

**LA NATURE
CHANGEANTE
DU TRAVAIL**

SÉRIE DE RAPPORTS SUR DES ENJEUX CLÉS 2021

Gérer la transformation dans les secteurs perturbés

Recommandations en matière de
politiques et meilleures pratiques

LORI TURNBULL



PUBLIC POLICY FORUM
FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES



À PROPOS DU FPP

Bonnes politiques. Meilleur Canada. Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différents participant.e.s au processus d'élaboration des politiques. Il leur offre une tribune pour examiner des enjeux et apporter de nouveaux points de vue et de nouvelles idées dans le débat sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques est essentielle à la création d'un Canada meilleur – un pays cohésif, prospère et sûr. Nous y contribuons en :

- Réalisant des recherches sur les questions cruciales
- Favorisant des dialogues francs sur des sujets de recherche
- Célébrant le travail de leaders exceptionnels.

Notre approche, appelée « de l'inclusion à la conclusion », mobilise des interlocuteurs.rices, 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.



© 2021, Forum des politiques publiques
1405 - 130, rue Albert
Ottawa (Ontario), Canada, K1P 5G4
613.238.7858

ISBN : 978-1-77452-082-6

NOUS REMERCIONS NOTRE COMMANDITAIRE PRINCIPAL



LA
PROMESSE
PRÊTS À AGIR

NOUS REMERCIONS NOS COMMANDITAIRES



TABLE DES MATIÈRES

À Propos du FPP	2
À Propos de l'Auteure	5
Résumé	6
Introduction	8
Réaliser une croissance inclusive.....	11
Revitaliser des secteurs et recycler les travailleurs.euses	12
Naviguer dans la perturbation : réussites et échecs.....	14
Apprentissage continu.....	16
Recommandations.....	19
Conclusion.....	22
Notes en fin de texte	23



À PROPOS DE L'AUTEURE

Lori Turnbull

Lori Turnbull est professeure agrégée et directrice de l'École d'administration publique à l'Université Dalhousie.

La recherche et l'enseignement de M^{me} Turnbull portent sur la démocratie et la gouvernance parlementaires, l'éthique du secteur public et l'avenir du travail. Elle a enseigné la science politique et l'administration publique aux universités Dalhousie, Queen's, Carleton et Acadia. M^{me} Turnbull a publié divers articles scientifiques et chapitres de livres. Commentatrice fréquente à CTV, à la CBC et à Global News, elle est également pigiste au *Globe and Mail*. Elle est éditrice déléguée de la revue *Canadian Government Executive* et associée du Forum des politiques publiques.

De juillet 2015 à juillet 2017, elle a été en détachement au Bureau du Conseil privé, d'abord en tant que conseillère en politiques au Secrétariat de l'appareil gouvernemental, puis en tant qu'agente de liaison ministérielle au Bureau de la ministre des Institutions démocratiques, et enfin comme conseillère en politiques au Secrétariat des priorités et de la planification.

Son livre, *Democratizing the Constitution: Reforming Responsible Government*, coécrit avec Mark Jarvis et le regretté Peter Aucoin, a remporté le Prix Donner en 2011 et le Prix Donald-Smilely en 2012.

RESUMÉ

Il va sans dire que la pandémie de COVID-19 a perturbé et transformé nos vies. Notre façon de vivre et de travailler a changé, beaucoup travaillant depuis leur domicile – certain.e.s en permanence – et de nombreux secteurs et industries faisant face à une perturbation prolongée. Les industries ont été forcées soit de se réinventer, soit de cesser d'exister, et les pertes d'emplois ont provoqué un choc dans l'économie – rien qu'en Ontario, 355 000 emplois ont été perdus en 2020. Pourtant, les effets de ce choc économique ne sont pas répartis équitablement entre les différentes classes de revenus. Un rapport de CIBC Economics a montré que les pertes d'emplois concernaient surtout des postes peu rémunérés dans le secteur des services, tandis que les Canadiens et Canadiennes à salaire élevé ont enregistré des gains nets en matière d'emploi.

Alors que les vaccins sont déployés dans tout le pays et que nous pouvons commencer à penser et à planifier plus sérieusement la reprise, il est indispensable que les partenaires publics, privés et sans but lucratif travaillent ensemble pour construire une économie nouvelle et résiliente. Cela signifie qu'il faut élaborer des plans coordonnés pour développer de nouvelles compétences, récupérer et/ou réinventer des secteurs de notre économie et repenser les programmes sociaux pour répondre aux besoins des travailleurs.euses et des employeurs.euses. Les quatre domaines clés à prendre en compte sont la croissance économique inclusive, la façon dont les secteurs vulnérables peuvent se recycler pour répondre aux besoins futurs, la valeur de l'apprentissage continu (et la façon dont les établissements d'enseignement et les employeurs.euses peuvent jouer un rôle pour le faciliter), et la façon dont les programmes sociaux peuvent aider les industries, les secteurs et les travailleurs.euses à faire face aux perturbations économiques.

Pour bâtir des secteurs forts et pour rebâtir ceux qui sont en difficulté, nous devons comprendre comment notre travail et nos vies ont changé, et pas seulement à cause de la COVID-19. On assistait déjà à une évolution vers des organisations de travail plus flexibles, à la création de programmes sociaux visant à soutenir une économie et une main-d'œuvre changeantes, ainsi qu'à l'élimination ou à la transformation d'emplois par l'automatisation et l'intelligence artificielle. Parallèlement, la prolifération du travail atypique et de l'économie des petits boulots signifie que nous ne pouvons plus supposer qu'un.e travailleur.euse suivra un parcours de carrière unidirectionnel dans un seul secteur ou domaine d'expertise. La nature changeante du travail signifie que tous les secteurs devront se restructurer dans une certaine mesure pour attirer le talent et rester compétitifs. La pandémie a mis en évidence et, dans certains cas, empiré les inégalités dans notre société. À la lumière de ce que nous savons maintenant, il est impératif d'orienter la reprise et la croissance économiques vers l'équité et l'inclusion.

