

**LA NATURE  
CHANGEANTE  
DU TRAVAIL**

SÉRIE DE RAPPORTS SUR LES ENJEUX CLÉS 2020

# **L'AVENIR VIENT D'ARRIVER : POUR UN TRAVAIL DÉCENT DANS LE MONDE POST-PANDÉMIE**

**SUNIL JOHAL**

JUIN 2020



## À PROPOS DU FPP

**Bonnes politiques. Meilleur Canada.** Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différentes parties prenantes pour le processus d'élaboration des politiques. Il leur offre une tribune pour examiner des questions et apporter de nouveaux points de vue ainsi que de nouvelles idées dans des débats cruciaux sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques est essentielle à la création d'un Canada meilleur – un pays uni, prospère et sûr. Nous contribuons en :

- Réalisant des recherches sur des questions cruciales.
- Organisant des tables rondes pour favoriser un dialogue honnête.
- Célébrant le travail de leaders exceptionnels.

Notre approche, appelée « de l'inclusion à la conclusion », mobilise des interlocuteurs, connus ou non, qui nous aident à tirer des conclusions afin de cerner les obstacles à la réussite et de trouver des pistes de solutions. Le FPP est un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan qui compte parmi ses membres différents organismes privés, publics et sans but lucratif.



© 2020, Forum des politiques publiques

1405 - 130, rue Albert

Ottawa, ON, Canada, K1P 5G4

613 238-7858

ISBN : 978-1-77452-016-1

NOUS REMERCIONS NOTRE COMMANDITAIRE PRINCIPAL



**LA PROMESSE TD**  
**PRÊTS À AGIR**

MERCI À NOS COMMANDITAIRES



# TABLE DES MATIÈRES

L'avenir du travail vient de commencer.....	6
Bilan : le marché du travail et l'économie du Canada.....	8
Inégalité des revenus .....	8
Augmentation du travail précaire et atypique .....	10
Taux de syndicalisation en baisse .....	11
Stagnation des salaires.....	11
Sécurité financière.....	13
Numérisation de l'économie .....	13
Comment l'architecture sociale du Canada tient-elle le coup?.....	14
Les tendances qui accélèrent la mutation du travail .....	17
Plus de travail décomposé et en ligne .....	17
Démondialisation et relocalisation .....	18
Concentration et numérisation accrues des entreprises .....	19
Répercussions disproportionnées, aggravation de l'inégalité des revenus et de la pauvreté .....	21
Programme d'assainissement budgétaire à moyen terme .....	23
Propositions de politiques pour un travail décent.....	24
Approches de structuration du marché.....	25
Résilience du système.....	27
Modernisation des cadres de politiques.....	29
Conclusion.....	37

## À PROPOS DE L'AUTEUR



### SUNIL JOHAL

Associé, Forum des politiques publiques

M. Johal est associé au Forum des politiques publiques ainsi qu'au Brookfield Institute. De 2012 à 2019, il était directeur des politiques au Centre Mowat de l'Université de Toronto. En 2019, il a été nommé président du Comité d'experts sur les normes du travail fédérales modernes par la ministre fédérale de l'Emploi. Il a fourni son avis d'expert et des conseils à des organismes et des médias tels que le G-20, le Forum économique mondial, la Brookings Institution, le Globe and Mail, le Washington Post, le Guardian et l'OCDE. Il est diplômé de la LSE, de la Osgoode Hall Law School et de l'Université Western (Ontario).

# RÉSUMÉ



**L'inégalité des revenus, le travail précaire et la numérisation de l'économie représentent désormais des enjeux que les décideurs économiques ne peuvent plus négliger au risque d'une débâcle économique et de bouleversements sociaux.**

Depuis quelques années, l'avenir du travail est un sujet populaire parmi les décideurs politiques, les médias et les commentateurs. On s'attendait à ce que l'intelligence artificielle, la robotique de pointe, l'économie du partage, et d'autres technologies et modèles émergents bousculent nos façons de travailler, éliminent une panoplie de tâches routinières et répétitives, et fassent pression sur les structures de soutien social conçues pour une autre époque. Ces effets devaient se faire sentir à court et à moyen terme, mais avec suffisamment de temps pour préparer les travailleurs et adapter les politiques à l'avènement de l'économie « des petits boulots » et à un monde de plus en plus axé sur le numérique.

Or, sans crier gare, l'avenir du travail a fait son entrée, et la nécessité de réinventer les assises de nos politiques sociales et économiques a monté d'un cran.

La pandémie de la COVID-19, qui a déferlé sur la planète au début de 2020, a eu un effet accélérateur sur des tendances observées depuis longtemps concernant les marchés de l'emploi et les économies partout au monde. L'inégalité des revenus, le travail précaire et la numérisation de l'économie représentent désormais des enjeux que les décideurs économiques ne peuvent plus négliger au risque d'une débâcle économique et de bouleversements sociaux.

Le regard tourné vers l'avenir postpandémique, on peut facilement s'imaginer une période prolongée d'anxiété économique. L'activité économique pourrait périodiquement subir des fermetures et réouvertures alors que le virus resurgit en vagues subséquentes. Une poignée de géants multinationaux de l'industrie numérique possédant des capitaux importants feront la pluie et le beau temps, écrasant d'autres industries moins compétitives. Selon ce scénario, les travailleurs à temps partiel, temporaires et occasionnels deviendront probablement le premier choix d'effectifs d'entreprises obsédées par le profit et qui cherchent à minimiser l'engagement à long terme envers leurs employés dans un environnement hautement incertain.

Comment le Canada peut-il se préparer au futur monde du travail de manière à protéger et à soutenir ceux et celles qui souffriront le plus des effets de la pandémie? Les jeunes, les travailleurs dans les secteurs des services et du tourisme, les femmes, les groupes historiquement marginalisés et les travailleurs âgés sont tous susceptibles d'avoir une pente particulièrement raide à remonter au cours des prochaines années. Que devons-nous faire pour nous assurer que les emplois de qualité au Canada répondent aux besoins des travailleurs en leur offrant un revenu équitable, de la sécurité et des possibilités d'avancement?

Le présent rapport dresse un bilan de la situation actuelle du marché du travail canadien, explore les tendances clés relatives à la nature et à la qualité du travail et examine celles susceptibles d'accélérer ou de changer après la pandémie. Il conclut avec une série de recommandations stratégiques qui traceront la voie à suivre pour une économie canadienne inclusive et résiliente axée sur le travail décent.

# L'AVENIR DU TRAVAIL VIENT DE COMMENCER

L'avenir du travail est arrivé parmi nous. Depuis de nombreuses années déjà, ce sujet fait l'objet de vives discussions entre les décideurs politiques, mais, comme c'est souvent le cas, la situation a évolué beaucoup plus rapidement et pour des raisons bien différentes de ce qui avait été prévu. Le bouleversement n'est pas venu de l'intelligence artificielle et de la robotique de pointe, mais bien d'un virus qui a mis fin abruptement à notre mode habituel de vie, de travail et d'avancement.

La pandémie de la COVID-19 a mis en exergue certains clivages et défis de notre société. Elle a également soulevé des questions pressantes quant aux solutions de ces problèmes qui permettront de développer une économie et un marché du travail favorables à l'ensemble des Canadiens et Canadiennes.

Les travailleurs dans les emplois précaires et peu rémunérés comme les livreurs, les travailleurs en soins de longue durée et les caissiers dans les épiceries se sont retrouvés sous les projecteurs au moment où la vie « normale » s'est arrêtée. Le virage numérique s'est opéré à une vitesse fulgurante, tant pour faire notre épicerie que pour travailler et maintenir nos interactions sociales. L'ordre international semble en voie de s'effiloche davantage alors que le tissu connectif fait de voyages et d'échanges commerciaux s'effile. Déjà, le ralentissement économique affecte de manière disproportionnée les femmes, les jeunes et les travailleurs à faible revenu.

## Qu'est-ce que le travail décent?

**Selon l'Organisation internationale du travail, le travail décent « résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer les revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes. »**

Source : <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm>

Quelle en sera l'incidence sur l'avenir du travail? Que devons-nous faire pour sortir de la pandémie en meilleure position qu'avant en créant des emplois de qualité pour les Canadiens et Canadiennes? Le présent rapport se penche sur ces questions en examinant trois sujets :

1. l'état du marché du travail, de l'économie et l'architecture sociale du Canada avant la pandémie;

2. les tendances et enjeux relatifs au travail susceptibles d'être renforcés ou renversés par la pandémie, particulièrement en ce qui concerne le travail décent;
3. d'éventuelles solutions stratégiques qui peuvent préparer le Canada à réussir sur le plan des approches pour modeler les marchés, de la résilience des systèmes et de la révision du cadre politique.

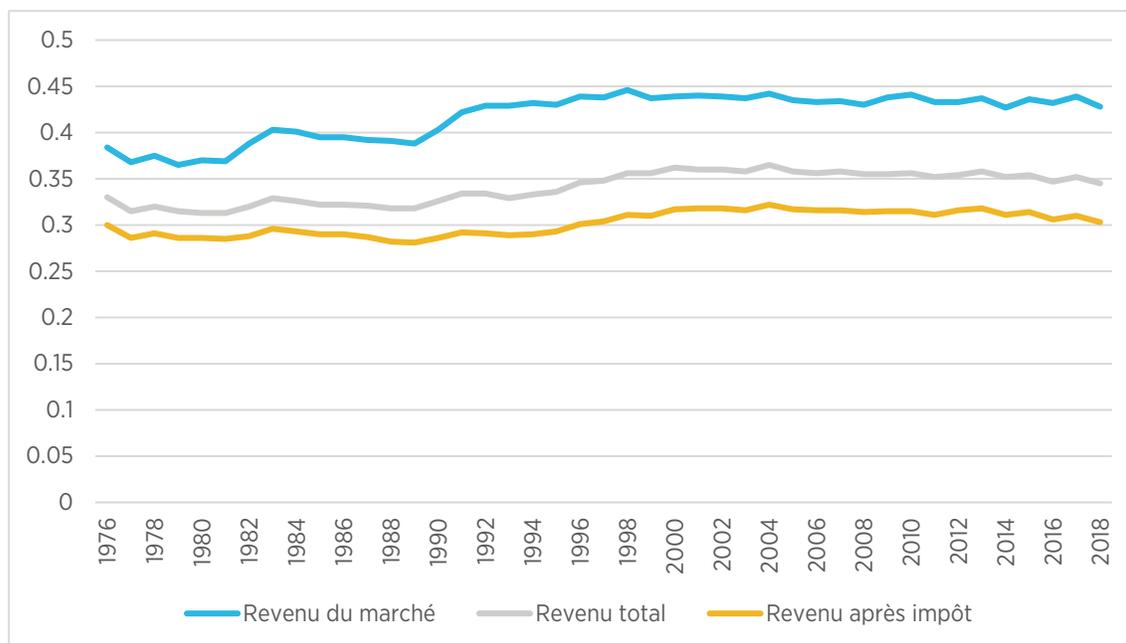
# BILAN : LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET L'ÉCONOMIE DU CANADA

À l'aube de la pandémie, les travailleurs et employeurs canadiens faisaient face à d'importants défis liés à l'inégalité des revenus, au travail précaire, à la baisse du taux de syndicalisation, à la stagnation des salaires, à la sécurité financière et à la numérisation de l'économie. Pour approfondir notre compréhension de la nature et de la qualité du travail au Canada, des changements qui l'ont marqué au fil du temps et de son évolution potentielle, **il convient de bien saisir certains faits et nuances relatifs à ces questions.**

## INÉGALITÉ DES REVENUS

- L'inégalité des revenus au Canada a atteint et s'est stabilisée à un niveau record, ou presque, au cours des deux dernières décennies, selon les calculs basés sur le coefficient de Gini<sup>1</sup>.

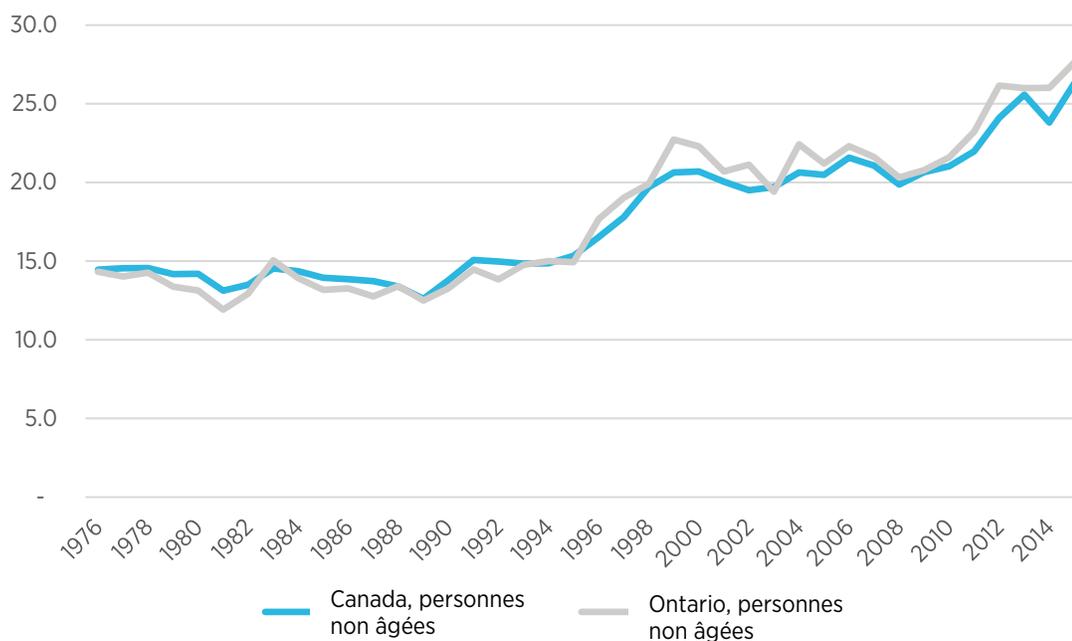
**Inégalité, mesurée selon le coefficient de Gini, ajustée en fonction de la taille du ménage, trois mesures du revenu | Canada, 1976-2018**



Source : Statistique Canada, tableau : 11-10-0134-01.

- L'inégalité du revenu après impôt (comparaison du 90<sup>e</sup> et du 10<sup>e</sup> percentile) parmi les ménages composés de personnes non âgées a doublé entre 1976 et 2015<sup>2</sup>.

