

MAI 2021

# Formation et mobilité de la main-d'oeuvre : Le Québec prêt pour l'avenir?

*État des lieux, défis et pratiques inspirantes*

Emna Braham, Mia Homsy



Main-d'oeuvre

# À propos de l'Institut du Québec

L'Institut du Québec est un organisme à but non lucratif qui axe ses recherches et ses études sur les enjeux socioéconomiques auxquels le Québec fait face. Il vise à fournir aux autorités publiques et au secteur privé les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées, et ainsi contribuer à bâtir une société plus dynamique, compétitive et prospère.

*Les auteurs aimeraient remercier Michel Cournoyer, Lassad Damak, Benoît Dostie, Jean-Philippe De Choinière, Jean-Pierre Voyer, Audrey Murray, Felix B. Simoneau et l'équipe d'Investissement Québec pour leurs précieux conseils.*

*Institut du Québec 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine,  
Bur. 3.450, Montréal (Québec) H3T 2A7*

*institutduquebec.ca  
@InstitutduQC*

*Pour citer ce rapport : Braham, Homsy, Formation et mobilité de la  
main-d'oeuvre : Le Québec prêt pour l'avenir?,  
2021.*

*Image de page couverture : @ Helena Lopes*



*Dépôt légal: premier trimestre 2021*

*ISBN: 978-2-9814769-8-2*

*Bibliothèque et Archives nationales du Québec,  
2021*

*Bibliothèque et Archives Canada, 2021*

# Table des matières

---

<b>Sommaire exécutif .....</b>	<b>4</b>		
<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>		
<b>01 État des lieux du marché du travail : à quoi s'attendre au cours des prochaines années.....</b>	<b>12</b>		
1.1. Les besoins en main-d'œuvre par industrie.....	13		
1.2. Besoins de main-d'œuvre par profession .....	17		
<b>02 Barrières à la mobilité de la main-d'œuvre.....</b>	<b>22</b>		
2.1. Principales barrières à la mobilité..	23		
2.2. Conditions de travail : salaires, avantages sociaux et exigences du poste....	25		
2.3. Géographie : des barrières interrégionales .....	27		
		2.4. Règlements : des rigidités institutionnelles .....	28
		2.5. Considérations personnelles : préférences et information.....	29
		2.6. Formation .....	30
		<b>03 Formation : des pratiques inspirantes .</b>	<b>32</b>
		3.1. Dynamiques et enjeux de la formation au Québec .....	33
		3.2. Les besoins en formation.....	38
		3.3. Pratiques inspirantes .....	40
		<b>04 Analyse et recommandations.....</b>	<b>50</b>
		<b>Conclusion .....</b>	<b>58</b>
		<b>Annexe 01 .....</b>	<b>59</b>
		<b>Exemples de pratiques inspirantes .....</b>	<b>59</b>
		<b>Références.....</b>	<b>64</b>



## Sommaire exécutif

La crise actuelle n'est pas conventionnelle et les clivages sectoriels et populationnels qu'elle a engendrés sont importants. La pandémie a créé de nouveaux bassins de chômeurs pandémiques, poussé de nombreuses personnes vers l'inactivité et accentué les pénuries de main-d'œuvre dans certaines industries.

L'urgence d'agir pour appuyer les travailleurs et les secteurs touchés est bien réelle, mais elle ne doit pas faire oublier les enjeux structurels qui étaient présents auparavant, et dont plusieurs ont même été exacerbés par la pandémie.

La population québécoise vieillit et le bassin de main-d'œuvre se rétrécit. La numérisation de l'économie, déjà bien amorcée, s'est accélérée et les entreprises québécoises ne doivent pas rester sur la touche. Les changements climatiques sont de plus en plus pressants et leurs conséquences bien réelles, si bien que manquer le virage vert serait coûteux à tous points de vue. Une fois de plus l'importance de l'éducation et de la formation a été mise en lumière : ce sont indéniablement les pierres d'assise de notre avenir collectif.

En fait, la pandémie de COVID-19 a créé des besoins, ainsi que des enjeux nouveaux et pressants à court terme, mais elle a également accru la nécessité de trouver des solutions novatrices aux problèmes d'avant. Elle met en

relief les limites et les rigidités de nos systèmes, mais aussi leur capacité à bouger rapidement quand une crise survient.

L'urgence imposée par la pandémie est une occasion en or, un levier, une fenêtre d'opportunité pour mieux déployer des politiques de main-d'œuvre qui, jusqu'à maintenant, n'ont pas reçu la priorité qu'elles méritent et doivent être modernisées. La crise actuelle peut nous aider à mieux préparer l'avenir si les efforts qu'exige la pandémie s'inscrivent dans la problématique plus vaste de l'adaptation de la main-d'œuvre aux contraintes démographiques et à la rapidité des changements technologiques.

C'est pourquoi les politiques de relance doivent miser sur la disponibilité de la main-d'œuvre, et plus spécifiquement de la main-d'œuvre qualifiée. Cela implique d'abord et avant tout une prise de conscience que la rareté de main-d'œuvre sectorielle ou régionale constituera un frein important au développement de l'économie. Cela impose ensuite de reconnaître que le marché du travail présente de nombreux points de friction. Les conditions de travail, les freins à la mobilité interrégionale, les rigidités institutionnelles, mais également les préférences personnelles sont autant de barrières à la mobilité des travailleurs.

Les points de friction du marché du travail sont nombreux, il ne faut donc pas espérer que des solutions magiques régleront tout. Au contraire, il faut agir sur plusieurs fronts à la fois. Dans le cadre de ce rapport, nous avons décidé de nous concentrer sur les initiatives et programmes qui touchent la formation des travailleurs. Nos propositions s'inscrivent dans le cadre de la relance et de la réalité démographique du Québec à l'horizon 2030.

La formation des travailleurs est un levier puissant des politiques publiques puisqu'elle permet à la fois d'accroître la mobilité sociale et de stimuler la croissance économique. Les gouvernements du Québec et du Canada ont manifesté leur engagement envers le rehaussement des compétences et la requalification comme outils de soutien et de relance de l'économie. Bien que ce soit une bonne nouvelle, les initiatives demeurent trop marginales et n'incarnent pas suffisamment le changement de paradigme nécessaire pour opérer le virage qui s'impose. Les enjeux de développement de la main-d'œuvre ne font toujours pas partie intégrante de la réflexion sur le développement économique. Or, pour relever les défis de la relance, il faudra non seulement moderniser le discours et l'approche économique, mais surtout briser les silos qui ralentissent les changements.

Ce document propose **sept recommandations** qui découlent de notre **analyse des grandes tendances du marché de l'emploi et des barrières à la mobilité des travailleurs, ainsi que d'une revue des pratiques inspirantes – locales et internationales – de formation des travailleurs.**

## **Recommandation 1**

### **Mettre en place une politique de développement économique axée sur la main-d'œuvre**

Tout nouvel investissement public majeur ou nouveau programme majeur pourrait faire l'objet (simultanément ou subséquentement) d'une analyse de l'impact sur la main-d'œuvre et d'une stratégie pour s'assurer de la disponibilité de la main-d'œuvre, notamment sur :

- Les secteurs et professions susceptibles d'être affectés;
- Les indicateurs du marché du travail qui démontrent une rareté de main-d'œuvre dans le secteur ou les professions concernés;
- Les goulots d'étranglement relatifs à l'offre de main-d'œuvre (réglementation, durée de la formation, accès pour les travailleurs immigrants, contraintes salariales, conventions collectives, etc.);
- Les enjeux de développement des compétences et de formation;
- Les stratégies à déployer pour assurer la disponibilité de la main-d'œuvre.

Ces analyses pourraient être coordonnées par un comité interministériel qui regrouperait au minimum les ministres des Finances, de l'Économie et de l'Innovation, du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur, de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Ce comité pourrait avoir des objectifs et des cibles clairement définis et assurer une réédition de compte quant à l'atteinte de ces derniers.

## Recommandation 2

### **Briser les silos entre les réflexions sur le développement économique et celles sur la disponibilité de la main-d'œuvre**

Intégrer de manière systématique un volet « formation » dans les programmes d'aide aux entreprises pourrait améliorer la gestion des enjeux de main-d'œuvre. Plus spécifiquement :

- Poursuivre les efforts pour inclure une analyse des besoins de main-d'œuvre dans les programmes de transformation numérique des entreprises du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et d'Investissement Québec (IQ);
- Dédier à la formation en entreprise une part du financement des programmes de promotion de l'innovation.

Pour mieux coordonner l'aide aux entreprises offertes par différents acteurs, il est possible de:

- Assurer davantage de collaboration entre les directions régionales de Services Québec, du MEI et d'IQ;
- Consolider l'information sur les programmes de financement de la formation en entreprise offerte par Emploi-Québec, le MEI et IQ.

## Recommandation 3

### **Mieux coordonner les mesures de soutien au revenu et de soutien à la formation pour favoriser le retour à l'emploi des chômeurs**

Une meilleure coordination entre les mesures de soutien au revenu (les prestations d'urgences et l'assurance-emploi gérées par le gouvernement fédéral) et celles de financement de la formation (gérées par le gouvernement provincial) permettrait de minimiser le désincitatif à la formation et de ne pas déstructurer les secteurs stratégiques et ceux faisant face à des défis de recrutement, tout en continuant à soutenir les plus vulnérables.

## Recommandation 4

### **Développer des mécanismes particuliers de financement et de promotion de la formation pour soutenir les chômeurs les plus vulnérables**

Les mécanismes de financement sont plus efficaces lorsqu'ils prennent en compte les barrières particulières que chaque groupe rencontre (coûts de la formation, conciliation travail-famille, manque d'accès à l'information pertinente, etc.).

Des incitatifs supplémentaires comme la priorisation des bénéficiaires et la bonification de l'offre (soutien à la garde des enfants, transport, etc.) pourraient être mis en place selon les caractéristiques des travailleurs pour toucher les groupes les plus vulnérables et les industries/professions faisant face à des enjeux de rareté de main-d'œuvre.

## Recommandation 5

### Miser sur des mécanismes audacieux de qualification et de reconnaissance des acquis

Les barrières à la mobilité des travailleurs d'ordre réglementaires sont nombreuses. Des mécanismes audacieux pourraient faciliter cette mobilité et la simplifier :

- **La qualification** : De nombreux métiers et professions sont réglementés et exigent des qualifications pour l'exercer. Il faut simplifier les systèmes de qualification initiés avec la plateforme Qualifications Québec;
- **La reconnaissance des compétences** : Il faut élaborer un cadre harmonisé et volontaire de reconnaissance des compétences. Un tel outil permettrait d'améliorer l'information sur les certifications, afin d'aider les travailleurs à les faire valoir dans différents secteurs. Il faciliterait la qualification et favoriserait la formation continue en permettant de cumuler des certifications obtenues de diverses manières, et ainsi de briser les silos entre les différents systèmes de formation, par exemple celui de la formation professionnelle et de l'emploi;
- **La reconnaissance des compétences et des diplômes acquis à l'étranger**. Il faut accélérer la reconnaissance des compétences et des diplômes acquis à l'étranger pour les professions et les métiers de secteurs-clés comme la santé. Pour ce faire, il est essentiel de revoir les mécanismes mis en place par les ordres professionnels. Comme nous l'avons recommandé précédemment<sup>1</sup>, il faut

notamment favoriser la transparence des démarches et amorcer le processus de reconnaissance dès le recrutement des immigrants potentiels.

## Recommandation 6

### Promouvoir la formation tout au long de la vie

Intensifier substantiellement la formation tout au long de la vie est un défi de taille, car cela représente un changement de l'approche traditionnelle. Afin d'effectuer le virage, il est possible de travailler sur deux fronts : d'abord en amont, en augmentant la diplomation et les compétences essentielles d'une plus grande part de la population, ensuite en bonifiant l'attrait de la formation tout au long de la vie.

- **Agir en amont** : des adultes plus qualifiés sont plus résilients face aux changements du marché du travail et sont davantage enclins à choisir de poursuivre la formation tout au long de la vie. Ainsi, il est important d'assurer l'excellence et l'accessibilité du système de formation initiale, notamment pour assurer un enseignement de base de qualité et équitable. Poursuivre les efforts de lutte au décrochage scolaire demeure donc fondamental dans une optique de formation continue.
- **Formation continue** : Le crédit canadien pour la formation mise en place par le gouvernement fédéral est un pas dans la bonne direction pour favoriser la formation des travailleurs en emploi. Cependant, plusieurs recommandations ont été mises de l'avant pour en améliorer l'efficacité, notamment :

---

<sup>1</sup> Institut du Québec, *La reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger*, 2018, disponible [ici](#).

-Bonifier les montants pouvant être accumulés (actuellement 250 \$ par année sous forme de crédits d'impôt), par exemple à travers un mécanisme de régime volontaire ou de contribution de l'employeur. Cela permettrait aux titulaires de disposer de moyens financiers plus importants afin de s'adapter à la réalité des différentes formations (durée, mode de formation, etc.) pour permettre une requalification ou un rehaussement significatif des compétences;

-Bonifier le soutien au revenu lors de la formation au-delà du 55 % de revenu prévu à l'assurance emploi;

-Consolider l'information sur l'offre de formation disponible dans un guichet unique facilement accessible.

## **Recommandation 7**

### **Évaluer systématiquement les politiques et programmes de formation**

La crise actuelle devrait représenter une opportunité pour améliorer nos politiques et nos programmes. Or, le présent exercice met en lumière l'absence d'une culture d'évaluation des programmes de financement et de promotion de la formation au Québec

Au Québec, les initiatives ambitieuses mises en place lors de la pandémie, comme le Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME) et le Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation (PARAF), devraient faire l'objet d'une évaluation afin d'identifier les facteurs de succès. Il est essentiel que les programmes et politiques de formation fassent l'objet d'évaluations basées sur les données probantes.



# Introduction

## La pandémie est venue stopper une croissance de l'emploi exceptionnelle

En 2019, le Québec connaissait une nouvelle année record en matière de création d'emplois. Au cours des cinq années précédentes, plus de 300 000 emplois<sup>2</sup> avaient été créés alors que le nombre de chômeurs diminuait. Des employeurs, dans plusieurs secteurs et régions de la province, peinaient à trouver et à retenir les travailleurs. Ce resserrement du marché du travail était attribuable à deux phénomènes : une hausse de la demande de main-d'œuvre en raison d'une croissance économique vigoureuse et un ralentissement de la croissance de l'offre de main-d'œuvre dû au vieillissement de la population.

La pandémie de COVID-19 est venue bouleverser nos vies, mais aussi nos emplois. Un an après le début de la crise, même si les restrictions sanitaires sont toujours en vigueur, les entreprises se sont adaptées, réintégrant leurs employés à distance ou sur leur lieu de travail, et dans certains cas, en transformant leurs façons de faire. La reprise rapide a ramené le niveau d'emploi près de celui qui prévalait avant la crise. Mais en février 2021, il y avait tout de même 85 300 chômeurs et 101 900 inactifs de plus qu'à pareille date l'année précédente<sup>3</sup>. Ces derniers travaillaient auparavant dans des secteurs où, malgré les efforts d'adaptation, les risques associés à la propagation du virus sont trop importants et une véritable reprise semble impossible avant la maîtrise de la pandémie.

## Les défis de pénuries de main-d'œuvre et de déficits de compétences persistent

Le chômage engendré par la pandémie n'a pas significativement atténué les grands défis du marché du travail du Québec, soit la rareté de main-d'œuvre et les besoins en compétences. Les dynamiques responsables des difficultés de recrutement sont encore bien à l'œuvre et ne doivent pas être oubliées. Le vieillissement de la population s'accélère. L'utilisation de plus en plus intensive de nouvelles technologies, dont la robotisation implantée notamment pour faire face à la rareté de main-d'œuvre, continue à gagner du terrain, faisant ainsi disparaître des emplois peu qualifiés et accroître les besoins en travailleurs spécialisés. Les changements climatiques continuent d'exercer des pressions sur nos écosystèmes, mais également de créer de nouvelles opportunités de développement, notamment pour les énergies propres et l'électrification des transports, générant de nouveaux types d'emplois et de nouvelles carrières. Plus que jamais, pénuries de main-d'œuvre, déficits de compétences et chômage coexistent sur le marché du travail québécois.