Même avant la COVID-19, les établissements d'enseignement postsecondaire étaient sous pression pour devenir plus flexibles et plus réactifs aux besoins des apprenant.e.s et des employeurs.euses. La transformation du travail implique une évolution de l'apprentissage et du développement des compétences. L'adoption de programmes de microcertifications – définies comme une attestation de compétences

évaluées qui constitue un supplément, une option de rechange ou un complément à un titre officiel, ou qui en est une composante – est l'un des moyens de répondre à ces besoins. Une autre possibilité consiste à mettre en place un écosystème de formation partagée créé par les employeurs.euses. Les employeurs.euses qui font de l'apprentissage continu une priorité en écoutant leurs employé.e.s et en trouvant des moyens de les faire participer à des formations et à l'avancement professionnel ont plus de chances de garder leurs meilleurs éléments. Parallèlement, il y a des leçons à apprendre des industries qui ont survécu et prospéré malgré la perturbation, ainsi que de celles qui n'ont pas réussi à naviguer dans la transformation de l'industrie. Nous devons tirer les leçons du passé tout en cherchant des moyens innovants de travailler ensemble pour rebâtir l'économie.

Nous devons nous préparer au changement inévitable, car tous les secteurs devront s'adapter et changer à un moment donné.

Pour concrétiser ces objectifs, nous devons nous préparer au changement inévitable, car tous les secteurs devront s'adapter et changer à un moment donné pour survivre. Les entreprises et les gouvernements doivent également adopter une approche inclusive du recrutement et de l'embauche en appliquant des pratiques fondées sur les données pour attirer le plus large bassin de talents. Et il est important de combler les lacunes du filet de sécurité sociale pour attraper les personnes touchées par les perturbations causées par la COVID-19. Il est dans notre intérêt supérieur de veiller à ce que les travailleurs.euses puissent conserver leur emploi ou soient soutenus dans leur recherche de nouvelles occasions, qu'ils/elles soient reconnus pour leurs compétences et qu'ils/elles se voient offrir des programmes de formation qui mènent à l'emploi. Avec les bons outils, les travailleurs.euses, les employeurs.euses et les secteurs peuvent se positionner dans une nouvelle économie.

INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 a transformé notre façon de vivre et de travailler. Cette perturbation est vécue différemment selon les organisations et les secteurs, dont certains ne seront plus jamais les mêmes. En raison de la nécessité de la distanciation physique, le télétravail est devenu la norme pour beaucoup. Cependant, les travailleurs.euses essentiels continuent de se côtoyer dans des espaces de travail physiques, ce qui accroît leur risque d'exposition à la COVID-19, risque qui est bien plus élevé que pour ceux/celles qui travaillent à domicile. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a recensé les secteurs qui suivent comme étant particulièrement menacés par les fermetures et les perturbations liées à la pandémie. Il s'agit de :

- **Services d'hébergement et de restauration;**
- **Arts, divertissement et loisirs;**
- **Transport;**
- **Commerce de détail;**
- **Fabrication; et**
- **Extraction de pétrole et de gaz.**

Ensemble, ces secteurs représentent environ 25 % de la production économique du Canada¹. Des facteurs tels que la demande de produits et de services, la proximité aux autres personnes pendant le travail et la disponibilité des travailleurs.euses ont contribué, et continueront de contribuer, au déclin de ces industries.

Les pertes d'emplois ont provoqué un choc dans l'économie durant toute la pandémie. En 2020, 355 000 emplois ont été perdus dans la seule province de l'Ontario. Un rapport du Bureau de la responsabilité financière de la province révèle que les jeunes travailleurs.euses ont été le groupe le plus touché dans l'ensemble, le chômage chez les jeunes atteignant 22 %. Les services d'hébergement et de restauration ont été le secteur le plus dévasté, avec 110 000 emplois perdus, tandis que Peterborough et Windsor ont connu les plus fortes baisses d'emploi, soit 13,5 % et 10,9 % respectivement².

À travers le Canada, le taux de chômage a bondi à 13 % en avril 2020, soit environ un mois après le premier confinement lié à la COVID-19. Toutefois, lorsque les restrictions ont été assouplies au cours de l'été, l'économie a rebondi : 80 % des trois millions d'emplois perdus en mars et avril ont été retrouvés à l'automne³. Pourtant, la remontée économique ne devait pas durer. Les deuxième et troisième vagues de la pandémie, avec l'apparition de nouveaux variants plus dangereux, ont entraîné de nouvelles fermetures et de nouvelles pertes d'emplois. Le Canada a perdu 213 000 emplois en janvier 2021 en raison des nouvelles restrictions imposées pour freiner la propagation de la COVID-19⁴.

Les effets de ce choc économique ne sont pas répartis équitablement entre les différentes classes de revenus. Un rapport de [CIBC Economics](#) a montré que les pertes d'emplois résultant des fermetures

attribuables à la COVID-19 en 2020 concernaient généralement des postes peu rémunérés dans le secteur des services; les travailleurs.euses les plus durement touchés étaient ceux/celles dont le salaire était le plus faible (avec un salaire horaire inférieur à 13,91 \$). Cependant, les Canadiens et Canadiennes les mieux rémunérés ont connu des gains nets en matière d'emploi, car les possibilités de dépenser leur revenu disponible se sont raréfiées. C'est un exemple de la façon dont notre expérience de la COVID-19 a révélé, et même aggravé, des inégalités socio-économiques existantes. Alors que les vaccins sont déployés dans tout le pays et que nous pouvons commencer à penser et à planifier plus sérieusement la reprise, il est indispensable que les partenaires publics, privés et sans but lucratif travaillent ensemble pour construire une économie nouvelle et résiliente. Cela signifie qu'il faut élaborer des plans coordonnés pour développer de nouvelles compétences, récupérer et/ou réinventer des secteurs de notre économie et repenser les programmes sociaux pour répondre aux besoins des travailleurs.euses et des employeurs.euses.