### Polarisation des revenus après impôt (ratio P90:P10), Canada et Ontario, personnes non âgées, 1976-2015

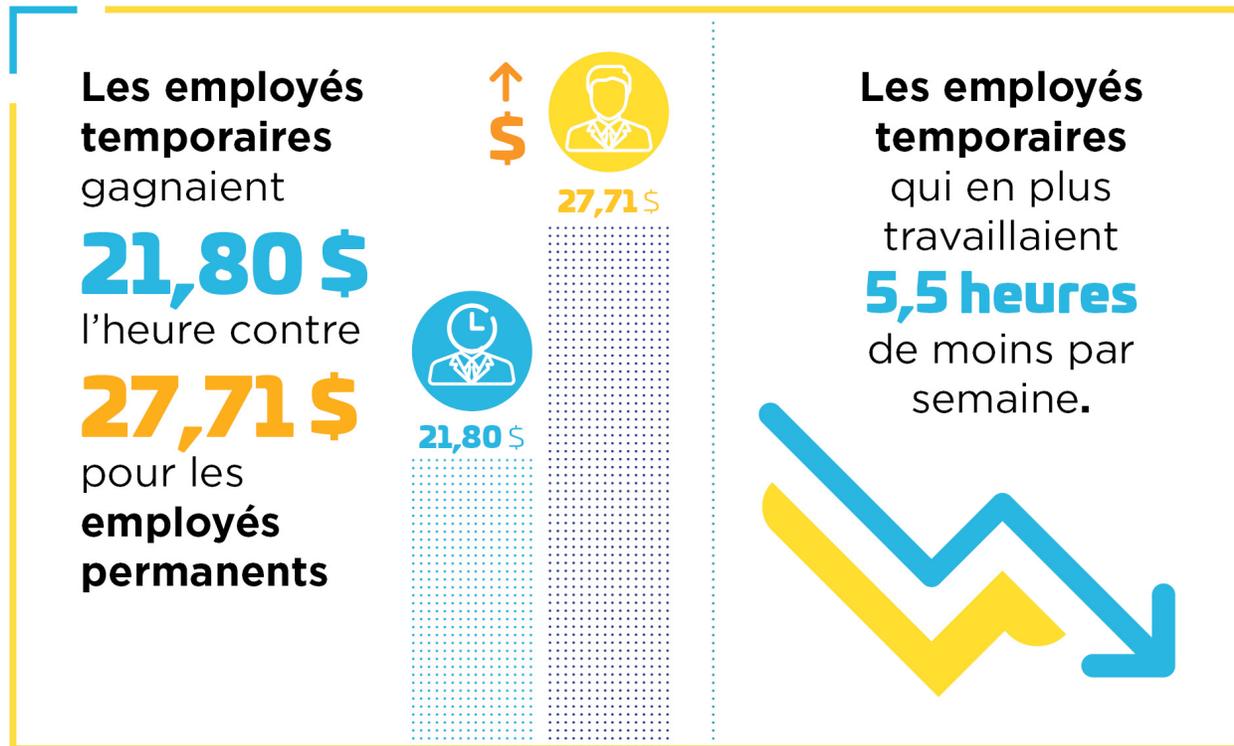


Source : Statistique Canada, tableau préparé à partir des données de l'*Enquête canadienne sur le revenu*

- De 1982 à 2014, le revenu du marché des personnes dans la moitié inférieure de l'échelle des revenus a diminué de 28,4 %, tandis que le revenu de la tranche des 1 % supérieurs a augmenté de 52,6 % et celui de la tranche des 0,01 % supérieurs, de 133,3 %<sup>3</sup>.
- La part du revenu du marché des Canadiens et Canadiennes dans la tranche des 1 % supérieurs est passée de 7,6 % en 1982 à 11,6 % en 2014, atteignant un sommet de 13,6 % en 2006<sup>4</sup>.
- Les Canadiens et Canadiennes dans la tranche des 1 % supérieurs comptaient pour 37 % de la croissance du revenu total de 1981 à 2010, ce qui classe le Canada deuxième derrière les États-Unis parmi les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>5</sup>.
- Au lendemain de la récession de 2008-2009, les personnes non âgées de la tranche des 10 % inférieurs de l'échelle des revenus ont subi la plus importante baisse de revenu, soit une diminution de 9 500 \$ en 2008 à 7 500 \$ en 2015<sup>6</sup>.
- Pendant les récessions au début des années 1980 et 1990, on observait une augmentation importante des inégalités du revenu du marché (atténuées par les effets du système de transferts

fiscaux)<sup>7</sup>. D'autres indices démontrent également de manière convaincante que les groupes vulnérables sont plus à risque pendant les périodes de ralentissement économique<sup>8</sup>.

## AUGMENTATION DU TRAVAIL PRÉCAIRE ET ATYPIQUE



Source : Emploi et Développement social Canada. (2019). [Rapport du Comité d'experts sur les normes du travail fédérales modernes](#). Gouvernement du Canada.

- L'augmentation des formes d'emploi atypiques (p. ex. travailleurs indépendants, temporaires, à contrat et à temps partiel) représente 60 % de la croissance de l'emploi dans les pays de l'OCDE depuis le milieu des années 1990<sup>9</sup>.
- Les emplois atypiques comptent pour environ un tiers de tous les emplois au Canada<sup>10,11,12</sup>.
- Selon le recensement de 2016, et pour la première fois depuis le début de la collecte des données, moins de la moitié des emplois au Canada étaient à temps plein et pendant toute l'année<sup>13</sup>.
- Entre 1998 et 2018, la croissance des postes temporaires a dépassé celle des postes permanents, passant de 11,8 % à 13,3 % des employés. En 2018, les employés temporaires gagnaient 21,80 \$ l'heure contre 27,71 \$ pour les employés permanents, qui en plus travaillaient 5,5 heures de moins par semaine<sup>14</sup>.
- La proportion des travailleurs à temps partiel dans la main-d'œuvre canadienne est passée de 12,5 % en 1976 à 18,9 % en 2019<sup>15,16</sup>.

- Les femmes, les personnes en situation de handicap, les personnes appartenant à une minorité visible, les nouveaux immigrants, les travailleurs étrangers temporaires, les travailleurs moins éduqués et les parents seuls sont plus susceptibles d'occuper un emploi précaire (impliquant de l'incertitude, un faible revenu et des avantages sociaux limités)<sup>17,18,19,20</sup>.
- Moins d'un quart des travailleurs ontariens dans des emplois atypiques avait accès à une assurance-maladie supplémentaire et une assurance dentaire en 2011, contre plus de 75 % des travailleurs occupant un emploi conventionnel. Moins de 17 % des travailleurs occupant des emplois atypiques avaient accès à un régime de pension, contre plus de la moitié des travailleurs dans des emplois conventionnels<sup>21</sup>.

## TAUX DE SYNDICALISATION EN BAISSSE

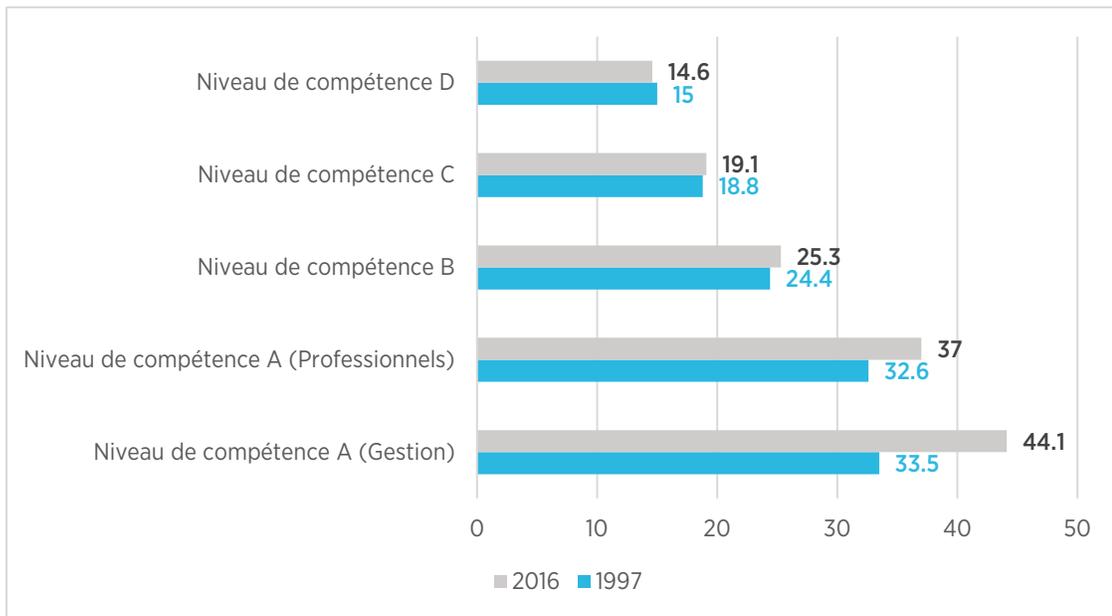
- Le taux de syndicalisation au Canada a chuté de 37,6 % en 1981 à 30,1 % en 2018, principalement en raison de la baisse du taux dans le secteur privé où il a atteint 15,9 % en 2018 contre 75,1 % dans le secteur public<sup>22</sup>.
- Plusieurs facteurs expliquent ce déclin, dont les changements structurels dans l'économie canadienne (p. ex. recul de l'emploi dans les industries traditionnellement très syndiquées comme les industries minière et manufacturière)<sup>23</sup>.
- D'autres éléments à l'origine du recul du taux de syndicalisation incluent des changements législatifs (p. ex. introduction du vote obligatoire pour obtenir l'accréditation), l'intérêt décroissant des travailleurs à se joindre à un syndicat et la résistance des employeurs<sup>24,25</sup>.
- L'écart salarial entre les travailleurs syndiqués et non syndiqués s'est rétréci considérablement entre 1980 et 2002, passant de 20 % à 8 %, en tenant compte des différences relatives à la profession, à l'âge et à l'éducation<sup>26</sup>.

## STAGNATION DES SALAIRES

- En 2017, le revenu médian des ménages canadiens s'est chiffré à 59 800 \$ contre 52 200 \$ en 1976 (en dollars constants de 2017), soit une augmentation de seulement 14,6 % en 41 ans, malgré une hausse importante de la participation des femmes au marché du travail pendant la même période. Autrement dit, de nombreux ménages dépendent aujourd'hui de deux personnes pour gagner à peu près autant qu'une seule personne pouvait gagner dans les générations précédentes<sup>27</sup>.
- Si les salaires réels avaient suivi l'évolution de la productivité entre 1991 et 2005, les travailleurs canadiens auraient reçu, en moyenne, 200 \$ de plus par semaine<sup>28</sup>.

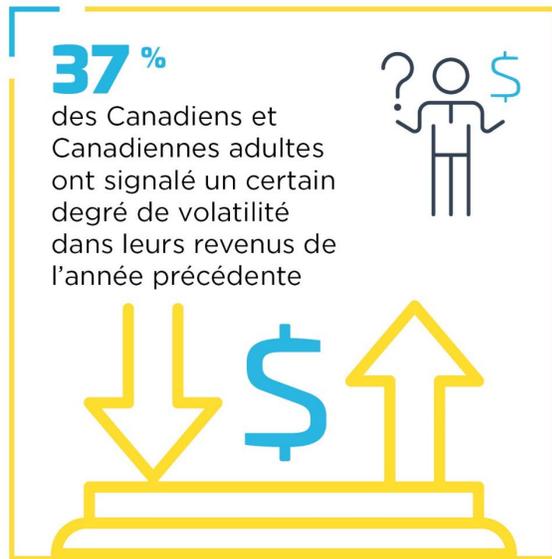
- Entre 1997 et 2016, en Ontario, les salaires horaires réels des emplois moins qualifiés ont stagné, tandis que ceux des catégories d'emplois plus spécialisés, p. ex. les emplois en gestion et professionnels, ont augmenté significativement<sup>29</sup>.

**Salaires horaires réels, selon le niveau de compétence, en Ontario 1997 et 2016 (dollars constants de 2016)**



Source : Ministère des Finances de l'Ontario, <https://www.fin.gov.on.ca/fr/economy/ltr/2017/ch3.html>

## SÉCURITÉ FINANCIÈRE



Groupe Banque TD. (2017). Omniprésent et profond : impact de la volatilité des revenus sur les Canadiens.

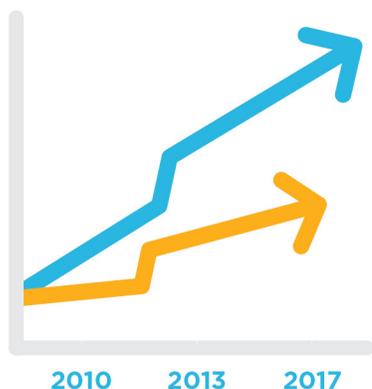
Groupe Banque TD. <https://td-capa.s3.amazonaws.com/prod/default/0001/01/2ed95a1a680ea5b78ab53646ff432f51405bc02.pdf>

- Selon un sondage réalisé en 2019, 48 % des Canadiens et Canadiennes ont déclaré être à 200 dollars ou moins de l'insolvabilité financière chaque mois, et 26 % ont déclaré finir le mois sans la moindre épargne<sup>30</sup>.
- La dette des ménages canadiens s'élevait à 177 % du revenu disponible en 2019, soit une hausse de 9 % par rapport à 2018. Un Canadien ou une Canadienne sur quatre a déclaré avoir emprunté de l'argent pour payer la nourriture ou d'autres dépenses quotidiennes<sup>31</sup>.
- Les taux de volatilité de revenus sont plus élevés chez les femmes, les jeunes, les personnes vivant dans des ménages à revenu modeste et les bénéficiaires d'aide sociale<sup>32</sup>.

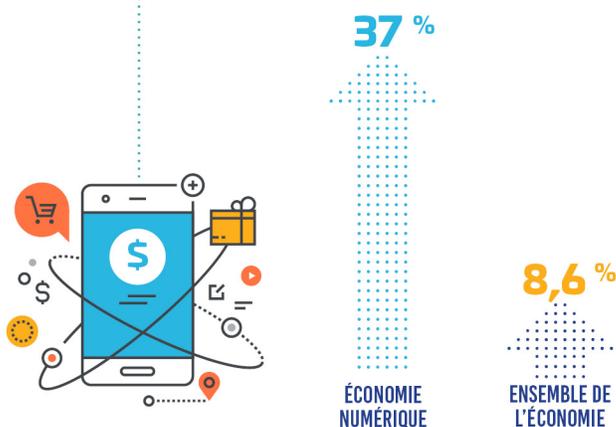
## NUMÉRISATION DE L'ÉCONOMIE

- Entre 2010 et 2017, la croissance du PIB (nominal) des activités économiques numériques a dépassé celle de l'ensemble de l'économie (40,2 % à 28 %)<sup>33</sup>.
- La croissance de l'emploi au cours de la même période a également été plus élevée pour l'économie numérique, avec 37 % contre 8,6 % pour l'ensemble de l'économie<sup>34</sup>.
- La numérisation devrait avoir de vastes répercussions sur tous les secteurs de l'économie, bien que les gains de productivité découlant de la numérisation aient été marginaux jusqu'à présent<sup>35</sup>.
- Une poignée d'entreprises ont rapidement atteint une taille significative dans des secteurs particuliers. Par exemple, Facebook et Google représentaient 74 % des ventes de publicité numérique en ligne au Canada en 2017<sup>36</sup>.
- Les progrès de l'intelligence artificielle et de la robotique devraient avoir des répercussions importantes sur l'emploi dans le monde entier, en complétant et en augmentant les tâches des travailleurs ou en remplaçant entièrement des professions. L'ampleur et la rapidité de ces changements ont inspiré un large éventail d'études aux conclusions divergentes<sup>37</sup>.

Entre 2010 et 2017, la croissance du PIB (nominal) des activités **économiques numériques** a dépassé celle **de l'ensemble de l'économie** (40,2 % à 28 %).



La croissance de l'emploi au cours de la même période a également **été plus élevée pour l'économie numérique**, avec 37 % contre 8,6 % pour **l'ensemble de l'économie**.



Statistique Canada. (2019). Mesurer les activités économiques numériques au Canada, 2010 à 2017, Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190503/dq190503a-fra.htm>

## COMMENT L'ARCHITECTURE SOCIALE DU CANADA TIENT-ELLE LE COUP?

**Près d'un quart (23 %) des Canadiens et Canadiennes de moins de 30 ans consacrent plus de la moitié de leur revenu au loyer.**

<https://data.fcm.ca/documents/resources/batir-de-meilleures-vies-ensemble.pdf>

Dans ce large contexte économique, des lacunes dans le filet de sécurité sociale global du Canada sont apparues au cours des dernières décennies alors que le travail devient de plus en plus précaire, que les salaires stagnent et que les Canadiens et Canadiennes étirent leur budget pour répondre aux besoins essentiels. Les écrits ne manquent pas sur la nécessité de moderniser, en fonction des réalités du travail au XXI<sup>e</sup> siècle, les cadres de politiques conçus dans les années 40, 50 et 60. Les domaines qui nécessitent une modernisation vont de l'assurance-emploi et de l'aide sociale à la formation professionnelle en passant par la garde d'enfants, l'aide à la retraite, les normes de travail et l'assurance-maladie<sup>38,39,40,41,42,43,44</sup>.

Voici quelques exemples des lacunes notables des cadres de politiques conçus pour aider les Canadiens et Canadiennes à entrer dans le monde du travail ou à en sortir :

- Le pourcentage de chômeurs recevant des prestations d'assurance-emploi (AE) dépassait 80 % au début des années 1990, un chiffre qui a chuté de moitié pour atteindre environ 40 % ces dernières années<sup>45</sup>.
- Selon une enquête de 2019, 9 % des parents d'enfants de moins de cinq ans ont déclaré avoir modifié leur horaire de travail en raison de difficultés à trouver une garderie, tandis que 7 % ont dû travailler moins d'heures et 6 % ont retardé leur retour au travail<sup>46</sup>.
- Les places en garderie pour enfants en bas âge coûtent plus de 10 000 dollars par an dans la plupart des villes canadiennes (et plus de 21 000 dollars par an à Toronto)<sup>47</sup>.
- En 2016, 19 % des Canadiens et Canadiennes ont déclaré ne pas posséder d'assurance couvrant tout ou partie de leurs frais d'ordonnance<sup>48</sup>.
- Les coûts économiques des maladies mentales au Canada sont estimés à plus de 50 milliards de dollars par an en termes de soins de santé, de productivité et de qualité de vie, alors qu'un tiers des adultes ayant besoin de soins de santé mentale au cours de l'année précédente ont déclaré que leurs besoins n'étaient pas entièrement satisfaits<sup>49</sup>.
- Près d'un quart (23 %) des Canadiens et Canadiennes de moins de 30 ans consacrent plus de la moitié de leur revenu au loyer<sup>50</sup>.
- Plus de la moitié des Canadiens et Canadiennes (56 %) de plus de 50 ans ne possèdent pas de plan d'épargne-retraite<sup>51</sup>.