La tâche des différents paliers de gouvernement est donc double, voire monumentale dans les deux cas : d'une part, il faut aider les travailleurs et les entreprises à traverser la crise et à préparer la

---

<sup>2</sup> Statistique Canada, tableau 14-10-0287-01; Institut du Québec, *Marché du travail au Québec un an après : entre résilience et fragilité*, disponible [ici](#).

<sup>3</sup> *Ibid.*

relance, et d'autre part, on doit corriger les déséquilibres persistants du marché du travail qui risquent de compromettre le potentiel de développement du Québec.

### Il faut s'assurer que les travailleurs puissent saisir les opportunités là où elles sont

Dans ce contexte, la première nécessité réside dans la mobilité. Pour ceux qui ont perdu leur emploi et peinent à se replacer, cela implique d'envisager un changement de métier ou de secteur, parfois simplement à court terme, le temps que ça se repace. Pour d'autres, l'adaptation aux mutations du métier s'avérera la solution pour poursuivre leur cheminement dans leur secteur. Alors que la pandémie n'en est pas à son dernier rebondissement, le défi est grand, autant du point de vue personnel que des politiques publiques. Il n'est pas évident d'abandonner un domaine dans lequel on a investi temps et passion. Un emploi n'en vaut pas un autre, et les nouvelles conditions de travail peuvent s'avérer décevantes. Enfin, les règlements qui régissent certains métiers ou secteurs peuvent être autant d'obstacles à la mobilité.

### La formation : un outil de politiques publiques essentiel

En matière de politiques publiques, la formation représente un important levier d'action pour assurer la mobilité des travailleurs. Tant au Québec qu'à l'international, un consensus s'est imposé : il faut investir dans la requalification et le rehaussement des compétences des travailleurs. Le Forum économique mondial a placé l'éducation, les compétences et l'apprentissage tout au long de la vie au cœur de son Sommet pour la réinitialisation de l'emploi<sup>4</sup>. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a multiplié les appels pour rehausser les compétences des travailleurs afin de s'assurer de ne laisser personne derrière<sup>5</sup>. Au cours du Forum sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi, le gouvernement du Québec, avec ses partenaires, a reconnu que la requalification de la main-d'œuvre et le rehaussement des compétences s'avèrent des leviers incontournables pour accélérer le retour en emploi du plus grand nombre<sup>6</sup>. Le budget 2021-2022 a d'ailleurs fait une large place à la formation, avec 157,5 M\$ en crédits additionnels, notamment dans les secteurs qui font face à des enjeux de rareté de main-d'œuvre, comme les technologies de l'information (TI) et les services de garde<sup>7</sup>. En novembre 2020, le gouvernement fédéral a également annoncé qu'il versera 1,5 G\$ de plus aux provinces afin qu'elles puissent offrir des formations aux Canadiens qui ont perdu leur emploi en raison de la pandémie. Le budget fédéral déposé en avril prévoyait également une multitude d'initiatives pour la formation.

<sup>4</sup> Forum économique mondial, 20-23 octobre 2020, Sommet pour la réinitialisation de l'emploi, disponible [ici](#).

<sup>5</sup> OCDE, *Employment Outlook 2020 Worker Security and the COVID-19 Crisis*, 2020, disponible [ici](#).

<sup>6</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi*, 2020, disponible [ici](#).

<sup>7</sup> Institut du Québec, *Budget 2021-2022 Entre sortie de crise et redressement*, 2021, disponible [ici](#).

Investir dans les travailleurs est la voie à suivre pour assurer la mobilité de la main-d'œuvre, mais aussi leur permettre d'être plus résilients face aux futures crises. Requalifier et rehausser les compétences des travailleurs ne réglera pas tout, mais il s'agit d'un outil essentiel dont disposent les gouvernements pour les soutenir dans un marché du travail en mouvance. L'engagement clair des gouvernements dans cette voie est un pas dans la bonne direction.

### Sur quels ingrédients miser pour que les mécanismes de formation fonctionnent ?

Il faut maintenant identifier les outils, programmes et mécanismes de formation qui sont les plus prometteurs. Il s'agit de faire, en temps utile, le lien entre la main-d'œuvre disponible et les besoins de la société et des entreprises. En contexte de pandémie, les besoins sont aussi diversifiés que pressants : il faut se former pour combattre le virus, adapter nos entreprises, aider les chômeurs pandémiques, préparer la relance et accroître notre résilience. Il faut aussi former plutôt que de laisser un pan entier de la main-d'œuvre s'enraciner dans l'inactivité. La tâche est complexe et les mécanismes de formation seront différents selon les besoins.

Dans ce rapport, nous tentons de répondre aux questions suivantes : l'État doit-il réagir face à ces nouveaux déséquilibres de main-d'œuvre ? Sur quelles politiques publiques doit-il miser pour aider les travailleurs et soutenir la relance face à ces nouveaux clivages sectoriels et populationnels, mais aussi face aux enjeux structurels du marché du travail ?

Afin d'alimenter les réflexions sur ces problématiques, nous avons tenté de répondre plus spécifiquement aux questions suivantes :

- Comment la pandémie a-t-elle modifié les besoins à court, moyen et long terme sur le marché du travail ? Quels secteurs et quelles professions semblent les plus affectés ?
- Quelles sont les grandes barrières à la mobilité des travailleurs ? Quels sont les blocages qui empêchent les travailleurs de se replacer rapidement sur le marché du travail ?
- À court terme, quel rôle peut jouer la formation des travailleurs pour atténuer les déséquilibres de main-d'œuvre créés par les contraintes sanitaires ? Comment la formation peut-elle contribuer à mieux arrimer les politiques de relance aux enjeux structurels auxquels la société est confrontée ?

Nous observerons l'état de l'offre et de la demande de main-d'œuvre actuelle et future pour savoir à quoi nous attendre au cours des prochaines années. Nous analyserons ensuite les barrières à la mobilité de la main-d'œuvre, puis nous nous pencherons plus spécifiquement sur la formation et le rôle qu'elle peut jouer pour favoriser la mobilité. Nous présenterons plusieurs pratiques intéressantes de formation au Québec, au Canada et à l'international, et nous identifierons les conditions de succès qui y sont rattachées. Enfin, nous proposerons des recommandations pour le Québec, basées sur nos analyses.

# 01 État des lieux du marché du travail : à quoi s'attendre au cours des prochaines années

En mars 2020, le gouvernement met le Québec « sur pause » pour contrer la propagation de la COVID-19. En un mois, plus d'un demi-million d'emplois disparaissent<sup>8</sup>. Mais dès avril, les restrictions sont modulées selon les secteurs et l'évolution de la pandémie. Les entreprises s'adaptent et certaines sont capables de reprendre leurs activités, permettant un rattrapage rapide au Québec. Cependant, l'évolution de la pandémie contraint le gouvernement à ajuster les mesures de mois en mois, ce qui limite l'activité économique. Même si la reprise ralentit, la résilience du marché du travail est évidente et en février 2021, le nombre de travailleurs dans la province est à 96,8 % du niveau observé à pareille date l'année précédente<sup>9</sup>.

La crise a par ailleurs exacerbé des inégalités déjà présentes sur le marché du travail : les femmes, les jeunes, ainsi que les Québécois qui détiennent moins de qualifications ont été particulièrement touchés, tant au chapitre des pertes d'emploi que des sorties de la population active<sup>10</sup>.

La situation diffère en réalité beaucoup selon les secteurs et les professions. D'un côté, certains fonctionnent au ralenti, créant de larges bassins de travailleurs sans emploi ou en situation précaire. De l'autre, la pandémie exerce des pressions sur plusieurs pans de l'économie qui font face à des pénuries de main-d'œuvre. En parallèle, les tendances de fond telles que le vieillissement de la population, les transformations numériques et les changements climatiques sont encore à l'œuvre, modifiant la structure sectorielle de l'économie québécoise, les relations de travail et les besoins en compétences.

## Encadré 1

### Industries et professions

Les données relatives à l'emploi sont organisées selon différentes classifications, notamment les industries et les professions. L'industrie désigne le rôle que joue l'établissement dans l'économie alors que la profession indique le rôle d'une personne au sein d'un établissement. Les deux variables sont respectivement organisées selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et la Classification nationale des professions (CNP).

<sup>8</sup> Statistique Canada, tableau 14-10-0287-01. Le niveau d'emploi était de 4 090 400 en mars 2020 et de 3 527 400 en avril 2020.

<sup>9</sup> Institut du Québec, *Marché du travail au Québec un an après : entre résilience et fragilité*, disponible [ici](#).

<sup>10</sup> Institut du Québec, *Bilan 2020 de l'emploi au Québec*, disponible [ici](#).

## 1.1. Les besoins en main-d'œuvre par industrie

Dans cette section, nous analysons les perspectives d'emploi proposées par Emploi et Développement social Canada (EDSC) pour le Québec pour la période 2021-2022<sup>11</sup>. Publiées en septembre 2020, ces dernières prennent en compte, dans la mesure du possible, les effets de la pandémie et des restrictions sanitaires. Par la suite, nous faisons le point sur quelques industries-clés.

Contrairement aux crises économiques typiques, l'emploi est affecté à court terme par des restrictions ciblées qui touchent plus particulièrement certaines industries. D'un côté, on retrouve celles qui peuvent fonctionner sous les restrictions et qui ont récupéré en grande partie leurs pertes d'emploi. De l'autre, figurent les quelques industries qui peuvent difficilement maintenir leurs activités, c'est là que se concentrent les pertes d'emplois. De la même manière, les perspectives à court terme dépendent de l'évolution de la pandémie, de la capacité de chaque industrie à s'adapter aux restrictions sanitaires et de l'économie mondiale.

Sur la base d'une analyse quantitative et qualitative, EDSC propose une évaluation de la demande de main-d'œuvre de la part des entreprises qui peut être élevée, stable, faible ou très faible<sup>12</sup>. Sans en quantifier l'ampleur, l'analyse permet de comparer les industries et de distinguer les défis auxquels elles font face. Ainsi, les industries où la demande en main-d'œuvre est très faible sont celles qui ont perdu un nombre important de travailleurs et qui pourraient, à court terme, ne pas pouvoir les réembaucher. À l'inverse, les industries pour lesquelles la demande en main-d'œuvre est élevée pourraient faire face à des difficultés de recrutement.

---

<sup>11</sup> Emploi et Développement social Canada, *Analyse sectorielle, les impacts économiques de la COVID-19 au Québec*, disponible ici.

<sup>12</sup> L'analyse d'Emploi et développement social Canada est présentée du point de vue des travailleurs. Ainsi, de bonnes perspectives d'emploi correspondent à une forte demande de main-d'œuvre, tandis que des perspectives d'emploi difficiles correspondent à une faible demande de main-d'œuvre. Afin d'adapter cette analyse dans une perspective de politiques publiques, les résultats sont présentés de la manière suivante : Bonnes = Demande en main-d'œuvre élevée; Stables = Demande en main-d'œuvre stable; Défavorables = Demande en main-d'œuvre faible; Difficiles = Demande en main-d'œuvre très faible.

**Tableau 1****Besoins en main-d'œuvre par industrie pour le Québec**

Liste des industries selon la demande en main-d'œuvre

Évaluation faite en septembre 2020 (pandémie en cours) pour 2021-2022

Secteurs	Code SCIAN
<b>Demande en main-d'œuvre élevée</b>	
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	21
Construction	23
Fabrication de produits chimiques	325
Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	326
Finance et assurances	52
Services professionnels, scientifiques et techniques	54
Services d'enseignement	61
Soins de santé et assistance sociale	62
<b>Demande en main-d'œuvre stable</b>	
Cultures agricoles	111
Élevage et aquaculture	112
Pêche, chasse et piégeage	114
Fabrication d'aliments	311
Fabrication de boissons et de produits du tabac	312
Fabrication de produits minéraux non métalliques	327
Première transformation des métaux	331
Fabrication de produits métalliques	332
Fabrication de machines	333
Fabrication de meubles et de produits connexes	337
Commerce de gros	41
Services immobiliers et services de location et de location à bail	53
Gestion de sociétés et d'entreprises	55
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	56
Administrations publiques	91
<b>Demande en main-d'œuvre faible</b>	
Fabrication de produits informatiques et électroniques	334
Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	335
Fabrication de matériel de transport	336
Commerce de détail	44-45
Transport et entreposage	48-49
Industrie de l'information et industrie culturelle	51
Arts, spectacles et loisirs	71
Autres services (sauf les administrations publiques)	81
<b>Demande en main-d'œuvre très faible</b>	
Foresterie et exploitation forestière	113
Usines de textiles	313
Usines de produits textiles	314
Fabrication de vêtements	315
Fabrication de produits en cuir et de produits analogues	316
Fabrication de produits en bois	321
Fabrication du papier	322
Services d'hébergement et de restauration	72

**Source :** *Emploi et développement social Canada, Les impacts économiques de la COVID-19 au Québec.*

## Plusieurs industries continuent d'avoir des besoins en main-d'œuvre importants

Les secteurs qui fournissent des services essentiels à la population, notamment les **soins de santé et assistance sociale** (SCIAN 62) et les **services d'enseignement** (SCIAN 61), continuent d'avoir des besoins de main-d'œuvre importants. Pour le premier, la demande en main-d'œuvre<sup>13</sup> est liée à la croissance de la population et au vieillissement démographique. Ainsi, les besoins continueront à s'accroître, même dans un contexte économique et budgétaire plus difficile. Les besoins ponctuels liés à la pandémie sont venus exercer une pression supplémentaire sur un secteur qui peinait déjà à recruter les effectifs nécessaires.

Le manque d'enseignants s'avérait un enjeu majeur bien avant la crise. Ici encore, la demande de main-d'œuvre est liée à la croissance de la population, qui continuera d'exercer une pression. Par ailleurs, l'ajout de services à la population, comme la mise en place du réseau de maternelle 4 ans, devrait aussi exacerber la situation en créant plusieurs milliers de postes réguliers dans les prochaines années<sup>14</sup>.

L'industrie de la **construction** (SCIAN 23) a connu un nombre important de mises à pied en avril 2020, mais ce secteur a été l'un des premiers autorisés à reprendre ses activités, du moins partiellement. La reprise a été par la suite soutenue. Avant la pandémie, la faible disponibilité de la main-d'œuvre constituait un frein dans certaines régions. À moyen terme, l'industrie, –tout comme sa demande en main-d'œuvre, – devrait continuer de croître puisque les moteurs de croissance (croissance démographique, bas taux d'intérêt, grands projets gouvernementaux) sont encore à l'œuvre. Les investissements publics annoncés pour stimuler la reprise économique vont quant à eux compenser une certaine partie du recul anticipé des investissements privés, et accroître la pression sur les besoins en main-d'œuvre.