L'objectif du présent rapport est d'analyser la façon dont les travailleurs.euses, les employeurs.euses et les secteurs peuvent se positionner dans une nouvelle économie. Il y a des leçons à apprendre des industries qui ont survécu et prospéré malgré les perturbations, ainsi que de celles qui n'ont pas réussi à naviguer dans la transformation de l'industrie. La renaissance du secteur de la construction navale constitue un exemple de la façon dont la collaboration entre le gouvernement, un employeur et un établissement d'enseignement postsecondaire a permis de donner un souffle nouveau à l'industrie maritime en recrutant, en formant et en soutenant une main-d'œuvre nouvelle et diversifiée qui utilise la collaboration, les données et la pensée critique pour résoudre les problèmes. Les autres secteurs ont connu un sort moins enviable face à la perturbation. On peut citer comme exemple les répercussions et les conséquences de la fermeture des mines de charbon du Cap-Breton sur les travailleurs.euses et la collectivité.

Alors que l'année 2021 progresse, les secteurs les plus touchés par la COVID-19 sont contraints de réfléchir à la meilleure façon de traverser la crise actuelle pour garder les lumières allumées et le personnel en place. Il est essentiel pour nous de tirer des leçons du passé tout en cherchant des moyens innovants de travailler ensemble pour rebâtir l'économie. Il est dans notre intérêt supérieur de veiller à ce que les travailleurs.euses puissent conserver leur emploi ou soient soutenus dans leur recherche de nouvelles occasions, qu'ils/elles soient reconnus pour leurs compétences et qu'ils/elles se voient offrir des programmes de formation qui mènent à l'emploi. À cette fin, le présent rapport se structure autour des questions suivantes :

1. Que signifie croissance économique inclusive?
2. Comment les secteurs vulnérables se recycleront-ils pour répondre aux besoins de la future main-d'œuvre?
3. Comment les programmes sociaux peuvent-ils mieux soutenir les efforts des industries, des secteurs et des travailleurs.euses canadiens qui doivent faire face à des perturbations telles que la pandémie actuelle ou l'automatisation?

4. Comment les universités, collèges et autres établissements d'enseignement doivent-ils soutenir ce processus et quel est le rôle des employeurs.euses?

RÉALISER UNE CROISSANCE INCLUSIVE

L'Organisation de coopération et de développements économiques définit la croissance inclusive comme « une croissance économique répartie de manière équitable au sein de la société et porteuse d'opportunités pour tou.te.s⁵ ». La pandémie de COVID-19 a mis en évidence et, dans certains cas, empiré les inégalités dans notre société. À la lumière de ce que nous savons maintenant, il est impératif d'orienter la reprise et la croissance économiques vers l'équité et l'inclusion. Nous risquons un sérieux bond en arrière en ce qui concerne le bien-être socio-économique des femmes, car la crise économique provoquée par la COVID-19 a touché de façon disproportionnée les « finances et les perspectives » des femmes⁶. [Un rapport de mai 2021 de Statistique Canada](#) confirme que les femmes ont été plus sévèrement touchées par les pertes d'emplois attribuables à la COVID-19 – le secteur des services a été plus durement touché que celui des biens et l'emploi des femmes est plus concentré dans le secteur des services.

Nous avons également beaucoup appris sur les déterminants sociaux de la santé. Les données du rapport de Statistique Canada montrent que les groupes raciaux et ethniques minoritaires sont plus susceptibles de contracter la COVID-19 et d'en être malades, et que les déterminants sociaux de la santé, notamment les conditions économiques et sociales ainsi que l'accès à des soins de santé et à une éducation de qualité, influent grandement sur ces résultats⁷. Selon le Bureau de santé publique de Toronto, 79 % des habitant.e.s de la ville qui sont tombés malades de la COVID-19 entre mai et novembre 2020, et 71 % de ceux/celles qui ont été hospitalisés, se déclaraient racialisés⁸. De plus, les personnes racialisées sont particulièrement présentes en première ligne dans la lutte contre la COVID-19, car elles sont représentées de façon disproportionnée parmi les travailleurs.euses essentiels.

La chronologie de la pandémie coïncide avec la prise de conscience croissante de la société sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI). Les répercussions disproportionnées de la crise de santé publique sur les Autochtones, les Noir.e.s et les autres personnes racialisées sont manifestes et les 15 derniers mois ont [accélééré les conversations des employeurs.euses sur la DEI](#). En rebâtissant l'économie canadienne, nous avons une occasion de [faire en sorte que les lieux de travail soient plus inclusifs](#). La pression pour que les stratégies de croissance économique post-COVID-19 soient axées sur l'équité est essentielle à la croissance. La reprise économique doit être inclusive, équitable et réparatrice.



Un rapport de mai 2021 de Statistique Canada confirme que les femmes ont été plus sévèrement touchées par les pertes d'emplois attribuables à la COVID-19 – le secteur des services a été plus durement touché que celui des biens et l'emploi des femmes est plus concentré dans le secteur des services.

REVITALISER DES SECTEURS ET RECYCLER LES TRAVAILLEURS.EUSES

Comme indiqué plus haut, certains secteurs ont été plus durement touchés que d'autres par les fermetures causées par la COVID-19, et comme les entreprises ont pu rouvrir pendant un certain temps au cours de la pandémie, certains secteurs ont mieux rebondi que d'autres. Par exemple, l'approche progressive de la réouverture, ainsi que la réalité de l'ouverture pour devoir fermer à nouveau, ont créé des obstacles et des défis de taille pour le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. En août 2020, l'emploi dans les services d'hébergement et de restauration était encore inférieur de plus de 20 % à ce qu'il était en février 2020. Parallèlement, l'activité de l'emploi dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de la construction avait retrouvé 90 % de son niveau d'avant la COVID-19⁹.