Macdonald, D., F. Friendly, En évolution Les frais de garde d'enfants au Canada en 2019, Centre canadien de politiques alternatives, 2020.  
<https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2020/03/En%20evolu>

Ces dernières années, ces enjeux ont tous fait l'objet d'études commandées par le gouvernement, de rapports de groupes de réflexion et d'universitaires, et de campagnes de plaidoyer de parties prenantes. Des progrès graduels ont été réalisés pour combler les défaillances dans certains cas, tels que les améliorations apportées au Régime de pensions du Canada ou l'augmentation des investissements dans le logement abordable. Cependant, dans la plupart des cas, les besoins de nombreux Canadiens et Canadiennes dépassent la capacité des soutiens et programmes qui leur sont proposés.

Aujourd'hui, face à un ralentissement économique historique qui a touché d'une manière ou d'une autre pratiquement tous les Canadiens et Canadiennes, il sera beaucoup plus difficile d'ignorer ces lacunes dans les principaux domaines de politiques. Pour certains, les difficultés d'accès à la garde d'enfants deviennent un enjeu crucial lorsque les écoles et les garderies ferment, laissant les parents qui travaillent assumer de nouveaux rôles d'enseignants et de prestataires de soins. L'épargne-retraite et les paiements de loyer ou d'hypothèque revêtent un nouveau caractère urgent lorsque, en l'espace de quelques semaines, un tiers de la population active a demandé un soutien du revenu d'urgence.

Ces enjeux existaient avant la pandémie et persisteront après celle-ci. Mais dans quelle mesure sont-ils susceptibles de s'accélérer ou, peut-être, de prendre une nouvelle forme dans les années à venir en raison des répercussions de la COVID-19 sur le travail?

# LES TENDANCES QUI ACCÉLÈRENT LA MUTATION DU TRAVAIL

**Plus de 25 % des travailleurs continueront à travailler à distance après la pandémie, contre moins de 4 % qui travaillaient à domicile avant la crise.**

<https://www.nytimes.com/2020/04/07/business/workplace-telecommuting-coronavirus.html>

Quelles sont les tendances liées au travail qui ont émergé ou se sont accélérées pendant la pandémie, et dont on peut s'attendre à ce qu'elles persistent dans le temps? Bien que cela soit impossible à prévoir avec certitude, cinq tendances semblent susceptibles de modifier radicalement le paysage du travail au Canada, et ailleurs, dans les années à venir.

## PLUS DE TRAVAIL DÉCOMPOSÉ ET EN LIGNE

On peut s'attendre à ce que la décomposition du travail se poursuive dans les années à venir<sup>52</sup>. Comme indiqué précédemment, le travail non traditionnel est de plus en plus courant aujourd'hui qu'il y a 40 ans, et cette tendance devrait s'accélérer. Sous l'impulsion de l'automatisation, de l'économie des plateformes et des stratégies d'entreprise, plus d'emplois à temps plein et à temps partiel seront décomposés en tâches individuelles et deviendront des « boulots » temporaires et des microtâches.

Il est probable que les entreprises accéléreront les investissements dans l'automatisation pour améliorer la sécurité des travailleurs et des consommateurs, tout en atténuant les risques d'incapacité de travail pour cause de maladie ou pour d'autres problèmes de santé publique<sup>53,54</sup>. Comme le fait remarquer Carl Benedikt Frey, de l'université d'Oxford, plus d'emplois routiniers sont susceptibles de disparaître en raison du ralentissement économique causé par la COVID-19, et il est également probable que les consommateurs optent pour des biens et des services moins chers et à moindre intensité de main-d'œuvre<sup>55</sup>. On peut s'attendre à ce que ces deux facteurs contribuent à intensifier l'automatisation de l'économie et aient des répercussions disproportionnées sur les personnes à faibles revenus.

Selon les estimations d'études menées avant la pandémie, entre 6 % et 59 % des emplois existants présentaient un risque élevé d'automatisation au cours des 10 à 50 prochaines années<sup>56</sup>. De nombreux Canadiens et Canadiennes à faible revenu sont touchés disproportionnellement par la COVID-19, tant du point de vue de la santé que du risque de chômage<sup>57,58</sup>. De plus, les emplois peu rémunérés sont plus susceptibles d'être automatisés que les emplois bien rémunérés. Par conséquent, les possibilités d'occuper des emplois dans lesquels la croissance ou la stabilité des salaires est forte pourraient être gravement compromises pour les Canadiens et Canadiennes à faible revenu, car les entreprises accélèrent leurs projets d'automatisation.

Comme les travailleurs et les entreprises ont été contraints de se familiariser de plus en plus avec le télétravail pendant la pandémie, il est également possible que cela entraîne une augmentation de l'utilisation des plateformes de travail en ligne pour négocier les modalités de travail. L'entreprise canadienne de logiciels OpenText a annoncé la fermeture définitive de la moitié de ses bureaux dans le monde parce que ses niveaux de productivité restent élevés alors que 95 % de ses employés travaillent à distance pendant la pandémie<sup>59</sup>. Un analyste américain prévoit que plus de 25 % des travailleurs continueront à travailler à distance après la pandémie, contre moins de 4 % qui travaillaient à domicile avant<sup>60</sup>.

Si les travailleurs sont de moins en moins visibles et travaillent de chez eux à Mississauga plutôt qu'au centre-ville de Toronto, ce ne serait pas révolutionnaire d'externaliser ces mêmes tâches à Nairobi ou à Mumbai. Entre 2016 et 2020, le nombre d'offres d'emplois numériques indépendants en ligne postées sur des plateformes telles que Fiverr, Freelancer et Guru a doublé au Canada<sup>61</sup>. Dans un environnement où chaque dépense sera examinée scrupuleusement, migrer encore plus de tâches en ligne à la recherche de gains d'efficacité semble être la prochaine étape naturelle.

Dans l'ensemble, il est probable que dans les années à venir, moins de Canadiens et Canadiennes occuperont des emplois conventionnels, et plus nombreux seront ceux qui ont une relation tenue avec un monde du travail de plus en plus fissuré, numérique et précaire. Cela pourrait constituer un enjeu particulier pour les jeunes Canadiens et Canadiennes qui entrent sur un marché du travail qui n'a été égalé, en termes de tourmente, que par la Grande Dépression, ainsi que pour les Canadiens et Canadiennes à faible revenu et les femmes. Ils sont surreprésentés dans des secteurs tels que le commerce de détail et le hospitalité, susceptibles d'être les plus touchés à moyen terme par les mesures de distanciation physique<sup>62</sup>.

## DÉMONDIALISATION ET RELOCALISATION

La situation du commerce mondial et de la migration est un autre domaine remis en question par la pandémie. L'Organisation mondiale du commerce estime que le commerce mondial des marchandises baissera de entre 13 % à 32 % en 2020, tandis que le commerce des services sera lui aussi durement touché en raison des restrictions de voyage et des fermetures de frontières<sup>63</sup>. De nombreux observateurs prévoient que les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement mondiales révélées par la COVID-19 pourraient entraîner le rapatriement de certaines capacités de fabrication clés, la pénurie, dans de nombreux pays, d'équipements médicaux vitaux tels que les ventilateurs et les masques faciaux<sup>64,65</sup> ayant mis en évidence des dépendances critiques. Même les capacités de télémarketing à l'étranger ont été limitées par la pandémie, obligeant certaines entreprises canadiennes à s'escrimer pour accroître leur capacité nationale afin d'aider les clients, en utilisant du personnel d'autres secteurs d'activité<sup>66</sup>.

Cela pourrait inverser les tendances dans des pays comme le Canada, qui ont connu un déclin lent et régulier de l'emploi dans les secteurs de production de biens au cours des dernières décennies. En 2019, seuls 20,7 % des Canadiens et Canadiennes étaient employés dans les secteurs de production de biens,

contre 34,5 % en 1976. Une renaissance générale de l'industrie manufacturière est peu probable, mais certains secteurs d'intérêt national vital pourraient connaître un rebond de l'emploi, et nombre de ces emplois pourraient être des postes à haut salaire sûrs.

Les répercussions qu'aura la pandémie sur la circulation des personnes, en plus des marchandises, restent une autre grande inconnue en matière de politiques. Les États-Unis ont annoncé la fermeture pendant deux mois de leurs frontières aux immigrants désireux de vivre et de travailler dans le pays de façon permanente, manifestement comme moyen de protéger les travailleurs américains de la concurrence dans un environnement économique fragile<sup>67</sup>. Le Canada ne semble pas prêt à suivre cet exemple, mais on pourrait imaginer un scénario où l'immigration serait limitée ou plafonnée pour apaiser les craintes des demandeurs d'emploi. Ce serait probablement une approche contre-productive qui freinerait en fait la croissance, tout en allant à l'encontre de la politique pro-immigration de longue date du pays<sup>68</sup>.

## CONCENTRATION ET NUMÉRISATION ACCRUES DES ENTREPRISES

Dans les mois et années à venir, les grands exploitants bien capitalisés sont susceptibles de consolider et d'étendre leur domination sur les principaux secteurs de l'économie. De nombreuses petites et moyennes entreprises dans les secteurs de la vente au détail, des services d'alimentation et de la restauration, du tourisme et de l'hôtellerie ont été frappées de plein fouet par la fermeture forcée ou la baisse drastique de leurs activités en raison de la distanciation physique et du confinement. Les grandes entreprises canadiennes (plus de 100 employés) ont été relativement mieux protégées contre les pertes d'emploi, l'emploi ayant diminué de 12,6 % entre février et avril 2020. Les petites entreprises (moins de 20 employés) ont connu une chute bien plus spectaculaire de 30,8 %<sup>69</sup>.

Parallèlement, les entreprises numériques telles qu'Amazon sont capables de naviguer de manière relativement fluide dans un monde qui privilégie les achats en ligne et la livraison à domicile. Amazon a embauché 175 000 travailleurs pour répondre à la demande dans ses entrepôts en mars et avril, et le cours de ses actions a grimpé en flèche, car de plus en plus de consommateurs ont fait leurs achats par téléphone et à partir de leur ordinateur<sup>70</sup>. Microsoft, Amazon et Apple, les trois plus grandes entreprises américaines, ont vu la valeur de leurs actions augmenter de plus de 750 milliards de dollars cumulés au cours du mois qui a suivi le creux du marché boursier américain fin mars, dépassant les gains de la moitié inférieure de toutes les entreprises du S&P 500<sup>71</sup>.



**Les retombées économiques immédiates de la pandémie ont été largement supportées par ceux qui peinaient déjà à s'en sortir.**

D'autres grandes chaînes du secteur du commerce de détail et des services d'alimentation devraient également mieux résister à la tempête économique, grâce à des niveaux d'épargne plus élevés et à des flux

de trésorerie plus importants en général. Selon une étude américaine, les chaînes de restaurants ont glané 75 % de l'argent dépensé en restauration au cours du premier mois de la pandémie, ce qui est nettement supérieur à la moyenne<sup>72,73</sup>. Selon Thomas Philippon, professeur de finance à l'Université de New York, « les entreprises qui ont su tirer leur épingle du jeu pendant la crise sont également celles qui ont les modèles d'entreprise les plus résilients, car elles peuvent tout faire en ligne (il s'avère qu'Amazon figurait parmi les entreprises les plus prospères aux États-Unis), et en plus, ce sont elles qui peuvent continuer à traiter les commandes<sup>74</sup> ».

Ces dernières années, l'on a assisté régulièrement, tant aux États-Unis qu'au Canada, à une consolidation accrue dans un certain nombre de secteurs, notamment le commerce de détail, les compagnies aériennes, les télécommunications et les brasseries<sup>75,76</sup>. Dans le seul secteur de l'alimentation et des boissons au Canada, quatre grandes entreprises dominent la production de viande, tandis que cinq autres contrôlent 80 % du marché de l'épicerie grand public<sup>77</sup>. Ces tendances vont probablement persister et s'accélérer en période de grande tension économique, car les petites entreprises indépendantes et généralement moins bien capitalisées des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du commerce de détail auront toutes du mal à payer leurs loyers et à atteindre les flux des recettes pré-pandémiques. Les grandes entreprises qui pourront survivre récolteront les fruits d'un retour progressif des dépenses des consommateurs à leur niveau pré-pandémique sur des marchés moins concurrentiels.

Cette évolution s'accompagnera d'une accélération continue de la transformation numérique de divers industries, avec une activité accrue en ligne. Ces tendances ne sont pas nouvelles, mais pourraient s'accélérer rapidement si les habitudes des consommateurs en matière d'achats à domicile de produits d'épicerie et d'autres biens perdurent. Entre 2008 et 2016, les recettes des cinq principaux détaillants de commerce électronique ont augmenté en moyenne de 32% par an. Au cours de la même période, les recettes du commerce de détail dans l'ensemble de l'Union européenne n'ont progressé que de 1 % par an en moyenne<sup>78</sup>.

De la télémédecine à l'enseignement, la pandémie a rapidement accéléré le passage au numérique dans tout un éventail de secteurs. Fin avril 2020, le directeur général de Microsoft, Satya Nadella, a observé que les « deux derniers mois ont vu une progression de la numérisation, générée par les exigences du travail à distance et le besoin de données et de renseignements précis<sup>79</sup>, qui prendrait normalement deux ans».

Fin avril, les actions d'Amazon avaient gagné près de 26 % en 2020, alors que sa branche de vente au détail comblait le vide des magasins traditionnels fermés.<sup>80</sup> Son service de diffusion en flux, sa plateforme de jeux en ligne et ses services d'informatique en nuage ont également beaucoup bénéficié du fait qu'un plus grand nombre de personnes confinées recherchent des formes alternatives d'emplois et de divertissement. Les entreprises numériques, les grandes sociétés et les firmes capables d'exploiter les données et les observations des consommateurs pour naviguer rapidement dans un environnement qui change vite sortiront peut-être de la pandémie encore plus fortes qu'elles ne l'étaient auparavant.

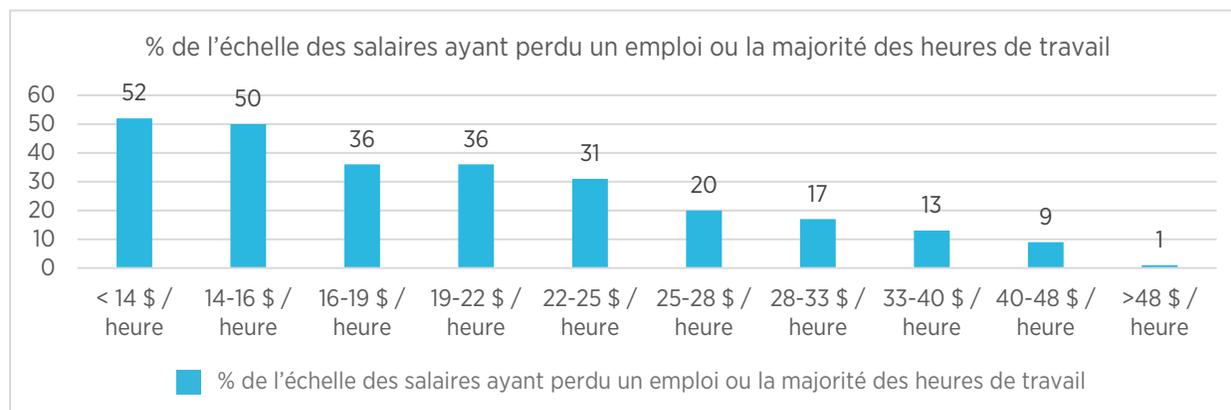
Ces tendances présentent des risques réels pour les travailleurs et la qualité des emplois. Elles pourraient conduire à des lieux de travail de plus en plus fissurés, avec des accords de sous-traitance et d'externalisation complexes, où les travailleurs sont encore plus éloignés de l'entreprise qui bénéficie réellement de leur travail<sup>81</sup>. Un nombre réduit d'employeurs pourrait également conduire à des marchés du travail peu compétitifs où les salaires et les avantages sociaux sont supprimés<sup>82</sup>.

## RÉPERCUSSIONS DISPROPORTIONNÉES, AGGRAVATION DE L'INÉGALITÉ DES REVENUS ET DE LA PAUVRETÉ

Les retombées économiques immédiates de la pandémie ont été largement supportées par ceux qui peinaient déjà à s'en sortir. Comme l'a écrit Miles Corak, professeur d'économie à la City University de New York, « les fantassins de cette toute première bataille économique contre la COVID-19 étaient les jeunes et les femmes, les travailleurs à temps partiel et temporaires, qui ne sont pas couverts par une convention collective et qui sont peu rémunérés. Les étudiants et les chômeurs n'avaient pas non plus de chance de trouver un emploi<sup>83</sup> ». Une étude du C.D. Howe Institute a révélé que les premiers effets des heures de travail perdues ont été ressentis disproportionnellement par les travailleurs peu rémunérés et les femmes<sup>84</sup>.