D'autres industries, pour lesquelles les restrictions sanitaires permettent un maintien des activités et où la reprise est amorcée, doivent faire l'objet d'une attention particulière. C'est le cas notamment de la **fabrication** (SCIAN 31-33), dont les perspectives de création d'emploi sont mitigées. Une part importante du secteur dépendante du commerce extérieur est affectée par le ralentissement de l'économie mondiale. En revanche, certaines entreprises souhaitent maintenant réduire leur dépendance à l'international (notamment face à la Chine) en s'appuyant davantage sur les chaînes d'approvisionnement locales (par exemple, pour les produits de plastique et de caoutchouc), ce qui pourrait créer une demande accrue en main-d'œuvre. D'autres sous-secteurs, tels que la fabrication d'aliments et de boissons, faisaient face avant la pandémie à d'importants défis de recrutement qui demeurent et perdureront au-delà de la situation sanitaire actuelle. D'autres encore, comme

---

<sup>13</sup> Comme mentionné plus haut, les industries où la demande en main-d'œuvre est très faible sont celles qui ont perdu un nombre important de travailleurs et qui pourraient, à court terme, ne pas pouvoir les réembaucher. À l'inverse, les industries pour lesquelles la demande en main-d'œuvre est élevée pourraient faire face à des difficultés de recrutement.

<sup>14</sup> Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, *Analyse d'impact réglementaire Projet de loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions à l'égard des services de l'éducation préscolaire destinés aux élèves âgés de 4 ans*, disponible [ici](#).

l'aérospatiale, faisaient travailler une main-d'œuvre spécialisée pour laquelle un exode de la main-d'œuvre nuirait au potentiel de reprise et de croissance de l'économie de la province à moyen et long terme.

### Quelques industries ne pourront pas réintégrer leurs employés rapidement

Pour trois industries en particulier, les pertes d'emplois du printemps 2020 ont été plus importantes<sup>15</sup> que dans le reste de l'économie et n'ont jamais été complètement récupérées : **services d'hébergement et de restauration (SCIAN 72); information, culture et loisirs (SCIAN 51 et 71) et autres services (SCIAN 81)**<sup>16</sup>.

Tout au long de l'année, les **services d'hébergement et de restauration** ont subi des contraintes en raison des mesures sanitaires toujours en vigueur, comme la limitation du nombre de clients dans les lieux publics fermés et les restrictions aux voyages internationaux. À l'horizon 2021-2022, les besoins en main-d'œuvre resteront donc très faibles puisqu'une reprise complète semble impossible pour ces industries avant la maîtrise (ou la fin) de la pandémie. À plus long terme, cependant, les besoins évolueront et le défi sera de remobiliser rapidement les travailleurs dans un secteur qui, avant la pandémie, faisait déjà face à des enjeux de rareté de main-d'œuvre. En 2019, le secteur représentait 7,5 % des emplois salariés, mais 10,9 % des postes vacants en moyenne<sup>17</sup>.

Pour le **secteur de l'information, culture et loisirs (SCIAN 51 et 71)**, les besoins en main-d'œuvre resteront faibles puisque la capacité de plusieurs segments du secteur, dont les arts et spectacles, restera limitée tant que des restrictions sanitaires seront en place. Bien qu'ils représentent un faible volume d'emplois, d'autres segments du secteur poursuivent leur croissance. Ainsi, les entreprises de jeux vidéo, d'hébergement de services infonuagiques ou d'effets spéciaux continuent de recruter une main-d'œuvre spécialisée<sup>18</sup>. De la même manière, la mise à niveau des réseaux de télécommunications 5G impliquera une demande accrue de travailleurs.

Les contraintes de distanciation physique continueront de freiner la reprise du secteur des **autres services (réparation, coiffure) (SCIAN 81)**. Hormis les restrictions sanitaires, la demande pour ces services dépendra de la reprise des dépenses habituelles des ménages ainsi que du maintien des pratiques de télétravail.

La situation du **commerce de détail (SCIAN 44-45)** est particulière. Il s'agit de l'industrie qui procure le plus d'emplois au Québec (15,5 % en moyenne en 2020) et elle est de celles qui ont le mieux récupéré en matière de niveau d'emploi par rapport à février 2020. Cependant, avant la

15 Institut du Québec, *Bilan de l'emploi 2020*, disponible ici.

16 Ce secteur comprend notamment les établissements de réparation de véhicules automobiles et les services de soins personnels, ainsi que les fondations, groupes de citoyens et organisations professionnelles.

17 Statistique Canada, tableau 14-10-0326-01, Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées.

18 Emploi et Développement social Canada, *Analyse sectorielle, les impacts économiques de la COVID-19 au Québec*, disponible ici.



pandémie, les perspectives de croissance de l'emploi y étaient limitées, notamment en raison de l'utilisation accrue du commerce électronique qui redéfinissait les besoins en main-d'œuvre, tant en nombre qu'en compétences requises. La pandémie a amplifié ces facteurs structurels. À court terme, l'industrie continuera d'être un grand pourvoyeur d'emplois, mais demeurera vulnérable aux restrictions sanitaires supplémentaires qui pourraient être mises en place d'ici la maîtrise de la pandémie. Par ailleurs, les perspectives varient grandement selon les sous-secteurs. Ainsi, si l'alimentation devrait continuer à bien se porter, les détaillants de vêtements sont en grande difficulté. À plus long terme, plusieurs entreprises fragiles feront les frais du choc de la pandémie, et leur fermeture viendra d'autant diminuer la demande en main-d'œuvre.

## 1.2. Besoins de main-d'œuvre par profession

Dans cette section, nous observons l'évaluation de l'état d'équilibre de la main-d'œuvre proposé par Emploi-Québec à l'horizon 2023<sup>19</sup>. Les données sont basées sur une mise à jour qui prend en compte les effets de la pandémie de COVID-19.

### Encadré 2

#### État d'équilibre de la main-d'œuvre

Chaque année, Emploi-Québec effectue une projection de la demande et de l'offre de la main-d'œuvre. Du côté de la demande, la croissance économique et la demande de remplacement (départs à la retraite, émigration, etc.) sont prises en compte. Du côté de l'offre, les sortants du système éducatif ainsi que l'immigration sont considérés. Après l'analyse quantitative de la main-d'œuvre, une analyse qualitative des économistes régionaux de Service Québec et la consultation des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), des conseils régionaux des partenaires du marché du travail et de différents ministères et organismes, entre autres, permettent d'infirmier ou de confirmer les diagnostics<sup>20</sup>.

Les diagnostics par profession comparent l'offre et la demande de main-d'œuvre prévues pour établir si la profession<sup>21</sup> devrait être en déficit léger ou important (demande en travailleurs supérieure à la main-d'œuvre disponible), en équilibre, ou en surplus léger ou important (demande en travailleurs inférieure à la main-d'œuvre disponible). L'analyse par profession corrobore les constats de l'analyse par industrie. Les pertes d'emplois sont fortement concentrées dans un petit nombre de postes. Ces pertes se retrouvent typiquement dans les industries les plus affectées.

<sup>19</sup> Emploi-Québec, *état d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme (mise à jour des diagnostics de moyen terme [2023])*, disponible [ici](#).

<sup>20</sup> Conseil de l'information sur le marché du travail, *Prévision de l'état d'équilibre du marché du travail du Québec*, disponible [ici](#).

<sup>21</sup> Les données sur les [professions](#) sont organisées dans la [Classification nationale des professions \(CNP\)](#) selon dix [genres](#)<sup>21</sup>, cinq [niveaux](#)<sup>21</sup> de compétences ainsi que [d'autres caractéristiques](#), pour un total de 500 groupes de base de professions.

La mise à jour des projections après l'avènement de la pandémie n'a pas drastiquement changé les diagnostics. D'une part, le remplacement des travailleurs partant à la retraite constitue l'essentiel de la demande en main-d'œuvre (80 %). D'autre part, la décroissance anticipée de la population âgée de 15 à 64 ans se poursuivra. Ainsi, même si à court ou à moyen terme le nombre de chômeurs restera plus élevé, les pressions sur le marché du travail contribuant à la rareté de la main-d'œuvre sont autant d'actualité qu'avant la pandémie.

### Pour un tiers de l'emploi de la province, le nombre de travailleurs ne suffira pas à la demande

Emploi-Québec estime qu'à l'horizon 2023, les professions pour lesquelles le nombre de travailleurs projetés sera insuffisant pour répondre aux besoins prévus des employeurs représenteront 36 % de l'emploi total.

Le nombre de professions en déficit s'est accru à la suite de la pandémie, principalement dans les secteurs de la construction et de la santé. En effet, l'annonce de plusieurs projets d'infrastructures combinée au recul continu du nombre de finissants des programmes de formation liés à ce domaine a donné lieu à un diagnostic de déficit pour plusieurs métiers de la construction (par exemple : vitrier). En santé, plusieurs professions déjà identifiées en déficit sont passées de léger déficit à déficit (par exemple : pharmaciens).

Dans la quasi-totalité des cas, les professions jugées en déficit sont hautement qualifiées, c'est-à-dire qu'elles requièrent un diplôme universitaire ou collégial. Seules deux professions en déficit de main-d'œuvre requièrent uniquement un diplôme d'études secondaires (aides familiaux résidents et ouvriers agricoles), tandis que deux autres ne requièrent aucune formation spécifique (manœuvres à la récolte et manœuvres à la transformation du poisson et des fruits de mer).

Selon l'analyse d'Emploi-Québec, la majeure partie des emplois créés au Québec dans la prochaine décennie seront hautement qualifiés et représenteront près de la moitié (49 %) de l'ensemble de l'emploi en 2028. En outre, la diminution de la part relative des emplois qualifiés et peu qualifiés au profit d'une augmentation de la part des emplois hautement qualifiés continuera au même rythme que prévu avant la pandémie.

Tableau 2

## Professions présentant un déficit de main-d'œuvre pour le Québec

Liste des professions selon l'état d'équilibre à l'horizon 2023

	CNP	Profession	Diagnostic à l'horizon 2023	
			Avant la pandémie	Révisé après la pandémie
Universitaire (Niveau A)	2131	Ingénieurs civils	Léger déficit	Déficit
	3012	Infirmiers autorisés/ et infirmiers psychiatriques autorisés	Déficit	Déficit
	3112	Omnipraticiens et médecins en médecine familiale	Déficit	Déficit
	3131	Pharmaciens	Léger déficit	Déficit
	4151	Psychologues	Déficit	Déficit
	3011	Coordonnateurs et superviseurs des soins infirmiers	Équilibre	Déficit
	3111	Médecins spécialistes	Déficit	Déficit
	3113	Dentistes	Léger déficit	Déficit
	4032	Enseignants aux niveaux primaire et préscolaire	Déficit	Déficit
	2133	Ingénieurs électriciens et électroniciens	Déficit	Déficit
	2141	Ingénieurs d'industrie et de fabrication	Déficit	Déficit
	2171	Analystes et consultants en informatique	Déficit	Déficit
	2174	Programmeurs et développeurs en médias interactifs	Déficit	Déficit
	213	Gestionnaires des systèmes informatiques	Déficit	Déficit
	2173	Ingénieurs et concepteurs en logiciel	Déficit	Déficit
	Collégial (Niveau B)	2161	Mathématiciens, statisticiens et actuaires	Déficit
3124		Praticiens reliés en soins de santé primaire	Déficit	Déficit
2231		Technologues et techniciens en génie civil	Déficit	Déficit
2281		Techniciens de réseau informatique	Déficit	Déficit
7292		Vitriers	Léger déficit	Déficit
Secondaire (Niveau C)	7293	Calorifugeurs	Léger déficit	Déficit
	7318	Constructeurs et mécaniciens d'ascenseurs	Léger déficit	Déficit
Aucune exigence d'études formelles (Niveau D)	4412	Aides familiaux résidents, aides de maintien à domicile	Léger déficit	Déficit
	8431	Ouvriers agricoles	Déficit	Déficit
	8611	Manœuvres à la récolte	Déficit	Déficit
	9618	Manœuvres dans la transformation du poisson et des fruits de mer	Déficit	Déficit

Source : Emploi-Québec, état d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme (mise à jour des diagnostics de moyen terme [2023]).

## Pour certaines professions, il y aura moins d'emplois que de travailleurs

Les diagnostics mis à jour mettent en évidence les effets de la pandémie qui se feront sentir plus longuement pour des secteurs tels que l'hébergement, la restauration, le tourisme, la culture, les arts ainsi que l'industrie aérienne. Dans ces secteurs, plusieurs professions sont passées d'un diagnostic d'équilibre à celui de léger surplus de main-d'œuvre.

Les professions en surplus ou léger surplus de main-d'œuvre se partagent de manière presque égale entre celles requérant un diplôme d'études collégiales et celles nécessitant un diplôme d'études secondaires.

**Tableau 3**

### Professions présentant un surplus de main-d'œuvre au Québec

Liste des professions selon l'état d'équilibre à l'horizon 2023

	CNP	Profession	Diagnostic à l'horizon 2023		
			Avant la pandémie	Révisé après la pandémie	
Universitaire (Niveau A)	5123	Journalistes	Léger surplus	Léger surplus	
	1226	Planificateurs de congrès et d'événements	Équilibre	Léger surplus	
	5254	Animateurs et responsables de programmes de sports, de loisirs et de conditionnement physique	Équilibre	Léger surplus	
	6321	Chefs	Équilibre	Léger surplus	
	7272	Ébénistes	Léger surplus	Léger surplus	
	3237	Autre personnel technique en thérapie et en diagnostic	Léger surplus	Léger surplus	
Collégial (Niveau B)	5243	Ensembleurs de théâtre, dessinateurs de mode, concepteurs d'expositions	Équilibre	Léger surplus	
	631	Directeurs de la restauration et des services alimentaires	Équilibre	Léger surplus	
	632	Directeurs des services d'hébergement	Équilibre	Léger surplus	
	2221	Technologues et techniciens en biologie	Léger surplus	Léger surplus	
	5221	Photographes	Léger surplus	Léger surplus	
	3231	Opticiens d'ordonnances	Léger surplus	Léger surplus	
	5227	Personnel de soutien du cinéma, de la radiotélédiffusion, de la photographie et des arts de la scène	Équilibre	Léger surplus	
	6313	Superviseurs des services d'hébergement, de voyages	Équilibre	Léger surplus	
	5212	Personnel technique des musées et des galeries d'art	Léger surplus	Léger surplus	
	5222	Cadreurs de films et cadreurs vidéo	Léger surplus	Léger surplus	
	5231	Annonceurs et autres communicateurs	Équilibre	Léger surplus	
	6312	Gouvernants principaux	Équilibre	Léger surplus	
	1254	Agents de statistiques et professions connexes du soutien de la recherche	Léger surplus	Léger surplus	
	Secondaire (Niveau C)	9522	Assembleurs, contrôleurs et vérificateurs de véhicules automobiles	Surplus	Surplus
		6512	Barmans	Équilibre	Léger surplus

	6511	Maitres d'hôtel et hôtes	Équilibre	Léger surplus
	6521	Conseillers en voyages	Équilibre	Léger surplus
	1513	Messagers et distributeurs porte-à-porte	Léger surplus	Léger surplus
	6513	Serveurs d'aliments et de boissons	Équilibre	Léger surplus
	6525	Réceptionnistes d'hôtel	Équilibre	Léger surplus
	1422	Commis à la saisie de données	Léger surplus	Léger surplus
	6531	Guides touristiques et guides itinérants	Équilibre	Léger surplus
	6523	Agents à la billetterie et aux services aériens	Équilibre	Léger surplus
	1431	Commis à la comptabilité et personnel assimilé	Équilibre	Léger surplus
	2271	Pilotes, navigateurs et instructeurs de pilotage du transport aérien	Léger déficit	Léger surplus
	6522	Commissaires et agents/agentes de bord	Équilibre	Léger surplus
	6533	Personnel préposé au jeu dans les casinos	Équilibre	Léger surplus
	9447	Contrôleurs et trieurs dans la fabrication de produits textiles, de tissus, de fourrure et de cuir	Léger surplus	Léger surplus
	6524	Agents à la billetterie, représentants du service en matière de fret et personnel assimilé dans le transport routier et maritime	Équilibre	Léger surplus
	7534	Agents de piste dans le transport aérien	Équilibre	Léger surplus
	9442	Tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles	Léger surplus	Léger surplus
	9445	Coupeurs de tissu, de fourrure et de cuir	Léger surplus	Léger surplus
	9525	Assembleurs, monteurs et contrôleurs dans la fabrication de transformateurs et de moteurs électriques industriels	Léger surplus	Léger surplus
Aucune exigence	9615	Manœuvres dans la fabrication des produits en caoutchouc et en plastique	Équilibre	Léger surplus
	6721	Personnel de soutien en services d'hébergement, de voyage et en services de montage d'installation	Équilibre	Léger surplus

**Source :** *Emploi-Québec, état d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme (mise à jour des diagnostics de moyen terme [2023]).*

## À RETENIR

- Malgré un plus grand nombre de chômeurs, les analyses d'ESDC et d'Emploi-Québec montrent que dans certains segments du marché – industries, professions –, les défis de rareté de main-d'œuvre vont perdurer.
- De la même manière, le besoin de soutenir adéquatement les travailleurs touchés ne doit pas faire oublier la vague de fond : à moyen et long terme, la population québécoise vieillit et le bassin de main-d'œuvre se rétrécit, ce qui exacerbera les besoins en main-d'œuvre.
- Pour combler ces besoins, il faudra remobiliser les personnes, notamment les femmes, les jeunes ainsi que ceux détenant moins de qualifications qui ont quitté le marché de l'emploi durant la pandémie.