La clé pour bâtir des secteurs forts et pour rebâtir ceux qui sont en difficulté est de comprendre comment notre travail et nos vies ont changé, et pas seulement à cause de la COVID-19. Avant même le début des confinements, on assistait à un virage vers le télétravail, [des organisations de travail plus souples](#), des appels à des programmes d'éducation et de formation accessibles, et la création de programmes sociaux qui offriraient un soutien plus adéquat à une économie et une main-d'œuvre changeantes.

L'intelligence artificielle et l'automatisation ont éliminé ou transformé certains emplois autrefois occupés par des êtres humains¹⁰. Les travailleurs.euses qui risquent le plus de perdre leur emploi en raison de l'automatisation sont ceux/celles [âgés de 16 à 24 ans](#) et de plus de 55 ans, ceux/celles qui n'ont pas fait d'études postsecondaires, ceux/celles qui ont un faible salaire et ceux/celles qui travaillent dans des secteurs précis tels que la gestion des affaires, l'administration publique et la fabrication¹¹. De plus, la prolifération du travail atypique et de l'économie à la demande signifie que nous ne pouvons plus supposer qu'un.e travailleur.euse suivra un parcours de carrière unidirectionnel dans un seul secteur ou domaine d'expertise¹². L'époque où un.e diplômé.e du secondaire pouvait travailler chez un.e seul employeur.euse dès l'âge de 18 ans et prendre sa retraite avec une pension est révolue.

La nature changeante du travail signifie que tous les secteurs devront se restructurer dans une certaine mesure pour attirer le talent et rester compétitifs. Des secteurs forts reposent sur des travailleurs.euses qualifiés et satisfaits. Les employeurs.euses doivent recruter et conserver une main-d'œuvre inclusive, dynamique et dotée de compétences diverses.

La période de la COVID-19 a eu pour effet de normaliser le télétravail pour beaucoup et 90 % des Canadiens et Canadiennes ont le sentiment de travailler au moins aussi bien, voire mieux, depuis leur domicile¹³. Pour

certain.e.s, la continuation du télétravail après la pandémie pourrait contribuer à la satisfaction des travailleurs.euses et à une meilleure conciliation travail-vie personnelle. De plus, la recherche montre que l'expansion des possibilités de travail à distance peut contribuer à attirer une main-d'œuvre plus diversifiée et plus inclusive, en [augmentant par exemple les perspectives d'emploi pour les personnes en situation de handicap](#). Le télétravail peut à la fois élargir le bassin de candidat.e.s et supprimer des obstacles tels que le coût élevé de la vie¹⁴. Comme mentionné plus haut, les chocs économiques causés par la COVID-19 n'ont pas été supportés de façon égale par tous les groupes démographiques et les secteurs; nous savons que la vie et le travail des femmes ont été plus perturbés que ceux des hommes. Pour protéger la prospérité des femmes et des jeunes filles, les employeurs.euses doivent tenir compte de la sexospécificité dans leurs approches du recrutement et de la rétention. En plus d'offrir aux femmes des conditions de travail, des salaires et des avantages sociaux compétitifs, les employeurs.euses doivent [faire le choix stratégique de retenir les femmes](#) en grand nombre à tous les niveaux de l'organisation.



Ces dernières années, une plus grande sensibilisation aux répercussions de la société sur l'environnement, ainsi que la concurrence de producteurs.rices étrangers plus abordables, ont entraîné une transformation importante (et inévitablement une perturbation) dans les secteurs des ressources naturelles du Canada.

NAVIGUER DANS LA PERTURBATION : RÉUSSITES ET ÉCHECS

Par le passé, certains secteurs ont fait preuve de leadership en se transformant et en se rebâtissant. Ils peuvent guider et inspirer d'autres secteurs qui tentent de faire de même. La [Stratégie nationale de construction navale](#), lancée en 2014, constitue un exemple d'une industrie qui se rebâtit – en l'occurrence l'industrie maritime du Canada – après une période de déclin. Irving Shipbuilding Inc. (ISI) a dû relever des défis qui se renforcent mutuellement : l'entreprise devait investir dans l'infrastructure et l'innovation pour rendre l'industrie à nouveau compétitive, tout en attirant un groupe solide et diversifié de travailleurs.euses expérimentés, dont beaucoup étaient partis vers des industries plus stables. Pour répondre à ces demandes, ISI, grâce au soutien du gouvernement fédéral, a investi des millions dans un chantier naval modernisé à Halifax et a annoncé la création de 8 200 nouveaux emplois dans tout le pays, dont 3 500 en Nouvelle-Écosse. Ces emplois représentaient une possibilité de carrière de 30 ans, un attrait important pour les travailleurs.euses qualifiés, et le nombre à lui tout seul de postes disponibles permettait de transformer la main-d'œuvre. ISI a collaboré avec le Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse (CCNÉ) pour élaborer des programmes appropriés visant à former la nouvelle main-d'œuvre et à mobiliser des talents divers, notamment des cohortes entièrement composées de femmes, d'Autochtones et d'Africain.e.s de la Nouvelle-Écosse¹⁵.

Avec une économie qui repose sur des ressources naturelles abondantes, les entreprises canadiennes sont particulièrement bien armées pour faire face et réagir à un cycle d'expansion et de ralentissement. Ces dernières années, une plus grande sensibilisation aux répercussions de la société sur l'environnement, ainsi que la concurrence de producteurs.rices étrangers plus abordables, ont entraîné une transformation importante (et inévitablement une perturbation) dans les secteurs des ressources naturelles du Canada. L'une de ces perturbations concerne les mines de charbon souterraines du Cap-Breton, qui constituent un exemple d'industrie où un processus de collaboration axé sur les travailleurs.euses fait défaut, dans une région du pays où le taux de chômage est déjà élevé.