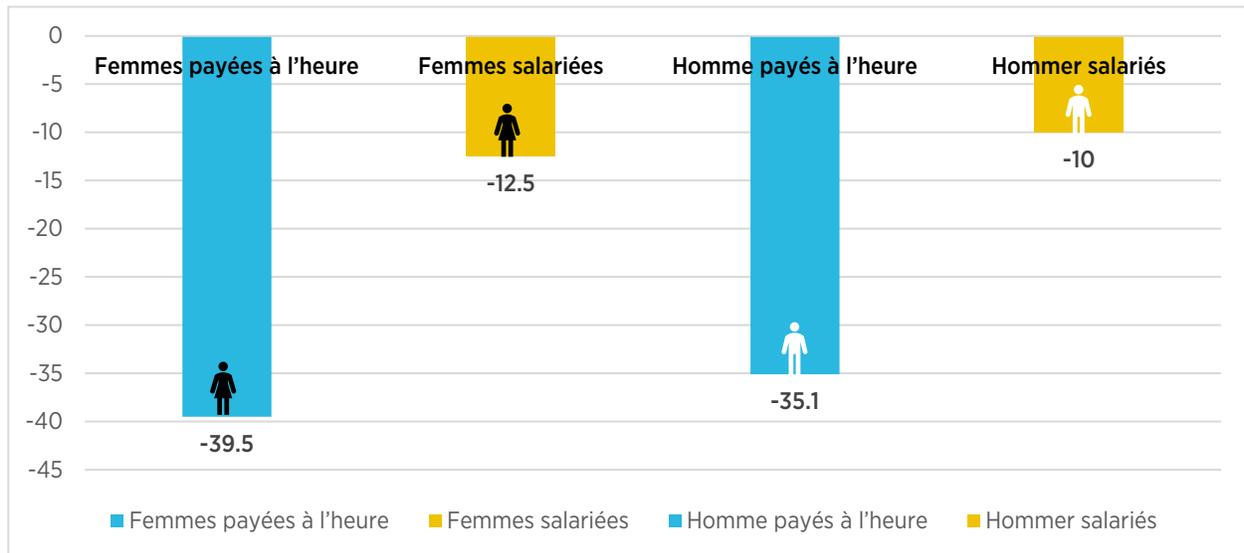
Les données de l'enquête de Statistique Canada sur la population active, publiées le 8 mai 2020, indiquent que « les baisses de l'emploi ont continué à être plus prononcées dans les emplois les plus précaires, comme les emplois temporaires et les emplois qui ne sont pas syndiqués ». Entre février et avril 2020, l'emploi a baissé de 30,2 % chez les employés temporaires, contre 17,8 % parmi l'ensemble des employés rémunérés. Les employés qui ont gagné moins des deux tiers du salaire horaire médian de 2019 (24,04 \$) ont connu un recul de 38,1 %<sup>85</sup>. Les travailleurs salariés ont beaucoup moins ressenti les répercussions sur le nombre d'heures travaillées que les travailleurs payés à l'heure, et les travailleurs peu rémunérés ont généralement subi des pertes d'emplois et d'heures bien plus importantes que les travailleurs bien rémunérés

### Pourcentage de travailleurs ayant perdu leur emploi ou la majorité de leurs heures de travail, par salaire (février - avril 2020)



Source : David Macdonald, CCPA, <https://twitter.com/DavidMacCdn/status/1258749478292664321/photo/1>

## Percentage change in aggregate hours worked by paid employees, February - April 2020



Source: Mikal Skuterud, University of Waterloo, Globe and Mail: <https://www.theglobeandmail.com/business/article-canadian-job-market-has-split-in-two-in-the-coronavirus-crisis/>



**Armine Yalnizyan, fellow Atkinson sur l'avenir des travailleurs, a soutenu que la pandémie provoquera la première « elle-liquidation- », étant donné que des secteurs tels que le commerce de détail, la garde d'enfants et l'éducation, qui emploient un grand nombre de femmes, ont été durement touchés.**

Si, historiquement, les reprises suivant les périodes de récession ont été menées par la participation accrue des femmes au marché du travail, elle se demande si cela sera possible cette fois-ci<sup>86</sup>.

Les répercussions à long terme du présent ralentissement économique sur les perspectives d'emploi et le potentiel de revenus des jeunes sont également remis en question. Phil Oreopolous, professeur d'économie à l'Université de Toronto, relève que ceux qui ont obtenu leur diplôme en période de récession dans les années 1980 et 1990 ont perdu en moyenne 5 % de leurs revenus au cours de leur vie, par rapport à leurs pairs qui ont obtenu leur diplôme pendant des périodes économiques plus favorables. Il affirme que les effets de la récession causée par la COVID-19 pourraient être encore pires<sup>87</sup>.

La pandémie a également mis en évidence les besoins aigus des sans-abri et des personnes placées dans des maisons de soins de longue durée dans tout le pays (sans mentionner ceux qui travaillent dans de tels établissements pour de bas salaires et dans des relations de travail précaires). Ces deux groupes courent un

risque nettement plus élevé de contracter la COVID-19, et les groupes de population « n'ayant pas, dans des circonstances normales, accès aux services de santé sont les plus vulnérables en temps de crise<sup>88</sup> ». De même, les groupes ethniques, notamment les Canadiens et Canadiennes noirs, latino-américains et sud-asiatiques, semblent connaître des difficultés économiques alors que la pandémie met à rude épreuve le budget des ménages<sup>89</sup>.



**Dans l'avenir, il ne serait pas surprenant de voir les taux de pauvreté augmenter au Canada alors que les problèmes de chômage persistent et que les prestations d'urgence sont réduites ou supprimées dans le contexte de la plus forte contraction économique depuis la Grande Dépression<sup>90,91</sup>.**

De plus, après deux décennies d'inégalité des revenus relativement stable, les premiers signes indiquent que les personnes au bas de l'échelle du marché du travail risquent fort de se retrouver encore plus à la traîne, tandis que les travailleurs bien rémunérés pourraient être relativement bien à l'abri des difficultés économiques. Des groupes tels que les immigrants et réfugiés récents, les communautés racialisées, les jeunes et les femmes devront probablement faire face à un rude combat économique pendant que la pandémie continue de se développer, ce qui aura également des répercussions sociales importantes sur le Canada.

## PROGRAMME D'ASSAINISSEMENT BUDGÉTAIRE À MOYEN TERME

Le Canada accumule un déficit budgétaire historique pour atténuer les effets de la pandémie sur les travailleurs, les entreprises, les étudiants et certains secteurs de l'économie. Le 24 avril, le Bureau parlementaire du budget a estimé que les mesures fédérales de relance économique créeraient un déficit de 252,1 milliards de dollars en 2020-2021, soit 12,7 % du PIB. Il s'agirait du plus important déficit budgétaire en pourcentage du PIB jamais enregistré (depuis 1966-1967), plus de 50 % plus élevé proportionnellement que les 8 % de 1984-1985<sup>92</sup>. Bien que les chiffres du budget 2021-2022 ne soient pas encore connus, on peut s'attendre à un autre déficit important.

Le seul programme de déficit budgétaire comparable dans l'histoire du Canada a eu lieu pendant la Seconde Guerre mondiale, lorsque le ratio du déficit au PIB a varié entre 17,6 % en 1945 et 22,5 % en 1942<sup>93</sup>. Les taux d'intérêt étant actuellement à des niveaux historiquement bas, les coûts d'emprunt pour le gouvernement fédéral ne constituent pas une contrainte importante à l'accumulation de la dette. Cependant, il est également peu probable que l'économie se libère d'une dette aussi importante avec la même facilité qu'après la Deuxième Guerre mondiale. La croissance du PIB au Canada a été en moyenne de 3,1 % entre 1967 et 2017, alors que les projections pour les 50 prochaines années sont deux fois moins élevées, soit 1,5 %<sup>94</sup>.

Les dettes infranationales augmentent également, les gouvernements provinciaux augmentant le déficit budgétaire pour renforcer les services sociaux et de santé. Les soldes budgétaires combinés en 2020-2021 devraient être dans le rouge de plus de 60 milliards de dollars<sup>95</sup>. Les municipalités sont également durement touchées par la réduction des recettes et l'augmentation des dépenses : Toronto prévoit une perte de recettes de 780 millions de dollars sur trois mois, tandis que Vancouver et Montréal s'attendent à perdre des centaines de millions en raison de la pandémie<sup>96</sup>.

Les conversations portent déjà sur le moment où les gouvernements canadiens devraient commencer à envisager le retour à un environnement fiscal plus normalisé et à mettre fin aux mesures d'urgence telles que la Prestation canadienne d'urgence<sup>97,98,99</sup>. Des thèmes similaires sont apparus après la crise financière de 2008-2009 et la récession du début des années 1990, avec des exercices d'examen de programmes et un effort concerté pour maîtriser la dette tant au niveau fédéral que provincial. Il est probable que des exercices de ce genre soient menés une fois que les préoccupations sanitaires liées à la pandémie seront maîtrisées, compte tenu notamment de l'ampleur sans précédent de la dette contractée.

Par conséquent, la plage de temps pour mettre en œuvre des solutions de politiques publiques transformatrices quant à la qualité du travail est probablement plus restreinte qu'il n'y paraît. Cela souligne l'importance de trouver le plus rapidement possible des solutions à rendement élevé et pouvant être mises en œuvre.

## PROPOSITIONS DE POLITIQUES POUR UN TRAVAIL DÉCENT

**Les gouvernements fédéral et provinciaux devraient envisager de mettre en place des nouveaux niveaux de salaire minimum fixés entre 60 % et 70 % du salaire médian de chaque province ou territoire.**

À la lumière de la pandémie de la COVID-19, sur quoi les décideurs et décideuses politiques devraient-ils focaliser leur attention en ce qui concerne l'avenir (proche) du travail? Les enjeux de longue date concernant l'inégalité des revenus, la précarité de l'emploi et la stagnation des salaires vont probablement s'accroître dans les années à venir. Comme de plus en plus d'industries se numérisent rapidement et que de plus en plus de biens et de tâches sont commercialisés en ligne, nous pouvons nous attendre à une augmentation des plateformes numériques en tant que marchés par défaut tant pour les consommateurs que pour les entreprises.

Nous pourrions assister à un accroissement des possibilités dans le secteur manufacturier en raison du rapatriement, et le secteur du bâtiment continuera probablement à bénéficier d'une infusion d'investissements dans les infrastructures publiques. Le secteur des soins de santé, et en particulier les

maisons de soins de longue durée, pourrait connaître une augmentation des emplois de qualité compte tenu du vieillissement de la population et de la surveillance accrue des conditions dans le secteur.

Une probable focalisation à moyen terme sur les restrictions budgétaires signifie également que les dépenses des programmes gouvernementaux et les interventions en matière de politiques devront cibler, au millimètre près, les résultats, la diffusion numérique, la fidélité de la mise en œuvre et les partenariats. Il sera vital de tirer le meilleur parti possible des investissements publics pour soutenir un programme économique solide et inclusif.

Certaines interventions en matière de politiques peuvent être mises en œuvre avec relativement peu d'investissements publics – par exemple en déterminant la façon dont les travailleurs sont traités par une réglementation du travail efficace. D'autres approches sont transversales : elles consistent à accroître la résilience des systèmes par le développement d'une infrastructure numérique nationale ou à renforcer la capacité de prévision stratégique dans le secteur public. Enfin, certains cadres politiques clés nécessitent une refonte pour être à la hauteur des défis à venir : l'assurance emploi et la formation professionnelle figurent en tête de liste.

Chacune de ces catégories est présentée ci-dessous, avec quelques exemples illustrant la meilleure façon de promouvoir une économie qui met l'accent sur un travail de qualité et les bonnes occasions pour les Canadiens et Canadiennes. Cet impératif aidera à faire en sorte que l'économie canadienne reste prospère, compétitive à l'échelle mondiale et résiliente dans un environnement mondial de plus en plus turbulent.

## APPROCHES DE STRUCTURATION DU MARCHÉ

Pour améliorer la qualité de l'emploi, les gouvernements peuvent adopter une approche relativement moins coûteuse à travers une intervention réglementaire – en façonnant et en modelant les contours d'un marché et en fixant des normes minimales pour régir certains comportements et actions. Les efforts de mise en conformité et d'application visant à soutenir de telles interventions ne sont pas gratuits, mais ils peuvent être bien moins coûteux que les subventions ou les aides directes, et avoir des effets à une échelle bien plus grande.

Compte tenu de la trajectoire probable de l'avenir du travail dans les années à venir, il est important d'examiner quels types d'interventions réglementaires seront les plus bénéfiques, répondront aux défis pertinents, et de cibler les acteurs appropriés. Voici quelques idées qui méritent d'être prises en considération à cet égard :

- **Obligation de recourir davantage aux accords sur les avantages pour la collectivité (AAC) requis pour les projets d'infrastructures publiques.** Si nous prévoyons d'importants investissements dans les infrastructures dans le cadre des plans de relance économique (en plus des 700 milliards de dollars d'investissements déjà envisagés pour la prochaine décennie), un domaine d'intérêt clé

devrait être l'utilisation d'accords sur les avantages pour la collectivité qui présentent des bénéfices pour les communautés tels que l'accès à la formation en apprentissage pour les communautés marginalisées et le renforcement de l'approvisionnement social<sup>100</sup>. Des centaines de milliards de dollars d'investissements pourraient conduire à des dizaines de milliers d'emplois bien rémunérés pour des groupes historiquement défavorisés. Le secteur de la construction faisant déjà face à d'importantes pénuries de main-d'œuvre, cette approche présente également l'avantage d'être opportune et urgente<sup>101</sup>. Concevoir des voies d'accès à ces emplois qui garantissent le succès et l'inclusion sera un facteur de réussite essentiel.

- **Instauration d'un salaire minimum plus élevé.** Les gouvernements fédéral et provinciaux devraient envisager de mettre en place des nouveaux niveaux de salaire minimum fixés entre 60 % et 70 % du salaire médian de chaque province ou territoire. Des niveaux de salaire minimum plus élevés pourraient fortement contribuer à réduire l'inégalité des revenus, particulièrement pour ceux qui se trouvent au bas de l'échelle des salaires<sup>102</sup>. À une époque où le pouvoir de négociation et la sécurité d'emploi des travailleurs sont peut-être plus faibles que jamais, la fixation d'un seuil de rémunération serait un moyen simple d'aider plus de Canadiens et Canadiennes qui ont du mal à joindre les deux bouts<sup>103</sup>.
- **Resserrement de la définition juridique de l'entrepreneur indépendant.** Dans les années à venir, il est probable que de plus en plus d'entreprises cherchent à classer les travailleurs comme des entrepreneurs indépendants plutôt que comme des employés, afin de minimiser les obligations et responsabilités légales (par exemple, éviter les retenues sur salaire) et de transférer plus de risques au travailleur. Le gouvernement fédéral devrait clarifier les définitions des termes « employé » et « entrepreneur indépendant » dans la partie III du Code canadien du travail, pour éviter de devoir procéder à des déterminations au cas par cas<sup>104</sup>. Les gouvernements provinciaux devraient, le cas échéant, veiller à éviter les erreurs de classification et préciser qu'il incombe aux employeurs de démontrer qu'un travailleur n'est pas un employé lorsqu'ils font valoir des droits en vertu de la législation relative aux normes d'emploi.
- **Assouplissement des restrictions à la syndicalisation et exploration d'alternatives à la représentation collective dans le secteur privé.** Dans un contexte de concentration accrue des entreprises, il sera de plus en plus important de permettre aux travailleurs de se regrouper pour faire valoir leurs droits auprès des employeurs en ce qui concerne la rémunération, les prestations ou les conditions de travail en général. Entre un tiers et 40 % des travailleurs non syndiqués au Canada souhaiteraient adhérer à un syndicat s'ils en avaient la possibilité, tandis que plus de 70 % des travailleurs seraient intéressés par l'adhésion à des organisations non syndiquées qui discuteraient des questions du lieu de travail avec la direction<sup>105,106</sup>. Les gouvernements fédéral et provinciaux devraient procéder à des examens systématiques de la législation du travail afin d'explorer les meilleurs moyens de renforcer la voix collective des travailleurs, notamment en examinant les obstacles juridiques à la syndicalisation (par exemple, les élections d'accéditation au

bulletin secret et les périodes de réflexion), le soutien aux défenseurs des travailleurs tiers et la mise en place de protections anti-représailles pour une activité concertée conformément à l'article 7 du U.S. National Labor Relations Act<sup>107</sup>.