## 02 Barrières à la mobilité de la main-d'œuvre

La pandémie a créé de nouveaux bassins de chômeurs et d'inactifs dans certaines industries et professions. Paradoxalement, d'autres secteurs sont confrontés aux enjeux de rareté de main-d'œuvre qui prévalaient avant la pandémie ainsi qu'à de nouveaux défis. Les gouvernements ont manifesté leur désir d'aider les travailleurs à se déplacer des domaines à l'arrêt vers d'autres secteurs plus porteurs<sup>22</sup>. Or, il est évident qu'il existe des obstacles qui freinent ces mouvements. Si la crise masque certaines tendances structurelles du marché du travail, elle a mis en lumière les barrières à la mobilité.

Revenir sur le marché du travail après une période prolongée d'inactivité, ou encore changer de profession ou d'industrie n'est pas une mince affaire. En matière de politiques publiques, plusieurs enjeux devront être considérés pour favoriser la mobilité des travailleurs et faciliter leur retour et leur déplacement vers des domaines porteurs.

Pourtant la mobilité de la main-d'œuvre a des effets positifs, tant au niveau personnel que sur l'économie dans son ensemble. Un travailleur qui change de profession, de secteur ou de région peut retrouver un emploi, obtenir un meilleur salaire, des conditions de travail plus avantageuses ou un travail plus satisfaisant selon les opportunités qui se présentent. Cela influencera ensuite positivement la productivité. De la même manière, si les travailleurs sont à la recherche de meilleures opportunités, les employeurs pourront attirer plus efficacement les talents en offrant des avantages<sup>23</sup>. En somme, la mobilité de la main-d'œuvre permet une meilleure adéquation entre l'offre et les besoins en main-d'œuvre, et constitue une source importante d'apprentissage au sein des entreprises<sup>24</sup>.

Dans cette section, nous proposons d'abord d'identifier les principales barrières à la mobilité de la main-d'œuvre, puis d'observer les mécanismes de chacune.

---

<sup>22</sup> Jocelyne Richer, *Québec met le cap sur la requalification des chômeurs de la pandémie*, La Presse, disponible [ici](#).

<sup>23</sup> Ron Boschma, Rikard Eriksson, Urban Lindgren, *How does labour mobility affect the performance of plants? The importance of relatedness and geographical proximity*, *Journal of Economic Geography*, vol. 9, mars 2009, pp. 169-190.

<sup>24</sup> Rikard Eriksson et Urban Lindgren, *Localized mobility clusters: impacts of labour market externalities on firm performance*. *Journal of Economic Geography*, Vol. 9, No 1, janvier 2009, pp. 33-53.

## 2.1. Principales barrières à la mobilité

Ici, nous analysons les difficultés de recrutement par « niveau de compétences », soit selon les exigences de niveau/type d'éducation développées par Emploi-Québec en partenariat avec la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), sur la base d'un sondage mené auprès des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)<sup>25</sup>. Pour les travailleurs, ces difficultés se traduisent par autant de barrières pour accéder aux emplois disponibles. Difficultés de recrutement et enjeux de mobilité des travailleurs sont donc intrinsèquement liés.

Dans certains cas, et comme présenté précédemment, c'est tout simplement la **disponibilité de la main-d'œuvre** qui est en cause : les employeurs ont besoin de plus de travailleurs qu'il y en a de disponibles. C'est le cas notamment pour plusieurs professions exigeant un diplôme d'études collégiales ou universitaires ainsi que les professions de gestion.

Pour les professions qui requièrent un diplôme d'études secondaires, les **conditions de travail** (salaires et exigences du poste) moins intéressantes que celles des autres professions du même niveau de compétence diminuent leur attractivité.

Le tableau 4 ci-dessous présente les résultats d'un sondage mené auprès des CSMO. Les chiffres représentent la distribution des barrières à la mobilité à travers 200 professions de la CNP.

---

<sup>25</sup> Emploi-Québec, *état d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme (mise à jour des diagnostics de moyen terme [2023])*, disponible ici.

Tableau 4

## Barrières à la mobilité selon les exigences de niveau d'éducation

Niveau/Type d'éducation	Main-d'œuvre en quantité insuffisante	Conditions de travail					Formation		
		Salaire	Exigences de travail <sup>29</sup>	Réglementaires <sup>26</sup>	Géographiques <sup>27</sup>	Personnels <sup>28</sup>	De compétences insuffisantes	Accès à la formation	
Gestion	31 %	15 %	15 %	8 %	4 %	12 %	15 %	0 %	100%
Universitaire	49 %	11 %	15 %	3 %	4 %	10 %	4 %	3 %	100%
Études collégiales	32 %	9 %	15 %	5 %	5 %	17 %	12 %	5 %	100%
Études professionnelles	21 %	11 %	15 %	6 %	7 %	21 %	10 %	10 %	100%
Études secondaires	10 %	13 %	22 %	2 %	8 %	21 %	9 %	16 %	100%
Pas d'études	12 %	17 %	22 %	0 %	10 %	16 %	10 %	12 %	100%

Source : Emploi-Québec, État d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme.

Pour les professions qui exigent habituellement un diplôme d'études professionnelles de niveau secondaire, ce sont des causes d'exigences de travail, mais également des causes plus **personnelles** (principalement la méconnaissance de ces professions et l'image négative du secteur) qui ont été le plus souvent mentionnées.

Bien qu'elle ne soit pas le principal frein au recrutement, la **formation** représente un enjeu à la mobilité de certains travailleurs, notamment les gestionnaires. À l'inverse de plusieurs professions qui peuvent être comblées par des diplômés ou des immigrants, ces postes sont principalement pourvus grâce à la mobilité interprofessionnelle<sup>30</sup>. Par exemple, après plusieurs années d'expérience et potentiellement des formations, un professionnel est promu à un poste de gestion. Or, il s'avère que pour 15 % des professions en gestion, les compétences insuffisantes des postulants s'avèrent un frein au recrutement, indiquant de potentielles lacunes dans les systèmes de rehaussement des compétences pour ce segment de la population. Des compétences insuffisantes comptent aussi parmi les difficultés de recrutement (12 %) dans les professions requérant des études collégiales, mais ne sont presque pas mentionnées (4 %) pour les professions requérant des études universitaires. Ce phénomène pourrait être expliqué par la disponibilité d'une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée, une « surqualification » plus fréquente chez les jeunes diplômés universitaires et une

26 Appelés « conditions limitant l'accès à la profession » dans le document source, touchent principalement les métiers réglementés.

27 Appelés « conditions limitant l'accès à l'emploi » dans le document source, concernent l'éloignement des employeurs des bassins de main-d'œuvre. Ces conditions concernent surtout les professions liées à l'exploitation des ressources naturelles.

28 Appelés « autres causes » dans le document source, concernent la méconnaissance de la profession et l'image négative du secteur d'activité ou de la profession elle-même.

29 Appelés « conditions de travail » dans le document source, concernent, entre autres, la saisonnalité de l'emploi, la pénibilité élevée du travail, les horaires de travail atypiques (soirs et fins de semaine par exemple) et les postes temporaires (et non permanents).

<sup>30</sup> Emploi-Québec, état d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme (mise à jour des diagnostics de moyen terme [2023]), disponible [ici](#).



inflation des exigences de diplomation des employeurs, souvent par faute d'autres moyens d'attester les compétences.

Cette analyse succincte des barrières à la mobilité de la main-d'œuvre démontre que les travailleurs ne peuvent se mouvoir facilement et rapidement. Et ce phénomène risque d'être encore plus marqué dans les problématiques propres à la pandémie, alors que les efforts pour redéployer les travailleurs affectés par la crise doivent produire des résultats rapides. Nous proposons d'explorer plus précisément cinq catégories de barrières à la mobilité de la main-d'œuvre à travers l'exemple de situations observées au Québec.

## 2.2. Conditions de travail : salaires, avantages sociaux et exigences du poste

Selon une récente étude de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)<sup>31</sup>, le salaire et les avantages sociaux sont les premiers leviers d'attraction, de rétention et de mobilité des travailleurs. Avant de prendre une décision relative à leur carrière, les Québécois recherchent d'abord de l'information sur les salaires<sup>32</sup>. Dans la liste d'Emploi-Québec des professions présentant un important déficit dans l'ensemble de la province à l'horizon 2023, plusieurs professions se retrouvent au bas de l'échelle salariale.

### Le cas des ouvriers agricoles

C'est le cas notamment des ouvriers agricoles (CNP 8431), qui représentent une part importante de l'emploi agricole et pour qui, le salaire médian se situait à 16 \$/heure entre 2017 et 2019<sup>33</sup>, alors que d'autres professions requérant le même niveau de scolarité, selon la CNP, offraient un salaire médian de 19 \$<sup>34</sup>. Au faible salaire s'ajoutent des conditions de travail difficiles. Selon une enquête<sup>35</sup> menée auprès des employeurs du secteur agricole dans l'ensemble du pays, la principale difficulté pour maintenir les gens en poste est le caractère variable des heures de travail en raison de la saisonnalité (l'emploi dans le secteur est 30 % supérieur en haute saison par rapport à la basse saison) et des heures de travail excessives en haute saison. D'après la même étude, la nature physique du travail constitue une autre difficulté soulevée par une majorité d'employeurs.

### Le cas des préposés aux bénéficiaires

<sup>31</sup> Commission des partenaires du marché du travail, *Portrait 360° sur les aspirations de la main-d'œuvre, 2020*, disponible [ici](#).

<sup>32</sup> Conseil de l'information sur le marché du travail, *Étude d'opinion publique*, disponible [ici](#).

<sup>33</sup> Guichet-Emploi, *salaires*, disponible [ici](#).

<sup>34</sup> Selon Statistique Canada, en 2019, le salaire horaire médian était le suivant pour chaque niveau de compétences : Gestion, 41 \$; Niveau A, 37 \$; Niveau B, 24 \$; Niveau C, 19 \$; Niveau D, 14 \$.

<sup>35</sup> Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, *L'agriculture en 2025 : comment la pénurie de main-d'œuvre déterminera le destin du secteur, 2016*, disponible [ici](#).

La pandémie a mis en lumière la pénurie sévère de préposés aux bénéficiaires (CNP 3413), une situation qui prévalait déjà depuis plusieurs années. Le salaire y est un enjeu significatif, bien que le salaire médian entre 2017 et 2019 était légèrement supérieur (20,25 \$) à celui offert pour un niveau de scolarité similaire (19 \$). L'enjeu concerne également la progression salariale. En effet, les préposés ne cumulent que cinq échelons d'ancienneté, contrairement aux infirmières auxiliaires, par exemple, qui en comptent douze<sup>36</sup>. Par ailleurs, les préposés peinent à cumuler un nombre d'heures suffisant pour dégager un salaire intéressant : 67 % d'entre eux travaillent à temps plein, contre 80 % pour l'ensemble des professions du Québec<sup>37</sup>. Selon certaines études<sup>38</sup>, la stratégie consistant à améliorer le salaire et les avantages sociaux (l'assurance maladie, par exemple) serait celle ayant le plus d'influence sur le maintien en emploi des préposés. En effet, la profession peine à attirer de nouveaux travailleurs, mais surtout à retenir ceux qui ont été formés et qui ont acquis de l'expérience<sup>39</sup>.

Les salaires et les exigences de travail sont souvent liés, et pour plusieurs professions pour lesquelles il existe un déficit de main-d'œuvre, la pénibilité du travail réduit d'autant plus leur attractivité auprès des travailleurs. Dans plusieurs cas, les employeurs ne parviennent pas à augmenter les salaires pour diverses raisons, notamment la capacité de payer limitée par un marché concurrentiel et une structure de prix déterminés par des marchés internationaux, comme pour de nombreux produits agricoles<sup>40</sup>.

Ces constats ne sont pas propres au Québec. Une étude récente évaluait à 15 millions de personnes la pénurie mondiale de ressources humaines en santé<sup>41</sup>. Quant au recours à la main-d'œuvre étrangère temporaire en agriculture, il est généralisé dans les pays industrialisés. De même, la rétention des jeunes professeurs est aussi problématique ailleurs au Canada, aux États-Unis et en Europe.

---

<sup>36</sup> François Aubry, 2018, *Les raisons du manque d'attrait du métier de préposée aux bénéficiaires*, *Le Devoir*, disponible [ici](#).

<sup>37</sup> *Emploi-Québec, Salaires et statistiques*, IMT en ligne, disponible [ici](#).

<sup>38</sup> Sandra S. Butler et Noell Rowan, *Supporting home care aides: What employers can do to assist their workers?* *Home Healthcare Nurse*, Vol. 31, No 10, décembre 2013, pp. 546-552.

<sup>39</sup> En 2016, une [étude indiquait](#) deux principaux défis pour la rétention des préposés aux bénéficiaires dans le système : entre 18 % et 23 % de l'effectif des préposés est âgé de 55 ans ou plus, et 38 % à 46,8 % demeurent préposées dans le réseau de la santé après 5 ans de pratique.

<sup>40</sup> Conference Board du Canada, *Sowing the Seeds of Growth. Temporary Foreign Workers in Agriculture*, disponible [ici](#).

<sup>41</sup> Jenny X. Liu, Yevgeniy Goryakin, Akiko Maeda, Tim Bruckner et Richard Scheffler, *Global Health Workforce Labor Market Projections for 2030*, disponible [ici](#).

## 2.3. Géographie : des barrières interrégionales

Bien que la situation de l'emploi soit différente d'une région à l'autre, les professions mentionnées précédemment présentent un déficit important de main-d'œuvre dans l'ensemble des régions du Québec. Cependant, en raison, des spécificités industrielles et démographiques de chaque région, un travailleur peut avoir du mal à trouver un emploi dans une région, mais être très recherché dans une autre.

Dans le cas d'une perte d'emploi, les Canadiens sont peu enclins à changer de région pour s'adapter. Une étude récente<sup>42</sup> montre que seulement un cinquième des travailleurs licenciés lors de la dernière récession (2009) ont opté pour un changement de région ou toute autre stratégie comme entreprendre des études postsecondaires, suivre un apprentissage enregistré ou devenir travailleur autonome. Il est possible que la situation soit pire au Québec, en raison notamment de la barrière linguistique et de la réglementation de certains métiers et professions.