Pendant 280 ans, le Cap-Breton a été une région d'exploitation du charbon qui a été historiquement un chef de file de l'industrie, constituant le moteur des industries du Québec et de l'Ontario¹⁶. En 2001, la dernière mine de charbon souterraine du Cap-Breton a fermé, envoyant 270 personnes au chômage et mettant fin à l'industrie commerciale du charbon. Au cours de l'année précédente, environ 1 100 mineurs.euses avaient été mis à pied ou à la retraite¹⁷. Les tentatives de privatisation de l'industrie avaient toutes échoué. Pour certain.e.s Canadiens et Canadiennes, la décision du gouvernement fédéral n'est pas arrivée suffisamment vite. L'exploitation du charbon au Cap-Breton était une industrie en difficulté et un gouffre financier pour les contribuables. Le gouvernement fédéral avait dépensé 1,8 milliard de dollars depuis 1967 pour les opérations de la Société de développement du Cap-Breton (SDCB) et 86 millions de dollars pour la seule année précédente. L'industrie a été instable au fil des ans, mais pendant les années fastes, elle était la force de l'économie en déclin du Cap-Breton. De plus, l'exploitation du charbon était, et reste, un élément déterminant de l'histoire et de la culture de l'île du Cap-Breton.

Un ancien mineur de charbon a décrit l'annonce de la fermeture par le gouvernement fédéral comme une « fusillade au volant d'une voiture ». La dévastation n'était pas seulement de nature économique, elle était aussi émotionnelle et culturelle. Les mineurs.euses, qui avaient l'habitude de travailler ensemble des décennies durant, étaient désormais livrés à eux/elles-mêmes. Les mines du Cap-Breton étaient sales et dangereuses – elles se trouvaient à 300 mètres sous terre et s'étendaient sur huit kilomètres sous l'océan Atlantique. Au début de chaque quart de travail, les mineurs.euses voyageaient dans des wagons métalliques pendant 45 minutes pour se rendre sur leur lieu de travail. Au fil des ans, plus de 1 400 personnes ont perdu la vie dans ce secteur à la suite d'explosions, d'incendies et d'autres accidents¹⁸. Mais l'exploitation minière avait été un emploi garanti pour des travailleurs.euses de différents niveaux de compétences. En fermant les mines de charbon du Cap-Breton, le gouvernement n'a pas adopté une approche proactive, il n'a pas eu l'occasion d'explorer des partenariats avec des institutions ou des entreprises locales, et les travailleurs.euses sans compétences transférables se sont retrouvés avec des indemnités de départ et peu de choses à faire. L'industrie n'a pas évolué, elle a simplement fermé ses portes.

Les principales observations tirées de l'exemple du Cap-Breton sont de trois ordres :

1. Il est essentiel de reconnaître les compétences des individus qui auront besoin de travail lorsque la perturbation du secteur les laissera sans emploi.
2. Une assistance est nécessaire pour aider les travailleurs.euses à trouver un moyen de transférer leurs compétences, avec des possibilités de perfectionnement des compétences et de formation polyvalente, vers un nouveau secteur.
3. Le défaut de soutien et de redéploiement adéquats des travailleurs.euses peut avoir des conséquences dévastatrices pour les individus, les familles et les économies.

Après l'effondrement de l'industrie du charbon, le gouvernement a offert des indemnités de départ et n'a pas adopté une approche proactive pour la reconversion des anciens mineurs.euses. Il s'agissait d'une perte pour l'économie encore en difficulté, qui s'est orientée encore plus durement vers le tourisme et l'hôtellerie – des secteurs fortement touchés par la COVID-19. L'exploitation minière n'était pas considérée comme une compétence ou un diplôme, mais comme un travail difficile effectué par des hommes, dont beaucoup ne possédaient que peu ou pas d'éducation postsecondaire. L'activité de développement économique s'est fortement orientée vers le tourisme, l'hôtellerie et l'immobilier, et de nombreux anciens mineurs.euses ont été laissés pour compte, sans possibilité de transférer leurs compétences vers ces secteurs ou de se recycler. Cet exemple montre la valeur de l'éducation, des diplômes, de la reconnaissance des compétences et la nécessité pour le gouvernement de travailler de façon proactive avec l'industrie et la communauté pour protéger les travailleurs.euses de la vulnérabilité de l'emploi lorsque les industries échouent.

APPRENTISSAGE CONTINU

Le partenariat entre Irving et le CCNÉ est un parfait exemple du rôle positif que les établissements d'enseignement peuvent jouer dans l'avenir du travail et des compétences. Même avant la COVID-19, ces établissements étaient sous pression pour devenir plus flexibles et plus réactifs aux besoins des apprenant.e.s et des employeurs.euses. La transformation du travail implique une évolution de l'apprentissage et du développement des compétences. Que l'on change d'emploi ou que l'on suive un parcours de carrière singulier tout au long de sa vie professionnelle, chacun.e devra acquérir de nouvelles compétences, diversifier son expertise et ses diplômes et trouver des moyens de modifier son talent.

Les établissements d'enseignement postsecondaire (EEP), particulièrement les universités, ont été critiqués pour ne pas être suffisamment flexibles et réactifs aux besoins de la main-d'œuvre. Depuis toujours, les universités mettent l'accent sur des programmes de grade universitaire qui prennent du temps, sont coûteux et ne préparent pas nécessairement les étudiant.e.s à un environnement professionnel. Les universités ont de nombreux objectifs stratégiques, notamment le leadership et l'excellence dans la recherche, l'enseignement et l'apprentissage, le leadership éclairé et l'innovation communautaire. Les universités d'aujourd'hui élaborent des plans stratégiques visionnaires, remplis d'un langage inspirant, visant à créer une expérience enrichissante pour les étudiant.e.s et les universitaires. Ces plans définissent des objectifs stratégiques qui vont au-delà du renforcement des compétences, mais il est important que les universités et autres établissements d'enseignement restent ancrés dans les besoins des individus, des gouvernements et des employeurs.euses. Sinon, leur capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques, notamment en matière de stabilité financière et d'engagement communautaire, sera limitée.