Il convient également d'explorer tout un éventail d'autres idées et initiatives de formation du marché, dont beaucoup ont été présentées dans le rapport du Mowat Centre de 2018 *Race to the Top: Developing an Inclusive Growth Agenda for Canada*<sup>108</sup>. Elles incluent une plus grande transparence des salaires, des négociations sectorielles, des dispositions sur la responsabilité conjointe en cas de sous-traitance, une révision du système fiscal, l'application d'objectifs d'équité salariale et la promotion du développement de coopératives de plateforme.

Pour favoriser une reprise plus équitable, l'un des principaux objectifs de ces initiatives doit être d'évaluer leurs répercussions sur les groupes historiquement marginalisés qui sont également susceptibles d'être les plus touchés par le ralentissement économique. L'élaboration d'objectifs et de mesures clairs, ainsi que la mise à disposition de sources de données permettant de suivre les progrès de ces initiatives, constitueront un facteur de réussite essentiel qui ne devrait être négligé.

## RÉSILIENCE DU SYSTÈME

### Infrastructure numérique

Pour les secteurs public et privé, l'importance cruciale d'une infrastructure et des outils numériques modernes a été soulignée au cours des derniers mois. Fin 2019, des membres du gouvernement ont mis en garde le premier ministre que les systèmes informatiques, dont certains ont plus de 60 ans, sont « désuets et risquent de tomber en panne<sup>109</sup> ». Ces enjeux ont été identifiés depuis plus de 20 ans par le gouvernement lui-même, le Bureau du vérificateur général et des observateurs extérieurs<sup>110</sup>.

Avec un flot sans précédent de candidats à l'assurance-emploi, de nombreux Canadiens et Canadiennes ont été frustrés par les temps d'attente interminables pendant que les centres d'appel s'efforçaient de répondre aux questions et aux problèmes<sup>111</sup>. Le déploiement de la Prestation canadienne d'urgence a été beaucoup plus facile, en grande partie parce que le programme est conçu pour présumer de l'éligibilité et traiter les questions d'application ou d'inéligibilité après coup, plutôt que l'approche classique, plus bureaucratique et plus longue, qui consiste à évaluer l'éligibilité avant le versement des prestations.

La nécessité critique d'investir dans des infrastructures technologiques plus efficaces et plus agiles à tous les ordres de gouvernement n'a jamais été aussi évidente. Pour fournir des prestations et des services plus rapidement et plus efficacement, il faudra mener une réflexion approfondie, investir dans des chaînes de distribution pertinentes, l'informatique en nuage et les capacités d'IA, et embaucher des milliers de nouveaux fonctionnaires dotés des compétences et des capacités nécessaires pour réinventer le gouvernement par une approche numérique. De nombreux pays dans le monde, du Danemark et de

l'Estonie à Singapour et au Royaume-Uni, ont montré qu'il est possible de transformer les services gouvernementaux par des investissements intelligents<sup>112</sup>.

Le secteur public joue également un rôle clé dans la promotion de connexions Internet mobiles et à haut débit plus accessibles et abordables pour les citoyens et citoyennes. Bien que le Canada soit relativement bien classé en termes de disponibilité et de qualité de l'accès numérique, les coûts de l'Internet sans-fil sont parmi les plus élevés dans les économies avancées<sup>113</sup>.



**Déployer rapidement la technologie 5G, tout en réduisant les coûts du sans fil et en veillant à ce que les communautés rurales, éloignées et autochtones soient connectées numériquement, doit être l'une des principales priorités en matière de politiques dans les mois à venir.**

### **Des politiques et des programmes plus intelligents**

Toutefois, les gouvernements ne devraient pas lancer, puis arrêter leurs approches en matière de modernisation au niveau de la fenêtre du numérique. Certes, une série d'approches innovantes et efficaces de gouvernance moderne au XXI<sup>e</sup> siècle ont été explorées à des degrés divers au Canada, mais elles doivent maintenant être largement adoptées et accélérées pour garantir de meilleurs résultats au coût le plus bas possible. Il s'agit notamment :

- D'intégrer l'utilisation de la stratégie comportementale pour façonner les choix de sorte que les individus et la société en profitent. Par exemple, la modification des options par défaut pour l'inscription à un régime de retraite en milieu de travail, de « Je refuse » à « J'accepte », a considérablement augmenté les taux de participation<sup>114</sup>.
- De développer l'adoption d'approches de financement fondées sur les résultats, notamment les systèmes de rémunération au rendement, afin d'obtenir de meilleurs résultats dans des domaines tels que les initiatives de recyclage professionnel et la réforme de la justice pénale<sup>115</sup>.
- D'intégrer les approches en matière de prestation de services entre les ministères gouvernementaux et entre les ordres de gouvernement pour mieux servir les clients et éviter les doubles emplois et les chevauchements inutiles. Les modèles réussis d'intégration des services à la personne en Australie, au Canada et ailleurs devraient servir de modèles de possibilités dans les autres domaines des politiques<sup>116</sup>.
- D'institutionnaliser les approches de formulation des politiques qui intègrent des techniques telles que les laboratoires de conception et les exercices de prospective afin d'envisager un plus large éventail de scénarios et de perspectives plausibles<sup>117,118</sup>.

- De renouveler les efforts de partenariat avec des entités extérieures des secteurs sans but lucratif, éducatif et privé, afin de mettre en œuvre des initiatives réussies à grande échelle, tout en recherchant des possibilités d'intégration et de partenariat avec d'autres ordres de gouvernement dans des domaines tels que le développement économique.
- Mettre l'accent sur la prestation par l'intermédiaire d'unités centrales d'inventaire, afin de s'assurer que les principales priorités en matière de politiques sont fixées et restent sur la bonne voie<sup>119</sup>.



**Les gouvernements du monde entier ont la possibilité de tout revoir après la pandémie. Les citoyens et citoyennes seront ouverts aux nouvelles approches qui promettent d'offrir de meilleurs résultats plus efficacement et plus rapidement.**

Les domaines susmentionnés ont tous démontré qu'ils pouvaient apporter une valeur ajoutée aussi bien aux citoyens et citoyennes qu'aux gouvernements. Le défi consistera à savoir comment adopter et mettre en œuvre ces approches à l'échelle au lendemain d'une crise aux nombreuses priorités concurrentes. Un déploiement d'approches éprouvées en matière de gestion du changement auprès des fonctionnaires et des principales parties prenantes, afin de rendre l'administration plus résiliente et plus intelligente, sera essentiel pour garantir le succès continu de l'une ou de l'ensemble de ces approches.

Enfin, les gouvernements doivent examiner les voies et moyens de collaborer plus efficacement pour s'attaquer aux enjeux transfrontaliers essentiels à l'ère du numérique. Que ce soit dans les domaines du droit de la concurrence, de la fiscalité des plateformes numériques ou de la régulation du travail en ligne, il est de plus en plus nécessaire que les régulateurs et les décideurs politiques opèrent à l'échelle mondiale, comme le font les entreprises, afin d'éviter le scénario de nivellement par le bas et la quête de gouvernements de complaisance qui servent à éroder les normes plus élevées.

## MODERNISATION DES CADRES DE POLITIQUES

**Le moment est venu d'examiner attentivement notre système de formation professionnelle et de le moderniser en tenant compte d'un certain nombre de possibilités.**

Un large éventail de cadres de politiques au Canada devrait être réexaminé et modernisé pour s'adapter à notre nouvelle réalité économique et sociale. Presque aucun domaine de la politique sociale et économique n'est exclu. Il s'agit notamment de réfléchir à la façon dont l'universalité des services de garde d'enfants pourrait soutenir davantage la participation des femmes au marché du travail ou à la façon dont l'accès plus large aux services de soutien en santé mentale et à l'assurance-médicaments sera essentiel pour atténuer les tensions psychologiques et financières auxquelles feront face un

nombre toujours croissant de Canadiens et Canadiennes. Parmi les autres domaines complexes liés au futur monde du travail dans lequel nous nous sommes retrouvés plongés à l'improviste, figurent le logement abordable, l'aide sociale, le système éducatif dans son ensemble, l'accès numérique, la réforme des relations fiscales intergouvernementales et la politique fiscale.

Toutefois, dans le présent article, l'objet de la réinvention éventuelle des politiques portera sur deux points : l'écosystème de la formation professionnelle au Canada et le système d'assurance-emploi. Certes, tous deux étaient déjà sous pression avant la pandémie, mais plus que jamais, nous devons repenser aujourd'hui les soutiens apportés aux Canadiens et Canadiennes sans emploi ou sous-employés, ainsi que l'urgence de recycler les Canadiens et Canadiennes pour un monde du travail de plus en plus chaotique, numérique et précaire. Quelques idées sur la meilleure façon d'y parvenir sont décrites ci-dessous.

## Formation professionnelle

Ces dernières années, l'orthodoxie économique a considéré les investissements dans les infrastructures publiques comme le meilleur moyen de stimuler l'activité économique : il s'agit de lancer des travaux de ponts et chaussées, et de mettre en œuvre les projets de transport en commun pour créer du travail et construire les infrastructures nécessaires. Toutefois, le secteur des services a été durement touché par le ralentissement économique dû à la COVID-19, soulevant ainsi la question de savoir s'il ne serait pas plus judicieux d'investir dans les « infrastructures humaines » pour aider des groupes tels que les femmes, les jeunes travailleurs et les communautés racialisées à se remettre sur pied et à prospérer sur un marché du travail toujours plus compétitif et plus difficile.

De nombreux travailleurs restés à domicile en raison de la fermeture des entreprises ou voyant leurs heures de travail réduites pourraient améliorer leurs compétences si une formation pertinente et accessible était disponible. Le moment est venu d'examiner attentivement notre système de formation professionnelle et de le moderniser en tenant compte d'un certain nombre de possibilités. Le Canada a toujours été à la traîne par rapport à ses pairs parmi les économies avancées en matière d'investissement public, de formation professionnelle et de politiques actives du marché du travail<sup>120</sup>.



**Les dépenses des employeurs en matière de formation des travailleurs ont également diminué au cours des dernières décennies<sup>121</sup>. Le plus troublant, c'est qu'un grand nombre de travailleurs atypiques et de travailleurs à la demande, qui se trouvent en marge du marché du travail, ne peuvent souvent pas bénéficier de programmes de formation professionnelle<sup>122</sup>.**

En outre, la qualité des programmes a souvent été médiocre. Trop souvent, les formations professionnelles financées par le gouvernement sont de piètre qualité. Le vérificateur général de l'Ontario, par exemple, a

constaté en 2015-2016 que moins de 40 % des clients d'Emploi Ontario étaient employés à temps plein après la fin du programme, et que seulement 14 % d'entre eux trouvaient des emplois plus adaptés, dans leur domaine ou leur profession<sup>123</sup>.

Les niveaux d'investissement sont un choix de taille, tandis que l'éligibilité est également abordée de manière relativement simple (bien qu'elle ait, bien entendu, un coût). La qualité des programmes et des interventions est plus complexe et plus difficile à améliorer, et devrait être la priorité des décideurs politiques.

Le recyclage professionnel contribuera également à faciliter les transitions, car différents secteurs (p. ex., la logistique, l'entreposage, les soins de santé) connaissent des niveaux de demande élevés dans le monde postpandémique. Il permettra également aux travailleurs de s'adapter à ce qui semble inévitablement être un paysage plus numérique dans presque tous les secteurs.

Un certain nombre d'approches en matière de développement des compétences et de recyclage professionnel, adoptées dans le monde entier, ont fait leurs preuves à long terme ou montrent des signes prometteurs de bons résultats. Certaines de ces initiatives sont menées par les gouvernements ou le secteur privé, tandis que d'autres sont le résultat de partenariats public-privé. Bien que leurs détails varient, bon nombre des approches les plus réussies partagent certains ou la totalité des cinq principaux éléments de conception qui semblent être les caractéristiques communes des interventions réussies :

- Un accent particulier sur la fourniture numérique de services et/ou de plateformes numériques fournissant des informations aux clients et entre d'autres partenaires clés;
- Un accent particulier sur les résultats et le placement des participants au programme dans des emplois de qualité;
- Des cadres d'évaluation bien établis qui fournissent des données rigoureuses de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas;
- La flexibilité pour s'adapter aux circonstances et aux besoins particuliers des clients desservis;
- L'intégration avec d'autres programmes et politiques conçus pour permettre des approches globales qui concentrent efficacement les ressources rares.

---

## Le programme de flexicurité du Danemark

**Le système national d'emploi du Danemark, communément appelé le modèle de « flexicurité », combine la flexibilité et la sécurité dans une approche très structurée et intégrée de recyclage professionnel et de réintégration des citoyens et citoyennes dans le marché du travail<sup>124,125,126</sup>. Le système est composé de trois piliers principaux :**

- Un système flexible de réglementation du marché du travail propre à permettre un degré élevé de mobilité entre les emplois (jusqu'à 25 % des Danois du secteur privé changent d'emploi chaque année);
- Un système de soutien du revenu généreux pour les Danois sans emploi (jusqu'à deux ans de prestations allant jusqu'à 90 % du revenu pour les travailleurs en bas de l'échelle);
- Des investissements importants dans les politiques du marché du travail visant à soutenir le revenu, le réemploi et le perfectionnement (plus de 3 % du produit intérieur brut (PIB) en 2017). En comparaison, le Canada dépense 0,78 % de son PIB<sup>127</sup>.

**Il est essentiel que le système s'appuie sur une évaluation rigoureuse, et les municipalités ne peuvent offrir que des programmes ayant fait leurs preuves. Sous la direction de la STAR, l'agence danoise pour le marché du travail et le recrutement, des chercheurs sont financés pour mener des études de haute qualité sur les programmes courants, nationaux et internationaux, du marché du travail, et les résultats sont largement mis à la disposition des parties prenantes<sup>128</sup>.**

**Le système danois déploie également des incitations financières afin de permettre aux parties prenantes de mettre l'accent sur l'obtention de résultats clés, et fournit aux municipalités des fonds pour permettre à celles-ci d'impliquer de manière précoce et proactive les personnes à la recherche d'un emploi ou de possibilités de formation. En outre, les personnes de moins de 25 ans sont particulièrement ciblées et encouragées à s'inscrire dans des programmes actifs du marché du travail. Le système s'appuie aussi largement sur la technologie pour fournir des informations actualisées aux municipalités, aux demandeurs d'emploi et aux agents chargés du traitement de cas sur les offres d'emploi qui correspondent au CV d'un demandeur d'emploi<sup>129</sup>.**

## Le modèle d'apprentissage suisse du Colorado

Le faible taux d'achèvement d'apprentissage dans les métiers spécialisés, généralement de l'ordre de 50 %, est un vieux problème au Canada<sup>130</sup>. L'un des modèles qui méritent d'être suivis pour améliorer les taux d'achèvement se trouve dans le Sud-Ouest des États-Unis. En 2016, le Colorado a adopté une approche en matière d'apprentissage à l'échelle de l'État pour répondre aux préoccupations des employeurs qui craignaient de ne pas pouvoir trouver de candidats qualifiés pour les postes dits « moyennement qualifiés<sup>131</sup> ». L'État a créé une unité d'apprentissage en milieu de travail au ministère du Travail et de l'Emploi, afin de coordonner les efforts du gouvernement en matière d'apprentissage expérientiel, tout en travaillant avec les programmes d'apprentissage existants et en nouant des partenariats avec l'industrie pour élaborer de nouveaux programmes.

L'un de ces nouveaux programmes est CareerWise Colorado, une organisation intermédiaire sans but lucratif qui collabore avec des associations industrielles pour cerner les principales compétences recherchées dans des domaines professionnels tels que la fabrication de pointe, l'hôtellerie et les services financiers. Dans le cadre de ce programme, des stages rémunérés de trois ans, qui commencent au lycée, ont été créés pour dix plans de formation différents. Ces plans, qui versent aux participants 30 000 dollars pour la durée de l'apprentissage, permettent aux étudiants d'obtenir jusqu'à un an de crédits universitaires et de certifications industrielles. Les apprentissages sont également conçus pour donner aux étudiants des compétences particulières correspondant à leur parcours de formation et considérées comme prioritaires par les groupes d'entreprises. L'objectif est de faire en sorte que 20 000 étudiants terminent le programme d'ici 2027<sup>132,133</sup>.