### Différentes opportunités dans chaque région

En plus de l'analyse pour l'ensemble de la province, Emploi-Québec étudie également l'état d'équilibre de la main-d'œuvre dans les 17 régions administratives ainsi que dans les régions métropolitaines de recensement (RMR) de Montréal et de Québec. Par exemple, les infirmières auxiliaires (CNP 3233) sont en léger surplus à Montréal alors qu'il en manque dans le Bas-Saint-Laurent. À l'inverse, il manque de briqueteurs-maçons (CNP 7281) à Montréal alors qu'ils sont en léger surplus dans le Bas-Saint-Laurent.

Bien que les perspectives d'emploi diffèrent d'une région à l'autre, les employeurs et les travailleurs ne peuvent pas toujours se déplacer. Selon une étude de la CPMT<sup>43</sup>, seulement la moitié des Québécois se disent prêts à déménager pour un emploi. Pour certains groupes, la décision serait encore plus difficile à prendre. Ainsi, seulement un tiers (35 %) des immigrants se disent prêt à déménager dans une autre région du Québec pour le travail. Selon la même étude, le principal argument qui peut motiver les Québécois à déménager est le salaire.

### Le cas des employeurs éloignés

Pour les employeurs qui se trouvent dans des régions moins peuplées, et qui ne peuvent délocaliser leurs activités, attirer des travailleurs s'avère un défi de taille. Plusieurs professions présentant un important déficit à l'horizon 2023, selon Emploi-Québec, se trouvent principalement dans des zones où le bassin de main-d'œuvre est limité. C'est le cas, par exemple, des manoeuvres dans l'industrie de la transformation du poisson et des fruits de mer (CNP 9618). Les centres de transformation sont

<sup>42</sup> René Morissette and Theresa Hanqing Qiu, *Réactions des travailleurs à la perte d'un emploi lorsque les possibilités d'emploi sont rares*, disponible [ici](#).

<sup>43</sup> Commission des partenaires du marché du travail, *Portrait 360 sur les aspirations de la main-d'œuvre*, disponible [ici](#).

concentrés dans quelques petites municipalités et se trouvent loin des grands centres urbains. Avec un salaire médian à peine plus élevé (15,35 \$<sup>44</sup>) que le salaire médian offert dans les professions requérant le même niveau de scolarité selon la CNP (14 \$), ces employeurs ont du mal à attirer des travailleurs d'autres régions.

En fait, les travailleurs ne déménagent pas quand les perspectives d'emploi dans leur région se font moins intéressantes. De la même manière, certains employeurs ne peuvent se rapprocher des bassins de main-d'œuvre des grandes villes pour faciliter leur recrutement.

## 2.4. Règlements : des rigidités institutionnelles

### Les ordres professionnels

Au Québec, il existe 46 ordres professionnels qui ont pour mandat de protéger le public et de veiller à la qualité des professionnels accrédités. Les ordres veillent notamment aux conditions d'accès à la profession en s'assurant que les candidats possèdent la formation et les compétences requises<sup>45</sup>. Parmi les 27 professions pour lesquelles un déficit de main-d'œuvre est prévu à l'horizon 2023 pour l'ensemble de la province, 11 sont réglementées par un ordre professionnel.

Pour les immigrants qui ont fait leurs études à l'extérieur du pays, ce sont les ordres professionnels qui veillent au processus de reconnaissance de leurs diplômes. Or, au cours des dernières années, plusieurs études ont mis en lumière la complexité de ces processus. Ceux-ci deviennent alors un obstacle à l'intégration des immigrants et aggravent les situations de déficit de main-d'œuvre dans certaines professions, particulièrement dans le secteur de la santé<sup>46</sup>. C'est d'ailleurs une constatation que fait le gouvernement lui-même dans le cadre de la *Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel*, laquelle propose aux ordres professionnels des mesures favorisant l'admission de personnes issues des communautés ethnoculturelles<sup>47</sup>.

### Les industries protégées

D'autres métiers, sans être régis par un ordre professionnel, doivent se soumettre à un ensemble de règlements propres à leur secteur d'activité. Par exemple, la Commission de la construction du Québec (CCQ) veille à l'application de la *Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle*

<sup>44</sup> IMT en ligne, disponible [ici](#).

<sup>45</sup> Office des professions du Québec, *Ordres professionnels*, disponible [ici](#).

<sup>46</sup> Institut du Québec, *La reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger*, disponible [ici](#).

<sup>47</sup> Gouvernement du Québec, *Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel*, disponible [ici](#).

et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction<sup>48</sup>. Divers règlements mis en place pour assurer le bon fonctionnement du secteur ont eu pour effet de réduire l'accès à l'industrie et la mobilité professionnelle en son sein même. Par exemple, contrairement aux autres provinces, les travailleurs de la construction du Québec sont restreints à un métier puisqu'ils ne peuvent cumuler les certificats de compétences<sup>49</sup>. Dans un mémoire déposé dans le cadre des consultations publiques sur le Projet de loi 66<sup>50</sup>, la CCQ a identifié plusieurs règlements qui devraient être assouplis pour faciliter l'entrée de 13 000 nouveaux travailleurs dans l'industrie.

L'accès à diverses professions et industries est donc restreint. Si les lois et règlements sont nécessaires pour assurer la qualité des services offerts à la population, ces derniers peuvent limiter considérablement le bassin de main-d'œuvre disponible, ralentir la mobilité de la main-d'œuvre et, dans certains cas, entraver la fourniture de ces mêmes services.

## 2.5. Considérations personnelles : préférences et information

### S'identifier à sa profession

Exercer un métier, c'est également développer une identité propre à la profession exercée ou au lieu de travail. En collaborant avec les collègues, en acquérant de nouvelles connaissances, chacun développe un sentiment d'appartenance au groupe professionnel avec lequel il partage un ensemble de valeurs<sup>51</sup>, de connaissances et d'expériences communes.

Le bien-être apporté par le sentiment d'appartenance peut rendre moins attrayant un changement de profession ou de secteur, même lorsque les perspectives d'emploi se font moins favorables. Bien qu'il soit difficile à mesurer, ce phénomène ne peut être ignoré dans l'étude des barrières à la mobilité de la main-d'œuvre. Par exemple, certaines études indiquent que les travailleurs en tourisme se considèrent comme un groupe professionnel homogène, lié par une même réalité professionnelle et une culture commune malgré des emplois disparates<sup>52</sup>.

### Méconnaissance et image négative de certaines professions

À l'inverse, certains secteurs ou professions souffrent d'une image négative ou sont méconnus du public. Les employeurs qui cherchent à pourvoir des postes dans ces domaines peuvent avoir du mal

<sup>48</sup> Gouvernement du Québec, *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*, disponible [ici](#).

<sup>49</sup> Fédération des chambres de commerce du Québec, 2014, *Propositions pour améliorer le fonctionnement de l'industrie de la construction au Québec*, disponible [ici](#).

<sup>50</sup> Commission de la construction du Québec, septembre 2020, *mémoire présenté à la commission des finances publiques*.

<sup>51</sup> Claude Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin, 2015.

<sup>52</sup> Christophe Prévost, *La culture professionnelle des travailleurs en accueil touristique : une étude du Vieux-Québec*, Université Laval, 2019.

à attirer les candidats. Par exemple, l'industrie du transport routier déplore la mauvaise image liée au métier de camionneur, ce qui rend le recrutement plus difficile et accentue le déficit de main-d'œuvre<sup>53</sup>. L'industrie remarque notamment que les plus récentes discussions sur le transport routier dans les grandes villes et les grands projets urbains ont contribué à détériorer davantage l'image de la profession, et à mettre à l'avant-plan des aspects plus difficiles du métier<sup>54</sup>.

Cela est amplifié par une information sur les professions qui est parfois difficile à trouver et à comprendre,<sup>55</sup> ainsi que par une orientation professionnelle qui peine à valoriser certains parcours scolaires, notamment pour les métiers spécialisés<sup>56</sup>.

Enfin, il n'est pas évident pour certains travailleurs de changer de carrière, car ils s'identifient à leur profession ou à leur secteur. Il est possible que ce phénomène soit plus important pour certains secteurs ou professions.

## 2.6. Formation

### Les travailleurs hautement qualifiés de plus en plus en demande

L'accès à un emploi dépend en grande partie des compétences, de l'éducation et de la formation d'un candidat. La formation est un enjeu de main-d'œuvre qui recoupe plusieurs problématiques. En premier lieu, plusieurs professions, notamment celles où le recrutement est difficile, requièrent un haut niveau de qualification. Ainsi, parmi les professions pour lesquelles un déficit de main-d'œuvre est prévu à l'horizon 2023 pour l'ensemble de la province, près des deux tiers requièrent des études universitaires. Il est évident que la durée et les exigences d'études supérieures font que les personnes déjà actives sur le marché du travail, et qui ont possiblement déjà investi dans une formation, ne peuvent facilement accéder à ces professions.

### De nouvelles compétences sont nécessaires

Par ailleurs, les grandes tendances telles que les progrès technologiques et la mondialisation sont autant de forces qui influent sur la nature des compétences requises pour exercer différentes professions. Les compétences exigées pour de nombreux emplois traditionnels évoluent, et les employeurs signalent qu'il est difficile de trouver des travailleurs qui possèdent les compétences requises pour occuper les postes vacants. Comme mentionné précédemment, selon les employeurs, les compétences insuffisantes représentent un frein au recrutement pour les professions en gestion

<sup>53</sup> La profession de conducteurs de camions de transport (CNP 7511) présente un déficit de main-d'œuvre (léger à important) dans la quasi-totalité des régions du Québec à part à Montréal et en Mauricie à l'horizon 2023.

<sup>54</sup> *Camo-route, Conducteurs et conductrices de camions de transport diagnostic professionnel et état du marché du travail, 2017, disponible [ici](#).*

<sup>55</sup> *Conseil de l'information sur le marché du travail, Les Canadiens font face à des défis persistants lorsqu'ils cherchent de l'IMT, 2019, disponible [ici](#).*

<sup>56</sup> *Conseil de l'information sur le marché du travail, Je ne connaissais rien aux métiers spécialisés, ça n'a pas à être votre cas, 2021, disponible [ici](#).*

(15 %) et celles requérant des études collégiales (12 %). De même, les travailleurs ont du mal à comprendre les nouvelles compétences requises pour les emplois, et bien souvent, ils ne possèdent pas les outils ni les connaissances nécessaires pour satisfaire ces nouvelles exigences<sup>57</sup>.

### À RETENIR

Le marché du travail présente de nombreux points de friction, et tout programme visant à faciliter la mobilité de la main-d'œuvre touchée par la pandémie devra en tenir compte. Les clivages créés par la pandémie font en sorte qu'il est d'autant plus important de réduire les barrières à la mobilité.

Ces barrières sont multiples : conditions de travail, barrières interrégionales, rigidités institutionnelles, considérations personnelles, et formation.

Les politiques publiques peuvent influencer, dans une certaine mesure, sur l'ensemble de ces barrières. Cependant, dans le contexte des bouleversements que subissent employeurs et travailleurs en raison de la pandémie, les décideurs doivent se concentrer sur les éléments qu'ils peuvent maîtriser directement en mettant l'accent sur les programmes qui peuvent être rapidement mis en place et en ciblant les groupes touchés.

À la lumière de ces priorités, la formation des travailleurs représente un important levier d'action pour assurer la mobilité des travailleurs et accroître la résilience du marché du travail et de l'économie.

---

<sup>57</sup> Emna Braham et Steven Tobin, *Résoudre le casse-tête des compétences : la bonne information, la pièce manquante*. Forum des politiques publiques, Forum des politiques publiques, disponible [ici](#).

# 03 Formation : des pratiques inspirantes

## La formation : un puissant levier d'action

Les processus d'éducation, de formation et de reconversion permettent aux travailleurs de s'accomplir, d'accéder aux professions qui les intéressent et de faire avancer leur carrière. Bien qu'il existe d'autres barrières à la mobilité de la main-d'œuvre, celle de la formation constitue un important levier pour les décideurs publics. Une main-d'œuvre formée peut saisir les opportunités d'emploi qui évoluent au fil du temps. Des individus qui rehaussent leurs niveaux de compétences sont plus résilients face aux changements du marché du travail.

De manière générale, la littérature est claire : une main-d'œuvre plus scolarisée contribue davantage à accroître la productivité, ce qui allège les besoins en main-d'œuvre et atténue les enjeux de rareté. Le levier de la formation est donc à la fois une façon d'accroître la mobilité de la main-d'œuvre et un puissant outil de développement économique.

## À la recherche de solutions innovantes

Avant même la pandémie, les gouvernements de tous les paliers cherchaient des solutions innovantes pour aider les entreprises et les travailleurs à faire face au virage numérique, à l'automatisation et aux autres changements structurels que subit notre économie<sup>58</sup>. La pandémie est venue accélérer la réflexion sur les compétences de l'avenir et la manière d'en favoriser l'acquisition<sup>59,60</sup>. Cette crise présente une occasion unique de revoir nos façons de faire et d'expérimenter des approches innovantes.

Dans cette section, nous avons sélectionné des initiatives mises en place pour favoriser la formation des travailleurs tant au Canada qu'à l'international, qui pourraient inspirer nos décideurs et mettre en relief ce qui fonctionne bien et moins bien.

Dans un premier temps, nous présentons les dynamiques et enjeux de la formation au Québec, puis nous distinguons les principaux besoins en formation qu'on y observe. Ce cadre prend en compte les tendances structurelles de l'économie québécoise et les défis nouveaux engendrés par la pandémie. Pour chacun de ces besoins, nous avons identifié un certain nombre d'initiatives mises en place ailleurs, souvent pour faire face à une crise ou à un changement sur le marché du travail. Pour chacune de ces solutions, nous identifions les leçons apprises qui pourraient nourrir la réflexion des décideurs pour la mise en place d'initiatives similaires au Québec.

<sup>58</sup> Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale, *Pour un Québec riche de tous ses emplois*, disponible [ici](#).

<sup>59</sup> Forum des politiques publiques, *Les compétences dans un monde post-pandémique, 2020*, disponible [ici](#).

<sup>60</sup> Conseil des Compétences futures, *Le Canada – Une nation axée sur l'apprentissage : Une main-d'œuvre qualifiée et souple, prête à définir l'avenir*, disponible [ici](#).



**Encadré 3****Compétences, requalification et rehaussement des compétences**

Une **compétence** est définie comme une « combinaison de savoirs (connaissances), savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée »<sup>61</sup>. Les compétences ne sont pas faciles à mesurer<sup>62</sup> et il n'existe pas de classification officielle comme pour les industries ou les professions<sup>63</sup>. Des indicateurs sont souvent utilisés pour qualifier le niveau et les types de compétences des travailleurs et des emplois, notamment le **niveau d'étude (ou diplôme)** et la **qualification** propres aux conditions d'exercice d'une profession.

En matière de formation, les deux termes suivants ont été définis lors du Forum sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi :

- La **requalification** concerne le développement de nouvelles compétences pour changer de métier, de profession ou de secteur économique. Par exemple, une personne qui œuvrait dans le secteur du commerce du détail suit une formation en agriculture biologique pour intégrer cette industrie;
- Le **rehaussement des compétences** concerne l'amélioration des compétences existantes dans un contexte de mutation d'un métier ou d'une profession, de l'implantation d'une nouvelle technologie ou pour pourvoir un poste à l'interne. Par exemple, une personne œuvrant dans le commerce de détail suit une formation sur le marketing numérique pour mieux effectuer son travail.

## 3.1. Dynamiques et enjeux de la formation au Québec

Au Québec, il existe un riche écosystème de formation<sup>64</sup>, ainsi que de nombreux programmes pour le financer et le promouvoir. Certains de ces mécanismes ont permis à de nombreux travailleurs de commencer ou de poursuivre une formation lorsque la pandémie a frappé. Des investissements nouveaux ont été annoncés pour faire plus spécifiquement face aux défis imposés par la COVID-19, comme le Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation (PARAF). Bien qu'une évaluation de l'écosystème de formation actuel dépasse le cadre du présent rapport, il est juste de dire qu'il compte à la fois des réussites et des lacunes<sup>65</sup>.