De nombreux établissements d'enseignement postsecondaire ont pris en compte cette réalité en créant une liste de microcertifications, que [Collèges et instituts Canada \(CICan\)](#) définit comme « une attestation de

compétences évaluées qui constitue un supplément, une option de rechange ou un complément à un titre officiel, ou qui en est une composante ». Ces microcertifications sont devenues si nombreuses que CIGa a développé un cadre national qui élabore des définitions communes et des normes d'assurance qualité¹⁹. De cette façon, les apprenant.e.s et les employeurs.euses peuvent comprendre les microcertifications dont ils/elles ont besoin et peuvent avoir confiance dans l'intégrité du programme d'études²⁰.

Les établissements d'enseignement doivent être proactifs et veiller à ce que l'expansion des microcertifications soutienne les efforts visant à créer une main-d'œuvre diversifiée et inclusive. Dans un rapport intitulé [Is the Future Micro? Unbundled learning for flexibility and access](#), le Diversity Institute de l'Université Ryerson explique que les personnes qui s'inscrivent à un programme de microcertifications et le terminent sont généralement de race blanche ou asiatique et ont déjà un emploi. La nature flexible des microcertifications peut les rendre plus intéressantes pour ceux/celles qui font face à des obstacles à l'éducation. Il est nécessaire de s'assurer que le contenu et la délivrance des microcertifications soient souhaitables pour des populations diverses.

L'expansion des microcertifications sera essentielle à la reprise économique postpandémique. Le financement des gouvernements provinciaux pour soutenir à la fois le développement de programmes de microcertifications et pour aider ceux/celles qui cherchent un moyen accessible de se recycler aidera à augmenter le taux d'emploi²¹. Les aides fédérales, telles que l'[Allocation canadienne pour la formation](#), constituent également un incitatif financier pour ceux/celles qui cherchent à se recycler ou à perfectionner leurs compétences.

Bien que l'idéal soit une formation formelle où l'étudiant.e reçoit un diplôme ou une certification reconnue, les employeurs.euses ont la possibilité de créer un écosystème de formation partagée. Selon un rapport pré-pandémique du [Work Institute aux États-Unis](#), le développement de carrière est la principale raison pour laquelle les employé.e.s quittent leur emploi. Les employé.e.s savent ce qu'ils/elles veulent pour leur carrière. Ils/elles attendent davantage de leurs employeurs.euses et comprennent que l'apprentissage continu fait partie de la progression de leur carrière. Les employeurs.euses qui font de l'apprentissage continu une priorité en écoutant leurs employé.e.s et en trouvant des moyens de les faire participer à des formations et à l'avancement professionnel ont plus de chances de garder leurs meilleurs éléments. Les employeurs.euses sont clairement incités à travailler avec les établissements d'enseignement pour cerner les demandes, les possibilités et les lacunes des programmes. Ces relations fonctionnent mieux lorsque l'employeur.euse indique clairement le besoin de formation dans un domaine particulier et que l'établissement d'enseignement s'efforce d'élaborer un programme rigoureux, complet et accessible. Les employé.e.s ont ainsi la possibilité de s'engager dans un processus de développement des compétences dispensé par une institution accréditée, tout en étant payés pour apprendre. C'est encore mieux si la formation est délivrée virtuellement ou localement.

Certain.e.s employeurs.euses adoptent le développement de carrière axé sur les employé.e.s et offrent à ces derniers.ères leurs propres occasions d'apprentissage sur place. Chez [AVIT Manufacturing](#), à Peterborough (Ontario), plus de 60 % de la main-d'œuvre a participé à un programme de perfectionnement ou de formation polyvalente en cours d'emploi. Offrir ces possibilités aux employé.e.s est un moyen intelligent pour les entreprises de prévenir les écarts de compétences en anticipant les besoins et en proposant des formations dans ces domaines. Les programmes qui développent les compétences sont gratifiants pour les employé.e.s, accroissent la rétention des employé.e.s, créent des occasions de mentorat et aident à maintenir la compétitivité de l'entreprise. AVIT, une PME (petite et moyenne entreprise), a également collaboré avec des employeurs.euses plus importants de sa chaîne d'approvisionnement pour offrir des possibilités d'apprentissage en dehors de leurs compétences.

Dans ce cas, le seul risque est que les compétences développées « en interne » ne soient pas reconnues comme des diplômes officiels sur le marché du travail. Les microcertifications des établissements d'enseignement sont généralement accompagnées d'une sorte de certification et/ou de reconnaissance de leur légitimité par un organisme indépendant, tel que CICan, par le truchement du cadre national des microcertifications. L'un des objectifs de ce cadre est de maintenir l'assurance qualité entre les programmes pour que le diplôme soit reconnu comme légitime par les employeurs.euses et les étudiant.e.s. La formation en milieu de travail aide un.e employé.e à développer des compétences, mais en l'absence d'un diplôme ou d'une certification officiel, l'ensemble de compétences risque de ne pas être reconnu sur le marché du travail au sens large.

En revanche, si les entreprises travaillent ensemble et communiquent de façon uniforme sur des normes communes pour les programmes de formation interne, ce risque serait atténué par un consensus autour des normes de formation. La mise en place d'un écosystème pour la formation partagée nécessite un effort de collaboration, où les employeurs.euses, petits et grands, le gouvernement et les établissements travaillent ensemble pour fournir une formation de façon accessible, et où les employé.e.s peuvent apprendre en milieu de travail, tout en recevant des diplômes reconnus.