L'approche du Colorado s'inspire de l'engagement de longue date en faveur de l'apprentissage en Suisse, où 70 % des diplômés du secondaire participent à des stages et où une grande partie de la semaine d'un étudiant est consacrée à un apprentissage expérientiel en plus des cours traditionnels en classe<sup>134</sup>. Environ 30 % des entreprises suisses participent au système d'apprentissage du pays, lequel fournit aux étudiants des qualifications transférables reconnues au niveau national dans 240 professions, allant des métiers traditionnels au secteur bancaire et aux soins de santé<sup>135</sup>. Le système suisse a subi une transformation majeure en 2004, afin de mettre l'accent sur l'apprentissage par compétences et l'apprentissage par projets, notamment les compétences « générales » propres à chaque industrie.

Le système a été élaboré sur la base de nombreux commentaires de la part de tous les secteurs (industrie, gouvernement et éducation) et s'appuie sur la législation et les initiatives en matière de formation professionnelle datant des années 1930<sup>136</sup>. Le taux de chômage des jeunes en Suisse est l'un des plus bas du monde (7,9 % en 2018), tandis que son taux de chômage global est aussi historiquement l'un des plus bas du monde<sup>137</sup>.

## Initiatives à surveiller

Il convient également de suivre l'évolution et la maturité d'une série d'autres programmes, notamment :

- ManpowerGroup a uni ses forces avec la société informatique Experis en Inde pour mettre en place un « camp d'entraînement » de 40 jours pour l'acquisition des compétences en matière de codage informatique et de bases de données. En 2017, le programme a enregistré un taux de placement de 97 % pour 1 500 diplômés, dont plus de 700 femmes<sup>138</sup>.
- L'initiative SkillsFuture tant vantée de Singapour permet aux individus de s'engager dans un parcours d'apprentissage permanent grâce à des crédits de formation, des informations solides sur les parcours professionnels prometteurs, ainsi que des formations et des soutiens éducatifs intégrés et adaptés<sup>139</sup>.
- Catalyte, une entreprise américaine qui utilise l'intelligence artificielle pour identifier les personnes susceptibles de devenir des développeurs de logiciels, offre des emplois garantis à ceux qui sortent de son programme de formation et d'apprentissage. Plus de 1 000 diplômés aux antécédents non traditionnels ont décroché des postes grâce à ce programme<sup>140</sup>.
- Amazon prévoit de recycler un tiers de ses employés basés aux États-Unis, soit environ 100 000 personnes. L'objectif est d'aider les travailleurs « à accéder à des postes techniques et non techniques hautement qualifiés » à Amazon « ou à poursuivre leur carrière en dehors d'Amazon<sup>141</sup> ». L'initiative verra un élargissement des programmes de formation interne ciblés, conçus pour aider les employés à accéder à des postes plus qualifiés dans des domaines où l'on prévoit des besoins à Amazon. Elle fournira également des crédits pour frais de scolarité aux travailleurs peu spécialisés des centres de gestion des commandes pour leur permettre d'accéder à l'éducation dans les établissements d'enseignement postsecondaire traditionnels<sup>142</sup>.

Prises ensemble, ces initiatives démontrent la valeur des programmes dirigés par les employeurs, des partenariats avec des coalitions multipartites, des solutions fournies numériquement, des approches axées sur les résultats avec des évaluations rigoureuses et des services flexibles adaptés aux circonstances uniques des clients. Ces caractéristiques devraient être au cœur de toutes les options envisagées lorsque les gouvernements, l'industrie et d'autres partenaires évalueront les approches de formation professionnelle et de perfectionnement des compétences les plus efficaces dans un avenir postpandémique.

## Assurance-emploi

On a beaucoup écrit sur les lacunes du système d'assurance-emploi au Canada. Trop bureaucratique, critères d'admissibilité inutilement stricts, disparités régionales, niveaux et durée des prestations insuffisants sont les critiques les plus courantes<sup>143,144,145</sup>.

Avec à-peu-près de 40 % des chômeurs canadiens admissibles au programme, la question se pose : qui est assuré et qui ne l'est pas? La réponse de plus en plus fréquente à cette question est que ce sont les immigrants récents, des travailleurs à la demande, des jeunes et des femmes, qui sont surreprésentés dans le travail temporaire et à temps partiel. Ils ont donc moins de chances d'atteindre les seuils minimums d'admissibilité et, même s'ils y parviennent, ils n'auront droit qu'à une période de prestations plus courte<sup>146</sup>. Seuls 17 % des travailleurs indépendants et 20 % des travailleurs à temps partiel bénéficient de l'assurance-emploi<sup>147</sup>. Si le travail atypique se développe dans les années à venir, les lacunes béantes de la couverture de l'assurance-emploi, présentes depuis des décennies, ne feront que s'accroître.

### L'introduction et le déploiement rapides de la Prestation canadienne d'urgence, en grande partie en raison des lacunes du système d'assurance-emploi, ont mis en évidence la nécessité d'une réforme de l'assurance-emploi.

Il existe toute une série de solutions possibles pour l'assurance-emploi, allant d'une réforme simple et rapide à une refonte complète, qui devraient être envisagées parallèlement aux réformes d'autres soutiens du revenu, telles que la Allocation canadienne pour les travailleurs, l'allocation canadienne pour enfants et les réformes provinciales d'aide sociale.

Mis à part les réformes des prestations spéciales de l'assurance-emploi (p. ex., le congé de maternité, le congé parental, le congé d'adoption, le congé de maladie et le congé de soignant), certaines approches clés devraient permettre de moderniser le volet des prestations de chômage régulières du programme d'assurance-emploi, dont :

- L'application de critères d'admissibilité uniformes à l'échelle nationale (avec un seuil d'heures plus bas), la définition de la durée de prestation et la définition de la méthode de calcul des prestations;
- La séparation de l'admissibilité aux programmes de formation professionnelle de l'admissibilité à l'assurance-emploi et la mise en lien de la durée des prestations avec l'inscription aux programmes de formation professionnelle;
- L'amélioration de l'accès aux soutiens du revenu pour les travailleurs qui occupent des emplois atypiques, soit en élargissant le programme d'assurance-emploi, soit en mettant sur pied un programme d'assistance-chômage temporaire en faveur de ces travailleurs<sup>148</sup>.

Un enjeu plus large, qui mérite d'être examiné, consiste à repenser la nature de l'assurance-emploi en tant que programme d'assurance contributive financé principalement par les cotisations des travailleurs et des employeurs<sup>149</sup>. Si la portée du programme est élargie de sorte à inclure les travailleurs indépendants et les travailleurs à la demande qui ne cotisent pas au programme, il pourrait être judicieux que le gouvernement fédéral revienne à l'approche d'avant 1990 et cofinance le programme. Un partenaire fédéral égal à la table pourrait réduire les cotisations des employeurs et des employés, tout en élargissant la base des travailleurs admissibles.



**L'adoption d'une approche plus inclusive des soutiens du revenu pour les travailleurs sans emploi – sur le modèle du système danois de flexicurité, avec des investissements connexes dans la formation professionnelle – est peut-être la meilleure approche que le Canada puisse adopter dans les années à venir.**

Cela permettrait de s'assurer qu'aucun Canadien et aucune Canadienne ne soient laissés pour compte dans notre architecture sociale, tout en les mettant en position de prospérer dans la nouvelle économie.

Cela nécessitera des niveaux d'investissement élevés et une évaluation rigoureuse des résultats des initiatives de formation professionnelle et des mesures de réemploi. L'adoption d'une approche plus inclusive nécessitera également l'établissement de partenariats avec le secteur privé et les établissements d'enseignement postsecondaire, afin de s'assurer que la formation et les soutiens conduisent à des possibilités d'emploi gratifiantes et de qualité.

# CONCLUSION

**Si nous parvenons à atteindre notre objectif au moyen de cette réforme, nous créerons des possibilités d'inclusion pour ceux qui en ont le plus besoin et nous propulserons le Canada vers l'avenir en tant que nation plus unie et plus prospère.**

La profondeur et l'ampleur des défis auxquels font face les décideurs politiques au milieu de la pandémie de la COVID-19 sont sans précédent. Presque tous les secteurs de l'économie sont en crise, des millions de travailleurs ont été licenciés ou ont vu leurs heures de travail réduites, et l'incertitude est grande quant à savoir quand ou si la vie va revenir à un semblant de normalité. Dans ce contexte, il serait facile de maintenir le cap dans la même direction et d'espérer que tout ira bien une fois la tempête passée.

Toutefois, l'architecture sociale du Canada présentait déjà des trous béants avant la pandémie qui ont fait un trop grand nombre de laissés pour compte. Sortir de cette crise sans combler ces lacunes, dont certaines seront encore plus importantes du fait de la pandémie, serait une belle occasion manquée. Nous devons complètement revoir la façon dont nous mettons en place les cadres de politiques publiques et la façon dont nous fournissons les services publics, l'assurance-emploi et les programmes de formation professionnelle, et remodeler les marchés afin qu'ils soient plus équitables et plus inclusifs.

Pour ce faire, il faudra un engagement et une concentration absolus, sans parler de partenariats étroits avec une série de parties prenantes et d'une volonté d'abandonner les pratiques antérieures et d'adopter de nouveaux modèles émergents dans les sphères des politiques et de l'administration. Si nous parvenons à atteindre notre objectif au moyen de cette réforme, nous créerons des possibilités d'inclusion pour les personnes qui en ont le plus besoin et nous propulserons le Canada vers l'avenir en tant que nation plus unie et plus prospère. Si nous n'y parvenons pas, nous aurons une société plus fracturée et plus inégale. Face à ces éventualités, il n'y a vraiment qu'un seul choix clair quant à la manière de procéder.

---

# RÉFÉRENCES

- <sup>1</sup> Statistique Canada. (2020). Tableau : 11-10-0134-01, Coefficients de Gini du revenu ajusté du marché, total et après impôt, Gouvernement du Canada. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1110013401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1110013401&request_locale=fr)
- <sup>2</sup> Johal, S. et Yalnizyan, A. (2018). Race to the Top. Developing an Inclusive Growth Agenda for Canada. The Mowat Center. <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/race-to-the-top/>
- <sup>3</sup> Statistique Canada. (2018). Le déclin et la hausse du palier supérieur des contribuables canadiens. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2016009-fra.htm>
- <sup>4</sup> Ibid.
- <sup>5</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2015). Tous concernés : Pourquoi moins d'inégalité profite à tous. Éditions OCDE. <http://www.oecd.org/fr/social/tous-concernes-pourquoi-moins-d-inegalite-profite-a-tous-9789264235519-fr.htm>
- <sup>6</sup> Johal, S. et Yalnizyan, A. (2018). Race to the Top. Developing an Inclusive Growth Agenda for Canada. The Mowat Center. <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/race-to-the-top/>
- <sup>7</sup> Green, D., Riddell, C. et St-Hilaire, J. (2017). Income Inequality in Canada: Driving Forces, Outcomes and Policy. Income Inequality: The Canadian Story. IRPP. <https://irpp.org/fr/research-studies/income-inequality-in-canada/>
- <sup>8</sup> Définis comme : autochtones vivant hors réserve; nouveaux immigrants; parents seuls, définis comme une famille avec un seul parent et au moins un enfant; personnes en situation de handicap et personnes seules âgées de 45 à 64 ans vivant seul.
- Fang, T., et Gunderson, M. (2019). Poverty Dynamics among Vulnerable Groups in Canada. Income Inequality: The Canadian Story. IRPP. <https://irpp.org/research-studies/poverty-dynamics-among-vulnerable-groups-in-canada/>
- <sup>9</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2015). Tous concernés : Pourquoi moins d'inégalité profite à tous. Éditions OCDE. <http://www.oecd.org/fr/social/tous-concernes-pourquoi-moins-d-inegalite-profite-a-tous-9789264235519-fr.htm>
- <sup>10</sup> Busby, C., et Muthukumar, R. (2016) Precarious Positions: Policy Options to Mitigate Risks in Non-Standard Employment, C.D. Howe Institute. [https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research\\_papers/mixed/Commentary%20462\\_0.p](https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/Commentary%20462_0.p)
- <sup>11</sup> Randstad (2017). Effectifs 2025. Randstad. <http://content.randstad.ca/hubfs/workforce2025/Effectifs-2025-Randstad-Part1.pdf>
- <sup>12</sup> Banque du Canada. (2019). The Size and Characteristics of Informal ("gig") Work in Canada. <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2019/02/san2019-6.pdf>
- <sup>13</sup> Martin, C., et Lewchuk, W. (2018). The Generation Effect: Millennials, Employment Precarity and the 21st Century Workplace. McMaster University et PEPSO. <https://pepso.ca/documents/the-generation-effect-executive-summary.pdf>
- <sup>14</sup> Statistique Canada (2019). L'emploi temporaire au Canada. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190514/dq190514b-fra.htm>
- <sup>15</sup> Ibid.
- <sup>16</sup> Johal, S., et Thirgood, J. (2016). Working Without a Net: Rethinking Canada's Social Policy in the New Age of Work. The Mowat Centre, p. 6. [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/132\\_working\\_without\\_a\\_net.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/132_working_without_a_net.pdf)
- <sup>17</sup> Noack, M., Vosko, F., et Grundy, J. (2015). Measuring Employment Standards Violations, Evasion and Erosion—Using a Telephone Survey. Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 70(1), p. 86–109. <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2015-v70-n1-ri01771/1029281ar/abstract/>

- 
- <sup>18</sup> Block, S., et Galabuzi, E. (2011). Canada's Colour Coded Labour Market. Wellesley Institute. [https://www.wellesleyinstitute.com/wpcontent/uploads/2011/03/Colour\\_Coded\\_Labour\\_MarketFINAL.pdf](https://www.wellesleyinstitute.com/wpcontent/uploads/2011/03/Colour_Coded_Labour_MarketFINAL.pdf)
- <sup>19</sup> Cranford, C., Vosko, F. et Zukewich, N. (2003). Precarious Employment in the Canadian Labour Market: A statistical Portrait. *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, 3, p. 6-22. <http://www.justlabour.yorku.ca/volume3/pdfs/cranfordetal.pdf>
- <sup>20</sup> Poverty and Employment Precarity in Southern Ontario (PEPSO). (2015). The precarity penalty, PEPSO. <https://pepso.ca/documents/precarity-penalty.pdf>
- <sup>21</sup> Gouvernement de l'Ontario. (2019). Examen portant sur l'évolution des milieux de travail. Document archivé du gouvernement de l'Ontario. <https://www.ontario.ca/fr/document/rapport-final-sur-lexamen-portant-sur-levolution-des-milieux-de-travail>
- <sup>22</sup> Emploi et Développement social Canada. (2019). Rapport du Comité d'experts sur les normes du travail fédérales modernes. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/services/labour-standards/reports/comite-experts-finale/comite-experts-rapport-finale-20190826.pdf>
- <sup>23</sup> Ibid.
- <sup>24</sup> Riddell, C. (2004). Union Certification Success under Voting Versus Card-Check Procedures. *ILR Review*, vol. 57, n° 4. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/ilrreview/vol57/iss4/1/?referer=http%253A%252F%252Fwww.flawofwork.ca%252F%253Fp%253D65>
- <sup>25</sup> Bentham, K.J. (2002). Employer Resistance to Union Certification: A Study of Eight Canadian Jurisdictions. *Erudit journals: Relations industrielles*, vol. 25, n° 1 (hiver 2002), p. 3-221. <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2002-v57-n1-ri518/006714ar/>
- <sup>26</sup> Fang, T., et Verma, A. (2002). Union wage premium. *Perspectives on Labour and Income*, 14(4), p. 17-23. [https://www.researchgate.net/publication/265399770\\_Union\\_Wage\\_Premium](https://www.researchgate.net/publication/265399770_Union_Wage_Premium)
- <sup>27</sup> Statistique Canada, (2019b). Répartition du revenu du marché, total et après impôt selon le type de famille économique, Canada, provinces et certaines régions métropolitaines de recensement (RMR). [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1110023701&request\\_locale=fr#timeframe](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1110023701&request_locale=fr#timeframe)
- <sup>28</sup> Russel, E., et Dufour, M. (2017). Rising profit shares, falling wage shares. Centre canadien de politiques alternatives. [http://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National\\_Office\\_Pubs/2007/Rising\\_Profit\\_Shares\\_Falling\\_Wage\\_Shares.pdf](http://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National_Office_Pubs/2007/Rising_Profit_Shares_Falling_Wage_Shares.pdf)
- <sup>29</sup> Ministère des Finances pour le Gouvernement de l'Ontario. (2017). Rapport sur les perspectives économiques à long terme de l'Ontario, chapitre III : Tendances en employ. Gouvernement de l'Ontario. <https://www.fin.gov.on.ca/fr/economy/ltr/2017/ch3.html>
- <sup>30</sup> Simpson, S. (2019). Nearly half (48%; +2pts) of Canadians on the brink of financial insolvency; Struggling to make ends meet at month-end. Ipsos. <https://www.ipsos.com/en-ca/news-polls/MNP-Debt-Index-Wave-8>
- <sup>31</sup> Agence de la consommation en matière financière du Canada (2019). Les Canadiens et leur argent : principales constatations de l'enquête canadienne sur les capacités financières de 2019. <https://www.canada.ca/content/dam/fcac-acfc/documents/programs/research-surveys-studies-reports/enquete-canadienne-capacites-financieres-2019.pdf>
- <sup>32</sup> Peetz, J., et Robson, J. (2019). Les dangers de vivre d'une paye à l'autre : La relation entre volatilité du revenu et insécurité financière. Comptables professionnels agréés du Canada. <https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/sc-strategic-communications/docs/02067-sc-les-dangers-de-vivre-dune-paye-a-lautre.pdf?la=fr&hash=465FA43AB071F3AC14A5C32BB932664FDBA6B847>
- <sup>33</sup> Statistique Canada (2019). Mesurer les activités économiques numériques au Canada, 2010 à 2017. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190503/dq190503a-fra.htm>
- <sup>34</sup> Ibid.