<sup>61</sup> CPMT, *Référentiel de compétences pour un Québec prospère et inclusif (confidentiel)*.

<sup>62</sup> CIMT, *Compétences, Mots du boulot*, disponible [ici](#).

<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> On distingue habituellement la formation initiale de la formation continue. La première concerne les études poursuivies avant l'insertion dans la vie active, que l'on peut acquérir à l'enseignement secondaire, collégial ou universitaire. La seconde réfère aux compléments de formation acquis en cours de carrière afin de mettre à jour ou d'améliorer ses compétences professionnelles, ou d'en acquérir de nouvelles. Dans le cadre de ce rapport, nous nous concentrons sur la formation continue.

<sup>65</sup> Félix B. Simoneau et Amélie Bernier, *Pandémie, marché du travail et compétences : à en sommes-nous ? 2020*, disponible [ici](#).

## La formation se trouve à la croisée des responsabilités provinciales et fédérales

Les gouvernements provincial et fédéral sont tous les deux impliqués dans le financement et la promotion de la formation. Ainsi, selon le partage constitutionnel<sup>66</sup> des pouvoirs législatifs, l'éducation est de responsabilité provinciale, tandis c'est le fédéral qui soutient le revenu des personnes sans emploi à travers l'assurance-emploi.

En 1997, une entente Canada-Québec a été signée pour confier au Québec la responsabilité de la mise en œuvre des mesures fédérales de soutien à l'emploi et de la formation de la main-d'œuvre financées par l'assurance-emploi. Depuis, ces ententes sont renouvelées régulièrement et d'autres s'y sont greffées. Actuellement, il existe deux ententes :

1. L'Entente sur le développement du marché du travail<sup>67</sup> (4,2 G\$ pour 2020-2023), signée en 2019. Financée par le régime d'assurance-emploi, elle permet de financer des mesures d'aide à l'emploi (incluant la formation de la main-d'œuvre) pour les personnes sans emploi (qu'elles soient prestataires de l'assurance-emploi ou pas). Les montants sont placés dans le Fonds de développement du marché du travail;
2. L'Entente sur le développement de la main-d'œuvre<sup>68</sup> (1,2 G\$ pour 2020-2023), signée en 2019. Elle vise à favoriser l'intégration en emploi des personnes plus éloignées du marché du travail, comme les jeunes et les personnes handicapées, en leur permettant de suivre des formations, de développer leurs compétences et d'acquérir de l'expérience de travail.

Les montants transférés financent en partie les mesures actives d'Emploi-Québec<sup>69</sup>, qui incluent notamment les mesures de formation de la main-d'œuvre<sup>70</sup> administrées par celui-ci (voir détails plus bas), mais également des mesures financières d'intégration ou de maintien à l'emploi comme des subventions salariales.

En 2019, une nouvelle entente a été signée<sup>71</sup> entre le Québec et le fédéral pour le volet régional du programme Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) du gouvernement du Canada (135 M\$ pour 2020-2025). Cet accord prévoit le transfert de fonds vers le Québec pour financer des mesures d'aide à l'emploi (incluant la formation).

<sup>66</sup> Gouvernement du Canada, *Le partage constitutionnel des pouvoirs législatifs*, disponible [ici](#).

<sup>67</sup> Gouvernement du Canada, *À propos du programme ententes sur le développement du marché du travail*, disponible [ici](#).

<sup>68</sup> Gouvernement du Canada, *À propos du programme ententes sur le développement de la main-d'œuvre*, disponible [ici](#).

<sup>69</sup> Emploi-Québec, *Tableau des mesures actives, programmes et services d'Emploi-Québec*, disponible [ici](#).

<sup>70</sup> Emploi-Québec, *Mesure de formation de la main-d'œuvre – volet individus*, disponible [ici](#).

<sup>71</sup> Cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *L'Entente Canada-Québec pour aider à l'intégration de la jeunesse québécoise au marché du travail, août 2019*, disponible [ici](#).

## Un riche écosystème de financement de la formation existait avant la pandémie, avec ses succès et ses défis

Avant l'arrivée de la pandémie, les principaux mécanismes de financement de la formation pour **les personnes sans emploi** étaient offerts dans le cadre des mesures de formation de la main-d'œuvre<sup>72</sup> (volet individus) administrées par le réseau Emploi-Québec et financées par le Fonds de développement du marché du travail<sup>73</sup>. Ces mesures sont accessibles uniquement aux personnes à risque de chômage prolongé et confrontées à des barrières à l'emploi du fait d'un manque de formation. Les individus y accèdent en communiquant avec le centre local d'emploi (CLE) ou le bureau régional de Services Québec.

D'autres acteurs facilitent également le financement de la formation des personnes en emploi, mais dans une moindre mesure. Ainsi, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration transfère des fonds à Emploi-Québec afin de soutenir l'intégration et la francisation des personnes immigrantes (75 M\$ en 2019-2020<sup>74</sup>).

Les principales ressources de formation datant **d'avant la pandémie** pour **les personnes en emploi** sont les suivantes :

1. Les mesures de formation de la main-d'œuvre<sup>75</sup> (volet entreprise) administrées par le réseau Emploi-Québec et financées par le Fonds de développement du marché du travail<sup>76</sup>. Selon les situations, Emploi-Québec peut fournir une subvention aux entreprises admissibles pour couvrir les frais des formations offertes par un organisme ou un formateur agréé. Lorsque cela est impossible, il peut acheter directement des services de formation continue. Les entreprises y accèdent en communiquant avec le centre local d'emploi (CLE) ou le bureau régional de Services Québec.
2. Subvention de formations par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), financée par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre<sup>77</sup> (loi du 1 %). La CPMT peut ainsi subventionner directement des formations<sup>78</sup> offertes par des fournisseurs agréés<sup>79</sup> et qui s'inscrivent dans les objectifs qu'elle a établis. Elle offre également divers programmes en partenariat avec Emploi-Québec (programme de formation de courte durée, apprentissage en milieu de travail).

<sup>72</sup> Emploi-Québec, *Mesure de formation de la main-d'œuvre, volet individus*, disponible [ici](#).

<sup>73</sup> Emploi-Québec, *Mesure de formation de la main-d'œuvre*, disponible [ici](#).

<sup>74</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Rapport annuel 2019-2020*, p. 41, disponible [ici](#).

<sup>75</sup> Emploi-Québec, *Mesure de formation de la main-d'œuvre – volet entreprises*, disponible [ici](#).

<sup>76</sup> Emploi-Québec, *Mesure de formation de la main-d'œuvre*, disponible [ici](#).

<sup>77</sup> Commission des partenaires du marché du travail, *Lois et règlement*, disponible [ici](#).

<sup>78</sup> Commission des partenaires du marché du travail, *programme de subvention*, disponible [ici](#).

<sup>79</sup> Commission des partenaires du marché du travail, *Agrément des formateurs*, disponible [ici](#).

D'autres acteurs facilitent également le financement de la formation des personnes en emploi, mais dans une moindre mesure, notamment :

1. Le ministère de l'Économie et de l'Innovation sociale (MEI) offre quelques soutiens pour le développement des compétences dans certains domaines spécifiques, comme les sciences et technologies<sup>80</sup>.
2. Le réseau régional d'Investissement Québec est la porte d'entrée de l'ensemble des services relatifs au développement économique offerts aux entreprises (comme Service Québec l'est pour les services relatifs à l'emploi). En 2020, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) a annoncé qu'il collaborait avec le MEI et Investissement Québec pour ajouter un volet de gestion du changement et de développement de compétences à son programme de transformation numérique des entreprises, intitulé l'Audit industrie 4.0 (voir encadré 6).

Au cours des dernières années, plusieurs enjeux concernant le financement de la formation des personnes en emploi ont été soulevés, dont le recours inégal à la formation. Ainsi, près de la moitié des PME québécoises (44 %) <sup>81</sup> n'utilisent pas les mesures actuelles d'aide à la formation en raison de leur complexité administrative ou par méconnaissance. De plus, malgré les aides gouvernementales, le recours à la formation est très variable selon le secteur et la taille de l'entreprise. Les secteurs d'activité économique où l'on participe le plus aux activités de formation sont ceux à la fine pointe de la technologie ainsi que l'industrie manufacturière hautement syndiquée.<sup>82</sup>

### Lorsque la pandémie a frappé, plusieurs mécanismes supplémentaires ont été mis en place

Suivant l'arrivée de la pandémie, la priorité a d'abord été axée sur le soutien des revenus des **personnes sans emploi**. Le gouvernement fédéral a ainsi mis en place la Prestation canadienne d'urgence (PCU), en vigueur de mars à septembre 2020, puis la Prestation canadienne de la relance économique (PCRE), en vigueur à partir de septembre 2020 accompagnée de l'assurance-emploi bonifiée.

Au printemps 2020, le Programme de soutien à la formation des préposés aux bénéficiaires (PAB) a été lancé. L'objectif de former 10 000 préposés en un mois a permis de faire bondir le nombre de préposés de près de 26 % dans les CHSLD publics et privés conventionnés du Québec, permettant à ceux-ci de mieux faire face à la deuxième vague.

<sup>80</sup> Ministère de l'Économie et de l'Innovation, *Obtenir du financement pour la main-d'œuvre*, disponible [ici](#).

<sup>81</sup> FCEI, *Pénurie de main-d'œuvre : les plus petites entreprises, les grandes oubliées, 2020*, disponible [ici](#).

<sup>82</sup> Dr. Kjell Rubenson, *Déterminants de l'apprentissage, structuré ou non, chez les adultes canadiens : éclairage de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, Ressources humaines et Développement social Canada, 2007*, disponible [ici](#).

En novembre 2020, le gouvernement fédéral a annoncé un investissement de 1,5 G\$ dans les ententes sur le développement de la main-d'œuvre<sup>83</sup>.

Ce même mois, le Québec a, pour sa part, lancé le Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation (PARAF)<sup>84</sup>. Celui-ci s'inscrit dans la foulée du Forum sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi<sup>85</sup> tenu en octobre 2020, pendant lequel il a été mentionné que la qualification de la main-d'œuvre et le rehaussement des compétences sont essentiels pour accélérer le retour en emploi du plus grand nombre de Québécoises et de Québécois. Les participants reçoivent une allocation de 500 \$ par semaine tout au long de leur formation. Le programme comprend deux volets, soit :

- La requalification des travailleurs par un parcours individualisé afin d'intégrer rapidement davantage de personnes dans les secteurs d'activité en déficit de main-d'œuvre qualifiée, comme la santé, la construction et les technologies de l'information;
- Le rehaussement des compétences des personnes qui sont mises à pied temporairement dans des secteurs qui seront affectés plus longtemps par la pandémie. Ces personnes vont éventuellement faire l'objet d'un rappel au travail et pourraient **bénéficier** de possibilités promotionnelles grâce à la formation qui leur aura permis d'améliorer leurs compétences ou de développer de nouvelles habiletés<sup>86</sup>.

Pour les **personnes en emploi**, la priorité a aussi été mise sur le soutien du revenu dès le début de la pandémie. Cela s'est traduit par la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC)<sup>87</sup> et diverses autres mesures d'aide financière du Québec<sup>88</sup>.

En avril 2020, le Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME)<sup>89</sup> a été offert par le MTESS en collaboration avec la CPMT<sup>90</sup>. Celui-ci devait se terminer le 30 septembre 2020, mais l'enveloppe budgétaire (100 M\$ initialement, puis bonification de 50 M\$ le 15 mai 2020) a été épuisée dès juin 2020. Étaient admissibles les entreprises aux prises avec une réduction de leurs activités en raison des effets de la pandémie de COVID-19, et les promoteurs collectifs comme les

---

<sup>83</sup> *Emploi et Développement social Canada, À propos du programme ententes sur le développement de la main-d'œuvre, disponible [ici](#).*

<sup>84</sup> *Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Solidarité sociale, Plus de 160 M\$ pour la requalification de la main-d'œuvre, Gouvernement du Québec, disponible [ici](#).*

<sup>85</sup> *Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2020, Forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi – Le gouvernement et les partenaires du marché du travail, tous dans la même direction, disponible [ici](#).*

<sup>86</sup> *Véronique Prince, Québec prolonge son programme de requalification des travailleurs, Radio-Canada, février 2021, disponible [ici](#).*

<sup>87</sup> *Gouvernement du Canada, Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), disponible [ici](#).*

<sup>88</sup> *Gouvernement du Québec, Aide financière pour les entreprises, disponible [ici](#).*

<sup>89</sup> *Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, Suivi des mesures économiques gouvernementales découlant de la crise de la COVID-19 : Québec, Canada et Monde, 2020, disponible [ici](#).*

<sup>90</sup> *Le financement était partagé à 50/50 entre le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et le budget du MTESS.*

CSMO. En tout, 54 000 entreprises et 270 000 personnes ont bénéficié du programme<sup>91</sup>, mais aucune évaluation formelle n'a été réalisée.

## 3.2. Les besoins en formation

### Trois priorités

Face à la crise actuelle, les besoins en formation sont nombreux. Comme mentionné précédemment, les tendances de fond qui influencent le marché du travail, comme le vieillissement de la population, le virage numérique et les changements climatiques, façonnent les besoins en compétences. En même temps, la pandémie crée de nouveaux besoins et fragilise certains groupes. L'ampleur du défi est telle qu'il est nécessaire de définir des priorités qui guideront l'action. Dans cette perspective, nous retenons trois priorités pour identifier les besoins en formation à privilégier : **1) assurer la livraison de services essentiels, 2) éviter la déstructuration des secteurs, et 3) accroître l'innovation et la productivité.**

### Trois grands besoins en formation

À la lumière de ces priorités, nous organisons les besoins en formation selon trois grandes catégories. D'abord, il s'agit d'**aider les chômeurs pandémiques à se réorienter**. Par la suite, il faudra **relancer l'économie, accélérer le virage numérique et préparer la transition énergétique**, ce qui nécessitera une main-d'œuvre disponible et qualifiée. Les systèmes de formation et d'orientation, en collaboration avec les entreprises, devront alors assurer une bonne adéquation entre la formation et l'emploi. Enfin, la crise se veut l'occasion d'**accroître notre résilience**. Le marché du travail continue de se transformer et l'acquisition de nouvelles compétences sera nécessaire pour tirer profit des grands changements, mais également pour mieux faire face aux crises futures.

#### Encadré 4

#### Les limites de la formation des chômeurs pandémiques, l'exemple des travailleurs des ventes et services

Au Québec, entre février 2020 et février 2021, plus de 158 900 emplois dans le domaine des ventes et services (CNP 6) ont disparu. La volonté des gouvernements est d'aider ces chômeurs à se replacer. Dans ce contexte, quel rôle peut jouer la formation ?

Ici, nous tentons d'identifier les opportunités et les limites de la requalification et du rehaussement des compétences pour les « chômeurs pandémiques ». Pour ce faire, nous analysons les données de l'emploi (gains et pertes d'emplois) ainsi que les perspectives (emplois prévus en déficit ou surplus de main-d'œuvre) selon le genre et le niveau de compétences.

<sup>91</sup> Commission des partenaires du marché du travail, Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME-COVID-19), disponible [ici](#).

Deux professions représentent la quasi-totalité des pertes d'emplois : 1) personnel de supervision en services et personnel de services spécialisés (niveau B, requiert des études collégiales ou une combinaison de formations et d'expériences) et 2) représentants de services et autre personnel de services à la clientèle et personnalisés (niveau C, requiert un diplôme d'études secondaires ou une formation propre à la profession).

### ***Rehaussement des compétences : un long processus***

Le rehaussement des compétences vise à pourvoir un poste dans le même genre de compétences (vente et service), mais à un niveau de compétences égal ou supérieur.