RECOMMANDATIONS

Pour favoriser une croissance inclusive, garantir des possibilités d'apprentissage continu et apporter un soutien approprié aux travailleurs.euses et aux secteurs, les recommandations suivantes sont proposées :

1. Se préparer au changement inévitable.

Nous savons que tous les secteurs, aussi résilients qu'ils soient, devront s'adapter et changer à un moment donné pour survivre. Nous savons également que tous les secteurs ne sont pas éternels; l'exploitation du charbon au Cap-Breton n'est qu'un exemple de cette réalité. La fin de cette industrie était non seulement prévisible mais attendue, et nous aurions dû mieux planifier les fermetures de mines, les pertes d'emplois et la dévastation socio-économique qui en résultaient. Les collectivités se construisent autour des industries; la culture et l'identité d'une collectivité ou d'une région s'articulent autour de son moteur économique. Le gouvernement, la société civile, les entreprises et les établissements d'enseignement ont tous un rôle à jouer pour anticiper le changement dans les industries et coordonner les plans de recyclage et de redéploiement des travailleurs.euses, si cela s'avère nécessaire.

2. Adopter une approche inclusive fondée sur les données pour l'éducation et l'embauche

Les entreprises et les gouvernements doivent adopter une approche inclusive du recrutement et de l'embauche pour attirer le plus large bassin de talents. Les pratiques de recrutement fondées sur les données peuvent être très utiles pour rédiger une offre d'emploi inclusive, cerner un bassin de candidat.e.s inclusif, réduire l'effet des préjugés dans l'évaluation des candidat.e.s, garantir une rémunération équitable et maintenir l'engagement des employé.e.s²². Toutefois, l'approche fondée sur les données présente des

inconvenients et des limites. Par exemple, les données elles-mêmes peuvent être biaisées, notamment si nous mesurons les mauvaises choses ou si nous n'adoptons pas une approche globale des données que nous collectons. C'est pourquoi il est si important de disposer d'un bassin de talents diversifié pour la collecte et la mesure des données. Il incombe aux établissements d'enseignement de garantir une approche inclusive du recrutement dans les programmes de sciences, de technologie, d'ingénierie et de mathématiques (STIM) pour que les données et les connaissances que nous créons soient authentiques, fiables et reflètent des opinions et des réalités diverses.

3. Comblar les lacunes du filet de sécurité sociale.

La nature changeante du travail a créé des lacunes dans notre filet de sécurité sociale et les perturbations causées par la COVID-19 ont exposé (et dans certains cas, élargi) certaines de ces lacunes. Nous savons que les jeunes travailleurs.euses, les personnes à faible revenu, les femmes, les adultes célibataires en âge de travailler et les personnes racialisées sont touchés de façon disproportionnée par les conséquences économiques de la COVID-19. De plus, le travail précaire était en hausse avant même la pandémie. Le pourcentage de travailleurs.euses indépendants est passé de 5,5 % en 2005 à 8,2 % en 2016²³ et à 17 % en 2019²⁴. Comme le soulignent les chercheuses Elle Ziegler et Karen McCallum, certain.e.s sont attirés par le travail indépendant parce qu'il est flexible, qu'il n'est souvent pas lié à un lieu et qu'il offre la possibilité d'utiliser ses compétences de façon nouvelle. Cependant, d'autres sont poussés vers le travail atypique parce que les possibilités d'emploi stable sont limitées. Les fermetures d'entreprises et les pertes d'emplois pendant la pandémie ont exacerbé ce problème.

Il est, bien entendu, quelque peu trompeur de parler du filet de sécurité sociale du « Canada ». De nombreux services, avantages et protections sont offerts par les gouvernements provinciaux et municipaux, ce qui signifie que l'étendue des filets de sécurité sociale varie selon l'endroit. Certains programmes fédéraux sont d'application générale, tels que l'assurance-emploi, les prestations de retraite et d'invalidité et l'allocation de complément de ressources, mais les provinces diffèrent lorsqu'il s'agit de fournir des services tels que les soins de santé et les allocations familiales. Le passage au télétravail pendant la pandémie a mis en évidence les inégalités qui existent dans tout le pays en matière d'accès à la large bande; si nous voulons que le travail à domicile se poursuive, nous devons remédier à cette situation.

Le budget fédéral d'avril 2021 promettait de mettre en œuvre une stratégie nationale en matière de garde d'enfants, ce qui serait une véritable innovation pour les parents et les enfants. Il s'agit d'une étape essentielle pour se prémunir contre la « récession des femmes » qui se produira en l'absence d'action et de planification délibérées par le truchement de la politique sociale. Mais elle ne suffit pas à elle seule. Pour protéger les travailleurs.euses de tous les secteurs, les gouvernements, les industries et les établissements d'enseignement doivent collaborer pour offrir des possibilités intéressantes et abordables d'apprentissage continu. Les établissements d'enseignement peuvent collaborer avec les gouvernements et les employeurs.euses pour définir les besoins, puis élaborer des programmes et des diplômes pour former la

nouvelle main-d'œuvre. Le recrutement des étudiant.e.s et des travailleurs.euses doit être inclusif et fondé sur des données. Les gouvernements fédéral et provinciaux, ainsi que les employeurs.euses, peuvent apporter leur aide en offrant un soutien financier aux occasions de recyclage et de perfectionnement aux personnes employées et aux chômeurs.euses.

CONCLUSION

Malgré les perturbations causées par la COVID-19, la situation a également permis de mettre en lumière des sujets de préoccupation qui, dans de nombreux cas, ont été exacerbés par la pandémie, créant ainsi un sentiment d'urgence. C'est l'occasion d'élaborer des politiques qui favorisent une croissance inclusive, garantissent des possibilités d'apprentissage continu et apportent un soutien approprié aux travailleurs.euses et aux secteurs. Il est dans notre intérêt supérieur de veiller à ce que les travailleurs.euses puissent conserver leur emploi ou soient soutenus dans leur recherche de nouvelles occasions, qu'ils/elles soient reconnus pour leurs compétences et qu'ils/elles se voient offrir des programmes de formation qui mènent à l'emploi. Avec les bons outils, les travailleurs.euses, les employeurs.euses et les secteurs peuvent se positionner dans une nouvelle économie.