- 
- <sup>35</sup> D'Souza, C., et Williams, D. (2017). L'économie numérique. Revue de la Banque du Canada, printemps 2017. <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2017/05/revue-bdc-printemps17-dsouza.pdf>
- <sup>36</sup> Brown, D. (2019). Google, Facebook capture 74% of digital ad revenue. The Message, 11 janvier. <https://the-message.ca/2019/01/11/google-facebook-capture-74-of-digital-ad-revenue/>
- <sup>37</sup> Pour une recension des écrits, voir : Urban, M.C., et Johal, S. (2020). [Comprendre l'avenir des compétences](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/Comprendre_l%27avenirDeComp%C3%A9tences-FPP-JAN2020.pdf), Forum des politiques publiques, Centre des compétences futures et Diversity Institute de l'Université Ryerson. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/Comprendre\\_l%27avenirDeComp%C3%A9tences-FPP-JAN2020.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/Comprendre_l%27avenirDeComp%C3%A9tences-FPP-JAN2020.pdf)
- <sup>38</sup> Voir par exemple Johal, S., et Thirgood, J. (2016). Working Without a Net: Rethinking Canada's Social Policy in the New Age of Work. The Mowat Centre, p. 6. [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/132\\_working\\_without\\_a\\_net.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/132_working_without_a_net.pdf)
- <sup>39</sup> Voir par exemple : Johal, S. et Yalnizyan, A. (2018). Race to the Top. Developing an Inclusive Growth Agenda for Canada. The Mowat Center. <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/race-to-the-top/>
- <sup>40</sup> Voir par exemple : Mowat Centre. (2015). Renewing Canada's Social Architecture. Mowat Centre. <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/renewing-canadas-social-architecture/>
- <sup>41</sup> Voir par exemple : Wood, D. (2019). Employment Insurance: Next steps on the road to renewal. Atkinson Foundation. [https://atkinsonfoundation.ca/site/uploads/2019/02/Atkinson\\_EI-Report\\_13019-FINAL.pdf](https://atkinsonfoundation.ca/site/uploads/2019/02/Atkinson_EI-Report_13019-FINAL.pdf)
- <sup>42</sup> Voir par exemple : Conseil consultatif sur la mise en œuvre d'un régime national d'assurance-médicaments. (2019). Une ordonnance pour le Canada : l'assurance-médicaments pour tous. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/a-propos-sante-canada/mobilisation-publique/organismes-consultatifs-externes/mise-en-oeuvre-regime-assurance-medicaments/rapport-final.html>
- <sup>43</sup> Voir par exemple : Kirby, M., et Keon, W.J. (2006). De l'ombre à la lumière : la transformation des services concernant la santé mentale, la maladie mentale et la toxicomanie au Canada. <https://senCanada.ca/content/sen/committee/391/soci/rep/rep02may06-f.htm>
- <sup>44</sup> Voir par exemple : Institut de recherche en politiques publiques (IRPP). (2016). Income Inequality: The Canadian Story. Volume V. IRPP. <https://irpp.org/fr/recherche/income-inequality-the-canadian-story/>
- <sup>45</sup> Johal, S., et Hartmann, E. (2019). Faciliter l'avenir du travail à l'aide d'un régime d'assurance-emploi modernisé. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/publications/faciliter-lavenir-du-travail-a-laide-dun-regime-dassurance-emploi-modernise/>
- <sup>46</sup> Statistique Canada. (2020). Enquête sur les modes d'apprentissage et de garde des jeunes enfants. Statistique Canada, 2019. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190410/dq190410a-fra.htm>
- <sup>47</sup> Macdonald, D., et Friendly, F. (2020). En évolution Les frais de garde d'enfants au Canada en 2019. Centre canadien de politiques alternatives. [https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2020/03/En%20evolution\\_12%20mars.pdf](https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2020/03/En%20evolution_12%20mars.pdf)
- <sup>48</sup> Conseil consultatif sur la mise en œuvre d'un régime national d'assurance-médicaments. (2019). Chapitre 3 : Principaux défis que doit affronter le système canadien de médicaments d'ordonnance. Santé Canada. [https://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/a-propos-sante-canada/mobilisation-publique/organismes-consultatifs-externes/mise-en-oeuvre-regime-assurance-medicaments/rapport-final.html#\\_3](https://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/a-propos-sante-canada/mobilisation-publique/organismes-consultatifs-externes/mise-en-oeuvre-regime-assurance-medicaments/rapport-final.html#_3)
- <sup>49</sup> Centre de toxicomanie et de santé mentale. (n.d.). Mental Illness and Addiction: Facts and Statistics. Centre de toxicomanie et de santé mentale. <https://www.camh.ca/en/driving-change/the-crisis-is-real/mental-health-statistics>
- <sup>50</sup> Fédération canadienne des municipalités. (2019). Bâtir de meilleures vies ensemble : Les cent premiers jours de mandat du gouvernement fédéral : Appel à l'action des gouvernements municipaux. Fédération canadienne des municipalités. <https://data.fcm.ca/documents/resources/batir-de-meilleures-vies-ensemble.pdf>

- 
- <sup>51</sup> Benefits Canada. (2016). 56% of Canadians over 50 don't have a retirement savings plans: survey. <https://www.benefitscanada.com/news/56-of-canadians-over-50-dont-have-a-retirement-savings-plan-survey-87362>
- <sup>52</sup> Horizons de politiques Canada. (2016). Le changement de la nature du travail. Gouvernement du Canada. <https://horizons.gc.ca/fr/2016/06/01/le-changement-de-la-nature-du-travail/>
- <sup>53</sup> O'Kane, J. (2020). Floor scrubbing robots go where humans fear to tread. The Globe and Mail, 27 avril. <https://www.theglobeandmail.com/business/article-floor-scrubbing-robots-go-where-humans-fear-to-tread/>
- <sup>54</sup> Joshi, M. (2020). Qui seront les gagnants dans une économie post-pandémique?. Forum économique mondial. <https://fr.weforum.org/agenda/2020/04/qui-seront-les-gagnants-dans-une-economie-post-pandemique/>
- <sup>55</sup> Frey, C. B. (2020). COVID-19 will only increase automation anxiety. Financial Times, 21 avril. <https://www.ft.com/content/817228a2-82e1-11ea-b6e9-a94cfd1d9bf>
- <sup>56</sup> Urban, M.C., et Johal, S. (2020). Comprendre l'avenir des compétences. Forum des politiques publiques, Centre des compétences futures et Diversity Institute de l'Université Ryerson. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/ComprendreL%E2%80%99avenirDeComp%C3%A9tences-FPP-JAN2020.pdf>
- <sup>57</sup> Vu, V., et Malli, N. (2020). Anything but Static: Risks of COVID-19 to workers in Canada. Brookfield Institute. <https://brookfieldinstitute.ca/commentary/anything-but-static-risks-of-covid-19-to-workers-in-canada/>
- <sup>58</sup> Macdonald, D. (2020). Unemployment may hit 70 year high but new EI replacement will help. Centre canadien de politiques alternatives. <http://behindthenumbers.ca/2020/03/26/unemployment-may-hit-70-year-high-but-new-ei-replacement-will-help/>
- <sup>59</sup> Davis, B. (2020). OpenText announces global office closures, workforce reductions. The Record. <https://www.therecord.com/news-story/9966890-opentext-announces-global-office-closures-workforce-reductions/#.Xqte5qZeDOo.twitter>
- <sup>60</sup> Fremson, R. (2020). What Will Tomorrow's Workplace Bring? More Elbow Room. The New York Times, 7 avril. <https://www.nytimes.com/2020/04/07/business/workplace-telecommuting-coronavirus.html>
- <sup>61</sup> Oxford Internet Institute. (2020). The Online Labour Index. Oxford Internet Institute. <https://ilabour.oii.ox.ac.uk/online-labour-index/>
- <sup>62</sup> Queisser, M., Adema, W., et Clarke, C. (2020). COVID-19, employment and women in OECD countries. VOX - CEPR Policy Portal. <https://voxeu.org/article/covid-19-employment-and-women-oecd-countries>
- <sup>63</sup> Organisation mondiale du commerce. (2020). Forte chute attendue du commerce avec une économie mondiale bouleversée par la pandémie de COVID-19. Forum économique mondial. [https://www.wto.org/french/news\\_f/pres20\\_f/pr855\\_f.htm](https://www.wto.org/french/news_f/pres20_f/pr855_f.htm)
- <sup>64</sup> Seric, A., et Winkler, D. (2020). COVID-19 could spur automation and reverse globalisation - to some extent. VOX - CEPR Policy Portal. <https://voxeu.org/article/covid-19-could-spur-automation-and-reverse-globalisation-some-extent>
- <sup>65</sup> Rathke, S.K., et O'Connell, J.E. (2020). Global Supply Chains in the Wake of COVID-19 In Socially Critical Industries - Is it Time to Reshore?. The National Law Review, 30 avril. <https://www.natlawreview.com/article/global-supply-chains-wake-covid-19-socially-critical-industries-it-time-to-reshore>
- <sup>66</sup> Posadzki, A. (2020). Canadian companies seek new ways to answer customers as international call centres close due to COVID-19. The Globe and Mail, 3 avril. <https://www.theglobeandmail.com/business/article-canadian-companies-seek-new-ways-to-answer-customers-as-international/>
- <sup>67</sup> Smith, D. (2020). Trump announces 60-day ban on immigrants seeking permanent status in US. The Guardian, 21 avril. <https://www.theguardian.com/global/2020/apr/21/trump-us-immigration-ban-pause-green-cards>
- <sup>68</sup> El-Assal, K., et Thevenot, S. (2020). Coronavirus: While U.S. bans immigrants, Canada welcomes them. Canadian Immigration Newsletter, 22 avril. <https://www.cicnews.com/2020/04/coronavirus-while-u-s-bans-immigrants-canada-welcomes-them-0414199.html#gs.6w35pa>

- 
- <sup>69</sup> Statistique Canada. (2020). Enquête sur la population active - avril 2020. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200508/dq200508a-fra.htm?HPA=1>
- <sup>70</sup> Garcia, T. (2020). Amazon's 175,000-worker hiring spree suggests strong first-quarter sales despite COVID-19, analysts say. MarketWatch, 28 avril. <https://www.marketwatch.com/story/amazons-175000-worker-hiring-sprees-suggests-strong-first-quarter-sales-despite-covid-19-analysts-say-2020-04-27>
- <sup>71</sup> Phillips, M. (2020). Investors Bet Giant Companies Will Dominate After Crisis. The New York Times, 28 avril. <https://www.nytimes.com/2020/04/28/business/coronavirus-stocks.html>
- <sup>72</sup> Thompson, D. (2020). The Pandemic Will Change American Retail Forever. The Atlantic, 27 avril. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/04/how-pandemic-will-change-face-retail/610738/>; <https://www.vox.com/recode/2020/4/10/21215953/amazon-fresh-walmart-grocery-delivery-coronavirus-retail-store-closures>
- <sup>73</sup> Del Rey, J. (2020). Amazon was already powerful. The coronavirus pandemic cleared the way to dominance. Vox. <https://www.vox.com/recode/2020/4/10/21215953/amazon-fresh-walmart-grocery-delivery-coronavirus-retail-store-closures>
- <sup>74</sup> Phillips, M. (2020). Investors Bet Giant Companies Will Dominate After Crisis. The New York Times, 28 avril. <https://www.nytimes.com/2020/04/28/business/coronavirus-stocks.html>
- <sup>75</sup> Wessel, D. (2018). Is Lack of Competition Strangling the U.S. Economy? Harvard Business Review, mars/avril. <https://hbr.org/2018/03/is-lack-of-competition-strangling-the-u-s-economy>
- <sup>76</sup> Brennan, J. (2012). A Shrinking Universe: How concentrated corporate power is shaping income inequality in Canada. Centre canadien de politiques alternatives. [http://bnarchives.yorku.ca/349/2/20121100\\_brennan\\_a\\_shrinking\\_universe.pdf](http://bnarchives.yorku.ca/349/2/20121100_brennan_a_shrinking_universe.pdf)
- <sup>77</sup> Mosby, I., et Rotz, S. (2020). As meat plants shut down, COVID-19 reveals the extreme concentration of our food supply. The Globe and Mail, 29 avril. <https://www.theglobeandmail.com/opinion/article-as-meat-plants-shut-down-covid-19-reveals-the-extreme-concentration/>
- <sup>78</sup> Commission européenne. (2017). Communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil : Un système d'imposition juste et efficace au sein de l'Union européenne pour le marché unique numérique. Commission européenne. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0547&from=FR>
- <sup>79</sup> Nadella, S. (2020). Crisis requires coordinated digital response. The Financial Times, 30 avril. <https://www.ft.com/content/b645d2f8-89f9-11ea-a109-483c62d17528>
- <sup>80</sup> Raghunath, A. (2020). 3 Stocks That Are Beating the Coronavirus Bear Market. The Motley Fool, 28 avril. <https://www.fool.com/investing/2020/04/28/3-tech-stocks-beating-coronavirus-bear-market.aspx>
- <sup>81</sup> Weil, D. (2011). Enforcing labour standards in fissured workplaces: The US experience. The Economic and Labour Relations Review, 2011, 22(2), 33–54. <https://web.law.columbia.edu/sites/default/files/microsites/career-services/David%20Weil%20Enforcing%20Labour%20Standards%20in%20Fissured%20Workplaces.pdf>
- <sup>82</sup> Naidu, S., Posner, E.A., et Weyl, E.G. (2018). Antitrust Remedies for Labour Market Power. University of Chicago Coase-Sandor Institute for Law & Economics, Research Paper n° 850. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3129221##](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3129221##)
- <sup>83</sup> Corak, M. (2020). COVID-19 is not the great leveller, it's the great revealer. The Broadbent Institute. [https://www.broadbentinstitute.ca/milescorak/covid\\_19\\_is\\_not\\_the\\_great\\_leveller\\_it\\_s\\_the\\_great\\_revealer](https://www.broadbentinstitute.ca/milescorak/covid_19_is_not_the_great_leveller_it_s_the_great_revealer)
- <sup>84</sup> Schirle, T., Milligan, K., et Skuterud, M. (2020). Digging One Level Deeper into March's Workforce Numbers. The C.D. Howe Institute. <https://www.cdhowe.org/intelligence-memos/schirle-milligan-skuterud-%E2%80%93-digging-one-level-deeper-march%E2%80%99s-workforce-numbers>
- <sup>85</sup> Statistique Canada. (2020). Enquête sur la population active - avril 2020. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200508/dq200508a-fra.htm?HPA=1>