Seules trois professions des ventes et services sont considérées en déficit important ou léger à l'horizon 2023 dans l'ensemble de la province, et elles sont toutes de niveau B :

- Spécialistes des ventes techniques – commerce de gros (CNP 6221);
- Agents et courtiers d'assurance (CNP 6231);
- Représentants des ventes financières (CNP 6235).

La principale limite d'une telle mesure est la durée de la formation. Les professions de niveau B requièrent habituellement d'avoir suivi trois à quatre années d'études postsecondaires, tandis que les travailleurs occupant une profession de niveau C détiennent un diplôme d'études secondaires. Un rehaussement significatif des compétences, qui permet de pourvoir un poste dans une profession de niveau B, prendrait donc plusieurs années. Cela ne permettrait donc pas un placement rapide des travailleurs mis à pied.

### ***Requalification : plusieurs opportunités***

- La requalification vise à occuper un poste avec le même niveau de compétences, mais qui exige un nouveau type de compétences.
- Sept professions de niveaux B et C sont considérées en déficit à l'horizon 2023 dans l'ensemble de la province.
- La principale limite d'une telle mesure est **personnelle**. Les professions de niveaux B et C en déficit de main-d'œuvre se trouvent dans des catégories de compétences très différentes de celles des ventes et services (par exemple : mécaniciennes d'ascenseurs). Les employeurs et leur culture peuvent être très différents, et plusieurs de ces professions souffrent d'une image négative (ex. : aides de maintien à domicile).

Comme mentionné précédemment, la pandémie touche de manière particulière certains groupes de travailleurs. Les pertes d'emplois les plus importantes (celles qui touchent les chômeurs dits pandémiques) se trouvaient principalement dans des professions dont le type de compétences est lié aux ventes et services (CNP 6) et les niveaux de compétences associés sont B et C. Il existe des options pour rehausser les compétences et requalifier ces travailleurs afin de leur permettre d'accéder à de nouvelles opportunités d'emploi. Cependant, il existe aussi des limites à la formation des travailleurs pour replacer ceux-ci rapidement. Les barrières se trouvent tant dans la conception de la formation (durée) que dans la mobilité.

### 3.3. Pratiques inspirantes

Nous présentons ici certaines initiatives pour lesquelles il est possible de dégager quelques facteurs de succès et écueils à éviter, conformément aux priorités identifiées précédemment, soit assurer la livraison de services essentiels, éviter la déstructuration des secteurs, et accroître l'innovation et la productivité.

Il est important de noter que de nombreuses initiatives n'ont pas fait l'objet d'une évaluation formelle. Cependant, elles ont été retenues sur la base de leur mention dans la littérature internationale. Un résumé des initiatives accompagné des références aux évaluations est présenté en annexe.

Nous proposons d'analyser ces initiatives sous l'angle des politiques publiques, soit en étudiant principalement les mécanismes de financement, de promotion et d'adéquation formation-emploi. Les aspects pédagogiques et de conception des formations dépassent le cadre du présent rapport.

Dans certains cas, les pratiques de formation retenues cherchent à permettre la transition des travailleurs d'un secteur en difficulté temporaire vers un secteur en croissance. Dans ces situations, il s'agit de pratiques visant à accélérer la requalification des travailleurs.

Dans d'autres situations, les pratiques visent davantage des formations qui permettent à la main-d'œuvre d'évoluer au sein du même secteur et de mettre à niveau ou d'actualiser ses compétences. Cette fois, il s'agit de pratiques visant le rehaussement des compétences.

#### Aider les chômeurs pandémiques

De nombreux travailleurs ont perdu leur emploi en raison des restrictions sanitaires mises en place ou du ralentissement de l'économie. Une partie d'entre eux risque de ne pas retrouver d'emploi rapidement dans l'économie post-COVID-19. En matière de formation, la priorité consiste à appuyer les travailleurs des secteurs et professions au ralenti qui désirent trouver de nouvelles opportunités dans les secteurs et professions en demande.

#### Encadré 5

#### Faire face à la crise – Pratiques inspirantes au Québec

##### Qualifications Québec

Qualifications Québec a créé un portail qui regroupe les ressources disponibles en reconnaissance des compétences pour l'ensemble des professions exercées sur le territoire québécois, et ce, dans le but d'améliorer l'intégration des personnes immigrantes au marché du travail. Si le portail améliore l'information disponible, les processus eux-mêmes restent dans certains cas complexes et longs.

##### Reconnaissance des acquis des infirmiers et infirmières

L'Ordre des infirmiers et infirmières du Québec a mis en place un mécanisme afin d'accélérer le processus de reconnaissance des acquis des infirmiers formés à l'étranger. Ainsi, une autorisation spéciale avec



techniques limitées, permettant de réaliser les activités liées à la vaccination et aux tests de dépistage, peut maintenant être délivrée sous certaines conditions<sup>92</sup>.

### Exemple 1 : formation du personnel de cabine, Suède (requalification)

En Suède, des employés des secteurs de l'aviation et du tourisme ont été formés afin de prêter main-forte dans les hôpitaux et les écoles<sup>93</sup>. À la mi-mars 2020, la Scandinavian Airlines System (SAS) met à pied la quasi-totalité de son personnel de cabine. Le conseil d'administration reconnaît en même temps que les besoins en personnel du système de santé vont exploser. L'entreprise s'associe alors avec l'Université de Sophiahemmet et Novare Human Capital, une firme spécialisée en ressources humaines, pour mettre en place une formation de 3,5 jours pour permettre au personnel de cabine déjà formée aux premiers soins, d'assister les infirmiers dans certaines tâches. Dans un premier temps, une formation pilote financée par une fondation (Marianne and Marcus Wallenberg) permet d'envoyer 30 personnes dans un hôpital. La preuve étant faite, les hôpitaux acceptent de payer la formation et les salaires de 1 100 nouvelles recrues. Le mécanisme a été ensuite étendu à plusieurs centaines de travailleurs du secteur touristique mis à pied.

### Leçons

Bien qu'aucune d'évaluation formelle du programme n'ait été effectuée, nous identifions ici plusieurs éléments qui semblent avoir contribué au succès de l'initiative :

- Les besoins en main-d'œuvre sont très clairement identifiés. Il s'agit de former des travailleurs pour un poste spécifique dans un milieu de travail précis;
- Un groupe particulier de travailleurs à former a été identifié. Ce groupe détenait, par ailleurs, déjà certaines compétences nécessaires à la pratique de la profession;
- L'information est clairement communiquée aux travailleurs (salaire, employeur, conditions de travail);
- Les compétences minimales requises et, qui peuvent être enseignées rapidement, ont été identifiées afin de raccourcir au maximum la durée de la formation tout en assurant certains standards de qualité;
- L'employeur futur est connu et fiable, et les nouveaux formés ont l'assurance d'être embauchés;
- Le financement privé d'un projet pilote a permis de rapidement faire la preuve de l'efficacité du mécanisme de formation et d'assurer ainsi l'adhésion des parties prenantes.

Il faut cependant noter que dans ce cas, la mobilisation des travailleurs s'appuie sur un prêt d'employés qui conservent leur lien d'emploi et devraient revenir à leur poste une fois la crise passée. Cela réduit considérablement les tensions provenant des travailleurs déjà en poste et des syndicats.

<sup>92</sup> Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec, L'OIIQ a mis en place un processus pour favoriser l'apport de tous à la vaccination contre la COVID-19, disponible [ici](#).

<sup>93</sup> Albrecht Enders, Lars Haggstrom, et Rafael Lalive, How Reskilling Can Soften the Economic Blow of Covid-19, 2020, disponible [ici](#).

En revanche, ce type d'approche est pertinent pour répondre à un besoin ponctuel. Il ne pourrait être utilisé pour résorber une pénurie de main-d'œuvre plus structurelle.

Par ailleurs, deux conditions sont nécessaires pour qu'une approche par prêt d'employés fonctionne. D'abord, les lois et les pratiques d'emploi doivent assurer le maintien du lien d'emploi. Ensuite, les employeurs « prêteurs » doivent avoir une marque employeur<sup>94</sup> forte pour être en mesure de remobiliser leurs travailleurs. En France, le ministère de l'Emploi a mis à la disposition des employeurs des outils, comme des modèles de contrat, pour mettre en place des échanges d'employés entre des entreprises ralenties ou arrêtées et des entreprises ayant des besoins ponctuels en main-d'œuvre<sup>95</sup>. La pratique reste peu répandue, car elle repose sur le volontariat de l'entreprise « prêteuse » et des employés.

### Exemple 2 : Targeted Training and Apprenticeship Fund, Nouvelle-Zélande (requalification)

Le *Targeted Training and Apprenticeship Fund* est un fonds du ministère des Études supérieures, en Nouvelle-Zélande, qui permet de financer directement des programmes d'apprentissage dans des secteurs en pénurie de main-d'œuvre, comme la foresterie. Spécifiquement mis en place pour faire face aux mises à pied liées à la pandémie, ce programme vise toutefois à corriger les pénuries qui existaient avant la crise.

### Leçons

Bien qu'aucune évaluation formelle du programme n'ait été réalisée, nous identifions ici plusieurs éléments qui semblent avoir favorisé le succès de l'initiative :

- Le programme est largement accessible à tous ceux qui ont été touchés directement ou indirectement par la pandémie, ce qui permet de réduire le fardeau de justification (perte d'emploi causée par la pandémie), et d'ainsi prendre en compte les différentes répercussions de la crise;
- Le programme s'appuie sur des institutions de formation crédibles;
- La sélection du programme et de l'institution de formation est la seule responsabilité du travailleur. Pour pleinement bénéficier de cette responsabilisation, les travailleurs doivent avoir une excellente information, notamment sur les programmes et les institutions admissibles. Bien que les services d'aide à l'emploi offrent de l'assistance, le manque d'information pourrait constituer un frein à l'accès au programme<sup>96</sup>.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion (France), *Mise à disposition temporaire de salariés volontaires entre deux entreprises, 2020*, disponible [ici](#).

<sup>96</sup> Tony Bonen et Matthias Oschinski, *Mapping Canada's Training Ecosystem: Much Needed and Long Overdue, 2021*, disponible [ici](#).

### Exemple 3 : Deuxième carrière, Ontario (requalification)

Le programme Deuxième carrière a été lancé en 2008 pour répondre aux mises à pied massives engendrées par la crise financière mondiale de 2007-2008<sup>97</sup>. Ce programme aide les chômeurs à financer les formations dont ils ont besoin pour retrouver du travail. Il a ensuite été bonifié pour aider plus particulièrement les travailleurs du secteur manufacturier (en mars 2020), puis ceux affectés par la pandémie (décembre 2020)<sup>98</sup>. Les bénéficiaires ont accès à un soutien financier (jusqu'à 28 000 \$) pour une formation professionnelle dans des domaines où la demande est forte (notamment le secteur manufacturier de pointe, les sciences de la vie, les technologies de l'information et les services de soutien et de santé<sup>99</sup>). Le programme actuel couvre maintenant les personnes qui ont perdu leur emploi en raison de la pandémie et celles qui occupent un emploi « temporaire », mais priorise les travailleurs ayant perdu leur emploi après le 1<sup>er</sup> mars 2020, ceux ayant un diplôme d'études secondaires ou non, et ceux qui travaillaient dans une industrie plus durement touchée par la pandémie.

### Leçons

Bien qu'aucune évaluation formelle du programme n'ait été effectuée, nous identifions ici plusieurs éléments qui semblent avoir contribué au succès de l'initiative :

De la même manière que dans l'exemple 2, l'accès large au programme et le recours aux institutions de formation crédibles sont des éléments clés de succès. En Ontario, des mécanismes particuliers sont mis en place pour atteindre plus efficacement les groupes vulnérables. Ainsi, les demandes des travailleurs plus à risque (par exemple, ceux détenant moins de qualifications) sont traitées en priorité.

La disponibilité de l'information sur les programmes et les institutions admissibles constitue certainement un risque à l'accès au programme.

### Exemple 4 : Edge-Up, Calgary, Alberta (requalification)

Bien avant l'arrivée du virus à Calgary, la restructuration du secteur de l'énergie a mis à pied de nombreux ingénieurs et scientifiques alors qu'ils étaient en milieu de carrière. Le programme *Edge Up*, financé par le Centre des compétences futures, visait à requalifier ces travailleurs pour qu'ils puissent occuper des postes dans les entreprises du secteur des nouvelles technologies en proie à des difficultés de recrutement. Le programme a été développé par l'Agence de développement économique de Calgary, après consultation avec les employeurs, puis les formations ont été données par des institutions de formation existantes. En tout, six cohortes ont été formées sur deux ans.

<sup>97</sup> Gouvernement de l'Ontario, *L'Ontario renforce son soutien et offre de nouvelles possibilités pour les travailleuses et travailleurs du secteur manufacturier, 2020*, disponible [ici](#).

<sup>98</sup> Gouvernement de l'Ontario, *Deuxième carrière*, disponible [ici](#).

<sup>99</sup> Chelsea Papineau, *Ontario redesigns Second Career grant program to help those impacted by COVID-19 find new jobs*, CTV news, 2020, disponible [ici](#).

## Leçons

Bien qu'aucune évaluation formelle du programme n'ait été effectuée, plusieurs éléments semblent avoir contribué au succès de l'initiative :

- Le programme cible des travailleurs expérimentés qui détiennent (*a priori*) de bonnes compétences essentielles;
- Il s'appuie sur des institutions de formation crédibles;
- Les contenus de formation sont basés sur les besoins particuliers des entreprises.

Pourtant, la réintégration à l'emploi des travailleurs demeure un défi. Certes, le ralentissement du secteur de l'énergie a entraîné avec lui l'ensemble de l'économie de la province au cours des dernières années, mais les éléments suivants pointés par les médias qui ont suivi la mise en œuvre du programme pourraient également constituer des freins :

- Les employeurs du secteur des nouvelles technologies ne connaissent pas encore bien le programme et pourraient préférer des diplômés de programmes plus conventionnels;
- Les salaires, les conditions de travail ainsi que la culture d'entreprise des deux secteurs sont très différents. Les travailleurs visés étant en milieu de carrière, il est parfois difficile pour eux de faire ces ajustements<sup>100</sup>.

### Exemple 5 : *Arbeitsstiftungen*, Autriche (requalification)

Depuis 1987, en Autriche, une initiative nationale a été mise en place pour appuyer la requalification des travailleurs lors de mises à pied massives. Ainsi, avant une mise à pied, les entreprises doivent négocier un accord de collaboration avec les services d'emplois publics et le gouvernement régional. À travers le programme, un plan individualisé comprenant une évaluation initiale des besoins, des services d'orientation et la formation sont développés pour chaque travailleur. Ces derniers conservent leurs prestations d'assurance-emploi tout au long de leur formation.

## Leçons

Les mises à pied massives qui surviennent en temps de crise touchent de manière particulière les travailleurs et nécessitent la mise en œuvre de mesures de soutien adaptées<sup>101</sup>. En reconnaissant ce besoin, le programme autrichien permet d'anticiper les répercussions que les mises à pied ont sur les travailleurs et leurs communautés.

Selon une analyse du CEDEFOP<sup>102</sup>, la gouvernance solide basée sur les partenariats entre employeurs et services publics contribue à la pérennité du programme. Par ailleurs, le programme ne

<sup>100</sup> Cailynn Klingbeil, *Initiatives offer new career path in tech for oil and gas workers, but concerns remain over lack of opportunities*, *The Globe and Mail*, février 2020, disponible [ici](#).

<sup>101</sup> René Morissette and Theresa Hanqing Qiu, *Turbulence or Steady Course? Permanent Layoffs in Canada, 1978-2016*, 2020, disponible [ici](#).

<sup>102</sup> CEDEFOP, *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways*, disponible [ici](#)

remplace pas les mécanismes de prestation d'assurance-emploi, mais s'y ajoute. Pour les travailleurs, la formation a donc un faible coût d'opportunité.