NOTES EN FIN DE TEXTE

- ¹ Loprespub. (2020). Impacts of Covid-19 on Selected Sectors of Canada's Economy. HillNotes. <https://notesdelacolli.ca/2020/04/08/impacts-de-la-covid-19-sur-certains-secteurs-de-leconomie-canadienne/>
- ² La Presse canadienne. (2021). Ontario lost 355,000 jobs in 2020, marking single largest decline on record. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/ontario-unemployment-job-losses-1.5919133>
- ³ Hagan, S. (2021). Brace yourself, Canada's jobs recovery likely just hit a wall. Bloomberg News. <https://financialpost.com/news/economy/canadas-jobs-rebound-likely-just-hit-a-lockdown-wall>
- ⁴ Evans, P. (2021). Canada lost 213,000 jobs in January as lockdowns took a giant bite out of the job market. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/business/canada-jobs-january-1.5902308>
- ⁵ Organisation de coopération et de développement économiques. (2021). Inclusive Growth. <https://www.oecd.org/inclusive-growth/>
- ⁶ Ro, C. (2020). Why this recession disproportionately affects women. BBC News. <https://www.bbc.com/worklife/article/20201021-why-this-recession-disproportionately-affects-women>
- ⁷ Centers for Disease Control and Prevention. (2021). Health Equity Considerations and Racial and Ethnic Minority Groups. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/health-equity/race-ethnicity.html>
- ⁸ Bascaramurty, D. (2021). Racialized Canadians have some of the highest rates of COVID-19 infections in the country. Who can allay their doubts about taking the vaccine? The Globe and Mail. <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-racialized-canadians-need-the-covid-19-vaccine-more-urgently-than-most/>
- ⁹ Statistique Canada. (2020). La COVID-19 au Canada : le point sur les répercussions sociales et économiques après six mois. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2020003-fra.htm>
- ¹⁰ Voir : Stanford, J. (2020). Un deuxième regard sur la technologie et l'avenir du travail. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/publications/un-deuxieme-regard-sur-la-technologie-et-lavenir-du-travail/>
- ¹¹ Frenette, M., et Frank, K. (2020). Automatisation et transformation des emplois au Canada : qui est à risque? Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m202001-fra.htm>
- ¹² Pour une discussion plus approfondie sur les implications des organisations de travail atypiques, voir **[insérer le lien vers l'article de Laura]**
- ¹³ Montague, D. (2021). Most Canadians Want to Keep Working From Home, Study Suggests. Huddle. <https://huddle.today/most-canadians-want-to-keep-working-from-home-study-suggests/>
- ¹⁴ McLaren, S. (2021). Why the Rise of Remote Work May Help Companies Become More Diverse – and More Inclusive. LinkedIn Talent Blog. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/why-remote-work-may-help-companies-become-more-diverse>

-
- ¹⁵ Scully, S. (2021). Surviving Disruption in the Shipbuilding Industry. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/articles/survivre-a-la-tourmente-dans-lindustrie-de-la-construction-navale/>
- ¹⁶ Musée des mineurs du Cap-Breton. Mining in the Region. <http://www.minersmuseum.com/history-of-mining/#:~:text=Unions-,Mining%20in%20the%20Region,French%20to%20construct%20its%20Fortress.&text=From%201858%20to%201893%2C%20more,tonnes%20in%20the%20last%20year.>
- ¹⁷ CBC News. (2001). Ottawa shuts down last coal mine in Cape Breton. <https://www.cbc.ca/news/business/ottawa-shuts-down-last-coal-mine-in-cape-breton-1.263913>
- ¹⁸ Montgomery, S. (2019). Former coal miners says Jan. 28 is anniversary of an economic homicide for Cape Breton. SaltWire. <https://www.saltwire.com/cape-breton/news/local/former-coal-miner-says-jan-28-is-anniversary-of-an-economic-homicide-for-cape-breton-279316/>
- ¹⁹ Collèges et instituts Canada. (2020). Cadre national sur les microcertifications. <https://www.collegesinstitutes.ca/fr/les-enjeux/microcertifications/>
- ²⁰ Pour en savoir plus sur les possibilités offertes par les microcertifications, voir Weingarten, H. (2021). Améliorer l'arrimage entre les universités et les lieux de travail. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/publications/linnovation-en-education-dans-le-secteur-universitaire/>; et Tamburi, R. (2021). Les microcertifications pour requalifier la main-d'œuvre du Canada sont-elles une aubaine ou tout simplement du battage publicitaire? Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/fr/articles/bnw-microcertifications/>
- ²¹ Le gouvernement de l'Ontario a récemment annoncé que le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario (RAFEO) serait élargi pour inclure une aide financière aux étudiant.e.s inscrits à des microcertifications. Voir L'Ontario élargit l'aide financière aux microcertifications. (2021). Gouvernement de l'Ontario. <https://news.ontario.ca/fr/release/60792/lontario-elargit-laide-financiere-aux-microcertifications.>
- ²² Tech Funnel. (2020). 15 Ways People Analytics Can Improve Workforce Diversity. <https://www.techfunnel.com/hr-tech/people-analytics-improve-workforce-diversity/>
- ²³ Ziegler, E., et McCallum, K. (2020). We'd better get to know the growing gig economy. Policy Options. <https://youngandthrifty.ca/what-is-the-gig-economy-in-canada/#:~:text=A%202019%20Angus%20Reid%20report,over%20the%20past%20five%20years>
- ²⁴ Senett, K. (2021). What is the Gig Economy in Canada? Young and Thrifty. <https://youngandthrifty.ca/what-is-the-gig-economy-in-canada/#:~:text=A%202019%20Angus%20Reid%20report,over%20the%20past%20five%20years.>