- 
- <sup>86</sup> Yalnizyan, A. (2020). COVID-19's impact: not recession, but a completely different economics. The Toronto Star, 9 avril. <https://www.thestar.com/opinion/contributors/2020/04/09/covid-19s-impact-not-recession-but-a-completely-different-economics.html>
- <sup>87</sup> Oreopoulos, P. (2020). Graduating During the COVID-19 Recession. The C.D. Howe Institute. <https://www.cdhowe.org/intelligence-memos/phil-oreopoulos-%E2%80%93-graduating-during-covid-19-recession>
- <sup>88</sup> Ahmed, F., Ahmed, N., Pissarides, C. et Stiglitz J. (2020). Why inequality could spread COVID-19. The Lancet. [https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667\(20\)30085-2/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667(20)30085-2/fulltext)
- <sup>89</sup> Keung, N. (2020). Black, Latin American and South Asian Canadians face biggest financial problems caused by COVID-19, survey suggests. The Toronto Star, 13 avril. <https://www.thestar.com/news/canada/2020/04/13/black-latin-american-and-south-asian-canadians-face-biggest-financial-problems-caused-by-covid-19-survey-suggests.html>
- <sup>90</sup> Gibillini, N. (2020). IMF sees 6.2% drop in Canada's 2020 GDP amid 'Great Lockdown'. BNN Bloomberg. <https://www.bnnbloomberg.ca/imf-sees-6-2-drop-in-canada-s-2020-gdp-amid-great-lockdown-1.1421246>
- <sup>91</sup> Directeur parlementaire du budget. (2020). Mise à jour de l'analyse de scénario : chocs dus à la pandémie de la COVID-19 et à la chute des prix du pétrole. Bureau du Directeur parlementaire du budget. <https://www.pbo-dpb.gc.ca/fr/blog/news/RP-2021-005-S--scenario-analysis-update-covid-19-pandemic-oil-price-shocks--mise-jour-analyse-scenario-chocs-dus-pandemie-covid-19-chute-prix-petrole>
- <sup>92</sup> Ibid.
- <sup>93</sup> Di Matteo, L. (2017). A Federal Fiscal History: 1867-2017. The Fraser Institute. <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/federal-fiscal-history-canada-1867-2017.pdf>
- <sup>94</sup> Conseil consultatif en matière de croissance économique, (2017). La voie vers la prospérité : Relancer la trajectoire de croissance du Canada. Gouvernement du Canada. <https://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/pathway-to-prosperity-fra.pdf>
- <sup>95</sup> Services économiques de RBC (2020). Pandemic to Spill Red Ink All over Provinces' Books. RBC Thought Leadership. <https://thoughtleadership.rbc.com/pandemic-to-spill-red-ink-all-over-provinces-books/>
- <sup>96</sup> Bula, F., Moore, O., et Van Praet, N. (2020). Cities face massive financial shortfalls because of COVID. How can they cope when they can't run deficits? The Globe and Mail, lundi 13 avril. <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-cities-face-massive-financial-shortfalls-because-of-covid-how-can/>
- <sup>97</sup> Laurin, A., Mahaboubi, P. et Robson, W. (2020). To reopen the economy, put curbs on the CERB. Financial Post. <https://business.financialpost.com/opinion/to-reopen-the-economy-put-curbs-on-the-cerb;> [https://www.theglobeandmail.com/opinion/editorials/article-how-is-ottawa-going-to-pay-off-its-covid-19-debt-with-any-luck-it/;](https://www.theglobeandmail.com/opinion/editorials/article-how-is-ottawa-going-to-pay-off-its-covid-19-debt-with-any-luck-it/) <https://www.timescolonist.com/opinion/columnists/lawrie-mcfarlane-economic-damage-from-virus-fight-likely-to-extend-well-into-future-1.24120454>
- <sup>98</sup> The Globe and Mail Editorial. (2020). How is Ottawa going to pay off its COVID-19 debt? With any luck it won't have to. The Globe and Mail, Le 27 avril. <https://www.theglobeandmail.com/opinion/editorials/article-how-is-ottawa-going-to-pay-off-its-covid-19-debt-with-any-luck-it/>
- <sup>99</sup> McFarlane, L., (2020). Economic damage from virus fight likely to extend well into future. Times Colonist, e 19 avril. <https://www.timescolonist.com/opinion/columnists/lawrie-mcfarlane-economic-damage-from-virus-fight-likely-to-extend-well-into-future-1.24120454>
- <sup>100</sup> Institut des finances publiques et de la démocratie (2017). Community Benefits Agreements: Empowering Communities To Maximize Returns on Public Infrastructure Investments. Université d'Ottawa. <http://www.ifsd.ca/web/default/files/Presentations/Reports/17011%20-%20Community%20Benefits%20Agreements%20-%2017%20July%202017.pdf>
- <sup>101</sup> May, B. (2019). Pénuries de main-d'œuvre et solutions dans l'industrie de la construction de la RGTH. Comité permanent des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes handicapées.

- 
- <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/421/HUMA/Reports/RP10492157/humarp17/humarp17-f.pdf>
- <sup>102</sup> Fortin, N.M., et Lemieux, T. (2015). Changes in wage inequality in Canada: An interprovincial perspective. *Canadian Journal of Economics*, 48(2), 2015, p. 682–713.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/caje.12140>
- <sup>103</sup> Pour une discussion plus complète sur la question du salaire minimum et l'approche adoptée dans d'autres provinces, voir : Emploi et Développement social Canada. (2019). Rapport du Comité d'experts sur les normes du travail fédérales modernes. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/comite-experts-finale.html>
- <sup>104</sup> Emploi et Développement social Canada, (2019). Rapport du Comité d'experts sur les normes du travail fédérales modernes. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/comite-experts-finale.html>
- <sup>105</sup> Campolieti, M., Gomez, R., et Gunderson, M. (2011). What accounts for the representation gap? Decomposing Canada-US differences in the desire for collective voice. *Journal of Industrial Relations*, 53(4), 2011, p. 425–449.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022185611409111>
- <sup>106</sup> Gomez, R. (2016). Employee voice and representation in the world of work: Issues and options for Ontario. *Changing Workplaces Review* 2015.  
<https://cirhr.library.utoronto.ca/sites/cirhr.library.utoronto.ca/files/research-projects/Gomez-8-Voice%20.pdf>
- <sup>107</sup> Pour plus d'informations sur ces questions, voir : Emploi et Développement social Canada. (2019). Rapport du Comité d'experts sur les normes du travail fédérales modernes. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/comite-experts-finale.html> Pour une discussion plus poussée sur ces questions, voir : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/comite-experts-finale.html>
- <sup>108</sup> Johal, S., et Yalnizyan, A. (2018). Race to the Top: Developing an Inclusive Growth Agenda for Canada. Mowat Centre. <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/race-to-the-top/>
- <sup>109</sup> Press, J. (2020). Aging government computer systems at risk of 'critical failure', Trudeau warned. The Canadian Press via CBC News. <https://www.cbc.ca/news/politics/federal-it-systems-critical-failure-1.5448871>
- <sup>110</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. (2010). Chapitre 1 – Le vieillissement des systèmes de technologie de l'information. Printemps 2010 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada. [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201004\\_01\\_f\\_33714.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201004_01_f_33714.html)
- <sup>111</sup> Roman, K., (2020). EI claimants are going weeks without income as federal call system slows to a crawl. CBC Politics. <https://www.cbc.ca/news/politics/employment-insurance-ei-cerb-covid-coronavirus-pandemic-1.5549617>
- <sup>112</sup> Apolitical. (2018). Mapped: the world's best digital governments. Apolitical analysis / data digital and tech. [https://apolitical.co/en/solution\\_article/mapped-the-worlds-best-digital-governments](https://apolitical.co/en/solution_article/mapped-the-worlds-best-digital-governments)
- <sup>113</sup> Gouterman, V., et Kuo, L. (2020). For all to benefit from digital infrastructure, Canada must balance affordability of mobile phone bills with network quality, investment and innovation. *Options politiques*.  
<https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/january-2020/future-proofing-canadas-digital-infrastructure/>
- <sup>114</sup> Cribb, J., et Emmerson, C. (2016). What happens when employers are obliged to nudge? Automatic enrolment and pension saving in the UK. Document de travail de l'IFS, n° W16/19, Economic and Social Research Council. <https://www.ifs.org.uk/uploads/wp1619.pdf>
- <sup>115</sup> Gold, J., et Mendelsohn, M. (2014). Better Outcomes for Public Services : Achieving social impact through outcomes-based funding. Mowat Centre. <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/better-outcomes-for-public-services/>
- <sup>116</sup> KPMG International. (2013). The Integration Imperative : Reshaping the delivery of human and social services. KPMG et le Mowat Centre. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nz/pdf/October/integration-imperative-kpmg-nz.pdf>

- 
- <sup>117</sup> Horizons de politiques Canada (n.d.). Module 1 : Introduction à la prospective. Gouvernement du Canada. <https://horizons.gc.ca/fr/notre-travail/materiel-dapprentissage/manuel-de-formation-de-prospective-module-1-introduction-a-la-prospective/>
- <sup>118</sup> Apolitical. (n.d.) Mapped : The innovation labs transforming government – and how to get in touch. Apolitical. <https://apolitical.co/government-innovation-lab-directory/>
- <sup>119</sup> Barber, M., Kihn, P. et Moffit, A. (2011). Deliverology : From idea to implementation. McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/deliverology-from-idea-to-implementation>
- <sup>120</sup> Maxwell, J., et Saunders, R. (2007). Adjusting to freer trade : two policy failures. Options politiques. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/ontario-2007-dalton-mcquinty/adjusting-to-freer-trade-two-policy-failures/>
- <sup>121</sup> Munro, D. (2014). Employers must start investing in skills training or risk having public policy nudge them along. Financial Post. <https://business.financialpost.com/executive/employers-must-start-investing-in-skills-training-or-risk-having-public-policy-nudge-them-along>
- <sup>122</sup> Johal, S., et Hartmann, E. (2019). Faciliter l’avenir du travail à l’aide d’un régime d’assurance-emploi modernisé. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/publications/faciliter-lavenir-du-travail-a-laide-dun-regime-dassurance-emploi-modernise/>
- <sup>123</sup> Johal, S. (2018). GM’s closing is a warning shot : Canada’s not ready for the age of disruption. The Globe and Mail Opinion. <https://www.theglobeandmail.com/opinion/article-gms-closing-is-a-warning-shot-canadas-not-ready-for-the-age-of/>
- <sup>124</sup> Danish Agency for Labour Market and Recruitment. (2020). Flexicurity. Danish Agency for Labour Market and Recruitment. <https://star.dk/en/about-the-danish-agency-for-labour-market-and-recruitment/flexicurity/>
- <sup>125</sup> Hendeliowitz, J. (2008). Danish Employment Policy : National Target Setting, Regional Performance Management and Local Delivery. <https://www.oecd.org/employment/leed/40575308.pdf>
- <sup>126</sup> Bredgaard, T., Larsen, J. et Madsen, P.K. (2005). The flexible Danish labour market – a review. CARMA, Université d’Aalborg. <https://pdfs.semanticscholar.org/a2c0/2ce20b5cb3790ca9d13fbb1c0fba94327329.pdf>
- <sup>127</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). Dépenses publiques consacrées aux marchés du travail (indicateur). doi: [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/social-issues-migration-health/public-spending-on-labour-markets/indicator/french\\_6b1fe55b-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/social-issues-migration-health/public-spending-on-labour-markets/indicator/french_6b1fe55b-fr)
- <sup>128</sup> Danish Agency for Labour Market and Recruitment. (2019). Evidence-based policy-making. Danish Agency for Labour Market and Recruitment. <https://www.star.dk/en/evidence-based-policy-making/>
- <sup>129</sup> Danish Agency for Labour Market and Recruitment. (2018). Performance management in the Danish employment system. Danish Agency for Labour Market and Recruitment. <https://star.dk/en/about-the-danish-agency-for-labour-market-and-recruitment/performance-management-in-the-danish-employment-system/>
- <sup>130</sup> Forum canadien sur l’apprentissage. (2019). Demandes d’apprentis dans les 10 principaux métiers désignés Sceau rouge : Rapport national d’information sur le marché du travail de 2019. Forum canadien sur l’apprentissage. [https://caf-fca.org/fr/caf\\_research/demandes-dapprentissage-dans-les-10-principaux-metiers-designes-sceau-rouge/#gform\\_4](https://caf-fca.org/fr/caf_research/demandes-dapprentissage-dans-les-10-principaux-metiers-designes-sceau-rouge/#gform_4)
- <sup>131</sup> Government of Colorado, Careerwise Colorado, Colorado Workforce Development Council et Colorado Department of Labor and Employment (n.d.). Colorado’s Swiss Apprenticeship Model. Gouvernement du Colorado. [https://www.colorado.gov/pacific/sites/default/files/CO\\_Swiss\\_Apprenticeship\\_Model.pdf](https://www.colorado.gov/pacific/sites/default/files/CO_Swiss_Apprenticeship_Model.pdf)
- <sup>132</sup> Ibid.
- <sup>133</sup> Lake, R., et Gross, B. (2018). Lake and Gross : From Switzerland by Way of Colorado, a New Approach to Apprenticeships that Rethinks the Path from High School to College to Career. The 74 Million. <https://www.the74million.org/article/lake-gross-from-switzerland-by-way-of-colorado-a-new-approach-to-apprenticeships-that-rethinks-the-path-from-high-school-to-college-to-career/>

- 
- <sup>134</sup> Singmaster, H. (n.d.). An Apprenticeship Model from Switzerland. Asia Society. <https://asiasociety.org/global-cities-education-network/apprenticeship-model-switzerland>
- <sup>135</sup> Hoffman, N., et Schwartz, R. (2015). Gold Standard : The Swiss Vocational Education and Training System. National Centre on Education and the Economy. <http://ncee.org/wp-content/uploads/2015/03/SWISSVETMarch11.pdf>
- <sup>136</sup> Apprenticeship Toolbox. (2019). Apprenticeship System in Switzerland. Apprenticeship Toolbox. <https://www.apprenticeship-toolbox.eu/switzerland/apprenticeship-system-in-switzerland/157-apprenticeship-system-in-switzerland>
- <sup>137</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). Taux de chômage des jeunes. OCDE. <https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage-des-jeunes.htm>
- <sup>138</sup> Manpower Group. (n.d.) Hire, train, deploy : Skilling up. Manpower Group. <https://doingwellbydoinggood.manpowergroup.com/skilling-up/hire-train-deploy/>
- <sup>139</sup> SkillsFuture. (2020). À propos de SkillsFuture. SkillsFuture. <https://www.skillsfuture.sg/AboutSkillsFuture#section2>
- <sup>140</sup> Future Work Awards. (2019). A bias free up-skilling program that uses AI to analyse whether candidates are good potential tech hires based on skills rather than pedigrees. Future Work Awards. <https://www.thersa.org/action-and-research/rsa-projects/economy-enterprise-manufacturing-folder/future-work-awards/winners/catalyte#>
- <sup>141</sup> Cullen, T. (2019). Amazon plans to spend \$700 million to retrain a third of its US workforce in new skills. CNBC. <https://www.cnbc.com/2019/07/11/amazon-plans-to-spend-700-million-to-retrain-a-third-of-its-workforce-in-new-skills-wsj.html>
- <sup>142</sup> Mautz, S. (2019). Amazon Just Announced It Is Spending \$700 Million to Retrain 100,000 Employees (and They're Free to Quit Thereafter). Inc. <https://www.inc.com/scott-mautz/amazon-just-announced-theyre-spending-700-million-to-retrain-100000-employees-and-theyre-free-to-quit-thereafter.html>
- <sup>143</sup> Voir : Mowat Centre. (n.d.). Mowat Centre EI Task Force. Mowat Centre. <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/ei-task-force/>
- <sup>144</sup> Voir : Mowat Centre. (2017). The Seventy-Five Year Decline. Mowat Centre. <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/the-seventy-five-year-decline/>
- <sup>145</sup> Voir : Sunil, J., (2019). Faciliter l'avenir du travail à l'aide d'un régime d'assurance-emploi modernisé. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/publications/faciliter-lavenir-du-travail-a-laide-dun-regime-dassurance-emploi-modernise/>
- <sup>146</sup> Emploi et Développement social Canada. (2017). Rapport de contrôle et d'évaluation de l'assurance-emploi pour l'exercice financier commençant le 1<sup>er</sup> avril 2017 et se terminant le 31 mars 2018. Emploi et Développement social Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/assurance-emploi/ae-liste/rapports/controle2018/chapitre2/prestations-regulieres.html>
- <sup>147</sup> Macdonald, D., (2020). COVID-19 and the Canadian workforce. Centre canadien des politiques alternatives. [https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/2020/03/CCPA%20Report\\_COVID19%20and%20the%20Canadian%20Workforce.pdf](https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/2020/03/CCPA%20Report_COVID19%20and%20the%20Canadian%20Workforce.pdf)
- <sup>148</sup> Pour de plus amples renseignements sur ces enjeux :  
Sunil, J., (2019). Faciliter l'avenir du travail à l'aide d'un régime d'assurance-emploi modernisé. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/publications/faciliter-lavenir-du-travail-a-laide-dun-regime-dassurance-emploi-modernise/>
- <sup>149</sup> Léonard, A. (2014). Étude générale sur le financement de l'assurance-emploi. Chambre des communes, Parlement du Canada. [https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr\\_CA/ResearchPublications/201489E?](https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/201489E?)



**FORUM DES  
POLITIQUES  
PUBLIQUES**