### Relancer l'économie

Bien que la crise ne soit pas passée, la reprise se prépare. Les gouvernements de tous les paliers annoncent des mesures pour stimuler l'économie. Certains secteurs, tels que la santé, l'éducation et la construction, vont faire l'objet d'investissements nouveaux qui nécessiteront, à leur tour, une main-d'œuvre disponible et qualifiée. Il sera donc essentiel de former les travailleurs selon les besoins du marché du travail, les investissements propres à la relance et la mise en place des grandes stratégies gouvernementales.

#### Encadré 6

#### Se préparer pour l'avenir – Pratiques inspirantes au Québec

Le Forum sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi (octobre 2020)<sup>103</sup> représente un bel exemple de concertation entre les ministres de l'Emploi, du Travail et de la Solidarité sociale, des Finances, de l'Économie et de l'Innovation, de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de l'Immigration, et de la Francisation et de l'Intégration et les acteurs clés réunis au sein de la CPMT.

Au cours de ce forum, les participants se sont entendus sur le fait que la requalification et le rehaussement des compétences sont des leviers pour développer l'employabilité des personnes et accroître la productivité des entreprises.

Pour l'instant, peu d'annonces ont été faites dans cette foulée, hormis celle de la collaboration des ministères du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de l'Économie et de l'Innovation ainsi qu'Investissement Québec pour ajouter un volet de gestion du changement et de développement de compétences à son programme de transformation numérique des entreprises, intitulé l'Audit industrie 4.0<sup>104</sup>.

#### Exemple 6 : *Teach for America*, États-Unis

Fondé aux États-Unis en 1990, le programme *Teach for America* permet à des diplômés universitaires de domaines autres que l'enseignement d'enseigner au primaire et au secondaire après une formation pratique et théorique de quelques semaines. Ce programme vise à offrir un enseignement de qualité à des élèves issus de milieux défavorisés, qui peinent souvent à recruter des enseignants expérimentés.

<sup>103</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi – Le gouvernement et les partenaires du marché du travail, tous dans la même direction, 2020*, disponible [ici](#).

<sup>104</sup> Ministère de l'Économie et de l'Innovation, *Audit industrie 4.0 : réussir la transformation numérique de votre entreprise*, disponible [ici](#).

Pour accéder à la formation, le processus de sélection est rigoureux, avec moins d'un candidat sur dix accepté depuis 2014, et ce, au terme d'une évaluation du dossier académique et d'une entrevue. Les candidats retenus travaillent ensuite au salaire octroyé aux enseignants débutants.

Plusieurs études ont démontré que les enseignants issus de ce programme contribuent de manière égale à leurs collègues provenant du parcours traditionnel (et dans certains cas de façon supérieure) au chapitre de la réussite des élèves, particulièrement dans les milieux désavantagés<sup>105</sup>.

### Leçons

Afin de s'assurer de fournir les services essentiels à la population dans des domaines qui font face à des pénuries chroniques de main-d'œuvre, il faut repenser la formation, c'est ce que permet le programme *Teach for America*. Selon une étude menée par l'Institut du Québec<sup>106</sup>, ce programme a eu du succès en particulier en :

- Reconnaissant les acquis des candidats qui détiennent un diplôme universitaire dans une discipline autre que l'enseignement;
- Se concentrant sur l'essentiel des compétences nécessaires pour la pratique de l'enseignement.

Il importe de noter que le programme fait aussi l'objet de critiques, notamment de la part de syndicats d'enseignants et de facultés d'éducation qui lui reprochent de contourner la formation traditionnelle.

### Encadré 7

#### Compétences essentielles et compétences de l'avenir

Les deux expressions « compétences essentielles » et « compétences de l'avenir » sont souvent utilisées bien que leurs définitions soient ambiguës.

Les compétences essentielles réfèrent principalement à la littératie et à la numératie. Au niveau fédéral, le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles<sup>107</sup> définit neuf compétences essentielles pour subventionner des programmes de formation spécifiques.

Au Québec, la Commission des partenaires du marché du travail a récemment proposé 18 compétences essentielles et du futur dans un référentiel afin de guider ses actions<sup>108</sup>.

<sup>105</sup> Institut du Québec, *Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants : L'État doit miser sur l'essentiel*, 2019, disponible [ici](#).

<sup>106</sup> Institut du Québec, *La reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger*, 2018, disponible [ici](#).

<sup>107</sup> Emploi et Développement social Canada, *Profils des compétences essentielles*, disponible [ici](#).

<sup>108</sup> Commission des partenaires du marché du travail, *référentiel de compétences pour un futur prospère et inclusif au Québec*.

### Exemple 7 : Cadre national des qualifications, Australie

En Australie, un cadre national des qualifications permet à l'ensemble des acteurs du marché du travail (travailleurs, employeurs, institutions de formation, etc.) de comprendre et de communiquer le niveau et le type de qualification obtenue ou désirée<sup>109</sup>. Ce cadre permet notamment de traduire les certifications (du diplôme secondaire au doctorat) en niveaux de qualification standardisés à travers les différents systèmes de formation (éducation, formation professionnelle, enseignement supérieur, apprentissage, reconnaissance des acquis, etc.).

Un dispositif d'assurance qualité administré par une instance gouvernementale multipartite composée d'experts provenant du réseau de l'éducation, de l'emploi et de l'industrie permet d'accréditer les établissements de formation afin qu'ils puissent décerner les certifications (ou les diplômes). Les organismes sectoriels jouent aussi un rôle important en définissant les compétences nécessaires à la pratique des professions et des secteurs.

### Leçons<sup>110</sup>

En plus de l'Australie, les États-Unis, le Royaume-Uni, Singapour, la Suisse, la Suède et l'Espagne et l'ensemble de l'Europe ont adopté des cadres de qualification afin d'améliorer la mobilité sur le marché du travail. Selon des analyses effectuées par l'Observatoire compétences-emplois<sup>111</sup>, les cadres ainsi que l'ensemble des dispositifs qui les entourent permettent :

- D'améliorer l'information sur les certifications (ou les diplômes), et d'aider ainsi les travailleurs à les faire valoir dans différents secteurs;
- De promouvoir l'offre de formation modulaire où les acquis d'apprentissage sont reconnus aisément d'une certification à l'autre;
- De favoriser la formation continue en permettant de cumuler les certifications obtenues de différentes manières;
- De briser les silos entre les différents systèmes de formation, par exemple celui de la formation professionnelle et de l'emploi.

### Accroître la résilience

La crise représente également une opportunité unique d'accroître la résilience des travailleurs. L'intérêt renouvelé des politiques publiques pour la formation est l'occasion d'accélérer l'acquisition des compétences de « l'avenir », soit l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à la pratique de professions au cours des prochaines années. Les travailleurs seraient ainsi mieux préparés à naviguer dans le marché du travail et à faire face à une nouvelle crise.

De la même manière, la crise devrait être l'occasion d'accroître la résilience des systèmes de formation afin qu'ils soient plus à même de faire face aux tendances de fond observées avant la

<sup>109</sup> Sylvie Ann Hart, *Le cadre national de qualifications de l'Australie, 2014*, disponible [ici](#).

<sup>110</sup> Sylvie Ann Hart, *Un cadre national de qualifications au Québec pour une meilleure adéquation formation – emploi, 2014*, disponible [ici](#).

<sup>111</sup> *ibid*

pandémie (explosion des besoins en santé, défi démographique) ainsi qu'à une nouvelle crise (mobilisation des travailleurs, requalification rapide, etc.). Pour ce faire, les efforts pour arrimer les formations aux besoins du marché du travail devront se poursuivre, et les systèmes de formation et d'orientation devront faire preuve de plus de souplesse et d'agilité pour s'adapter rapidement.

### Exemple 8 : *LinkedIn Learning, Ontario*

En 2017, un partenariat entre le ministère des Collèges et des Universités et eCampusOntario a permis d'offrir l'ensemble du répertoire de formation de *LinkedIn Learning* aux étudiants et au personnel des 44 collèges et universités publics ontariens. Présentées sous formes de courtes vidéos, ces formations disponibles sur la plateforme durent habituellement de deux à dix minutes et sont organisées en cours (compilations de vidéos portant sur un sujet particulier) et en parcours d'apprentissage (ensembles de vidéos qui portent sur un sujet semblable).

### Leçons

En donnant accès au répertoire LinkedIn, le programme visait à généraliser l'acquisition de compétences spécifiques pour les étudiants. Mais en réalité, ce programme a été très peu utilisé (environ 7 % des étudiants admissibles)<sup>112</sup>, si bien que l'entente n'a pas été renouvelée en 2020. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation :

- Les utilisateurs pouvaient avoir des difficultés à sélectionner le contenu pertinent et à se motiver pour le terminer. Moins de la moitié des utilisateurs ont achevé un cours ;
- Il y a eu un manque de chevauchement entre les compétences que les étudiants estimaient ne pas posséder et celles qu'ils tentaient d'acquérir en accédant au contenu du répertoire;
- Aucun processus d'évaluation n'a été mis en place en amont du programme, rendant difficiles la collecte d'information et son évaluation.

### Exemple 9 : *Compte personnel de formation, France*

L'ensemble des travailleurs français cumulent 500 € par année (800 € pour les travailleurs moins qualifiés) dans un compte personnel de formation qu'ils peuvent utiliser pour suivre des formations accréditées par des organismes paritaires, selon les besoins du marché du travail. Le système est ouvert à tous depuis 2015.

### Leçons

Les mécanismes de comptes individuels de formation sont de plus en plus populaires<sup>113</sup> partout dans le monde, mais le modèle français est souvent cité en exemple. L'application d'un tel modèle au

<sup>112</sup> Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, *Évaluation de l'utilisation de la plateforme Lynda.com : Analyse des données sur les utilisateurs, 2019*, disponible [ici](#).

<sup>113</sup> OCDE, *Individual Learning Accounts Panacea or Pandora's Box? 2019*, disponible [ici](#).



Québec et au Canada a été largement discutée<sup>114</sup>. Le crédit canadien pour la formation<sup>115</sup> s'inspire notamment de ces recommandations. Dans le cas français, quelques ingrédients de succès doivent être mentionnés :

- Lors de sa mise en place, le programme a été relativement peu utilisé (environ 1,6 % des employés du secteur privé en 2018). Toutefois, la mise en place d'un site unique d'inscription aux formations (Moncompteformation) en 2019 a facilité la recherche et l'identification des formations pertinentes (au lieu de chercher dans les différents sites des formateurs)<sup>116</sup>;
- Le programme a un faible coût d'opportunité puisque les participants conservent leurs revenus (salaire ou prestations);
- Les accréditations ciblent des compétences particulières plutôt que des qualifications complètes, et comprennent les mécanismes de validation des acquis.

Le défi du compte personnel de formation français est d'augmenter son utilisation par les travailleurs moins qualifiés<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> Diane Bellemare, *Créer et partager la prospérité : sortir l'économie canadienne de l'impasse*, Presses de l'Université du Québec, 2013.

<sup>115</sup> Gouvernement du Canada, *Crédit canadien pour la formation*, disponible [ici](#).

<sup>116</sup> Bertrand Bissuel, *Formation professionnelle : une application mobile qui est entrée dans les usages, en un an*, *Le Monde*, 2020, disponible [ici](#).

<sup>117</sup> OCDE, *Individual Learning Accounts Panacea or Pandora's Box? 2019*, disponible [ici](#).

## 04 Analyse et recommandations

À la lumière des perspectives du marché du travail que nous avons dressées, de l'analyse des barrières à la mobilité de la main-d'œuvre et de l'analyse des pratiques locales et internationales sur la formation, nous mettons de l'avant dans cette section les principaux constats et recommandations qui en découlent pour le Québec.

### Marché du travail : à quoi s'attendre dans les prochaines années ?

La pandémie et le chômage qu'elle a engendré n'ont pas pour autant atténué significativement les grands défis que rencontrait déjà le marché du travail du Québec, soit la rareté de main-d'œuvre et les besoins en compétences. Les dynamiques responsables des difficultés de recrutement sont encore bien à l'œuvre et ne doivent pas être oubliées. Le vieillissement de la population s'accélère. L'utilisation de plus en plus intensive de nouvelles technologies, dont la robotisation amorcée notamment pour faire face à la rareté de main-d'œuvre, continue à gagner du terrain, faisant disparaître des emplois peu qualifiés et augmenter la pression pour l'embauche de travailleurs spécialisés. Les changements climatiques continuent d'exercer des pressions sur nos écosystèmes, mais également de générer de nouvelles opportunités de développement, notamment pour les énergies propres et l'électrification des transports, créant de nouveaux emplois et de nouvelles carrières. Plus que jamais, pénuries de main-d'œuvre, déficits de compétences et chômage coexistent sur le marché du travail québécois.

La tâche des différents paliers de gouvernement est donc double, et monumentale. D'une part, il faut aider les travailleurs et les entreprises à traverser la crise et à préparer la relance. Et d'autre part, il faut corriger les déséquilibres persistants du marché du travail qui risquent de compromettre le potentiel de développement du Québec. Afin de réussir ce double défi, nous formulons les deux principes suivants :

**À court terme**, tenir compte des difficultés que traversent les différents groupes et secteurs et des clivages exacerbés par la pandémie. Les mesures transversales et les politiques mur-à-mur, qui ne tiennent pas compte de cette nouvelle réalité, sont à éviter;

**En tout temps**, miser sur la disponibilité de la main-d'œuvre, et plus spécifiquement d'une main-d'œuvre qualifiée. Cela implique d'abord et avant tout de prendre conscience que le manque de main-d'œuvre sectoriel ou régional constituera un frein important à la livraison des services et au développement de l'économie.

## Recommandation 1 : mettre en place une politique de développement économique axée sur la main-d'œuvre

Compte tenu de la situation exceptionnelle du marché du travail actuel, et dans une perspective de relance économique, le principe général qui devrait guider les politiques publiques réside dans le maintien et l'accélération de mesures visant à assurer à l'économie du Québec un accès à une main-d'œuvre qualifiée en quantité suffisante. Les mesures qui seront annoncées pour la relance économique viseront à stimuler certains secteurs, ce qui nécessitera la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée en quantité suffisante.

Des mesures de développement de la main-d'œuvre doivent aller de pair avec les priorités gouvernementales, en particulier lorsque les enjeux de main-d'œuvre freinent la livraison de services essentiels à la population.

En 2020, avant la pandémie, l'urgence de la situation de la rareté de la main-d'œuvre a suscité la création d'un Groupe d'intervention interministériel coordonné par le MTESS afin d'assurer une réponse concertée de l'ensemble des ministères et organismes concernés par cet enjeu. Un tel comité gagnerait à être officialisé et à être muni de mécanismes pour assurer une plus grande portée de ses actions.

Tout nouvel investissement public majeur ou nouveau programme majeur pourrait faire l'objet (simultanément ou subséquemment) d'une analyse de l'impact sur la main-d'œuvre et d'une stratégie pour s'assurer de la disponibilité de la main-d'œuvre, notamment sur :

- Les secteurs et professions susceptibles d'être affectés;
- Les indicateurs du marché du travail qui démontrent une rareté de main-d'œuvre dans le secteur ou les professions concernés;
- Les goulots d'étranglement relatifs à l'offre de main-d'œuvre (réglementation, durée de la formation, accès pour les travailleurs immigrants, contraintes salariales, conventions collectives, etc.);
- Les enjeux de développement des compétences et de formation;
- Les stratégies à déployer pour assurer la disponibilité de la main-d'œuvre.

Ces analyses pourraient être coordonnées par un comité interministériel qui regrouperait au minimum les ministres des Finances, de l'Économie et de l'Innovation, du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur, de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Ce comité pourrait avoir des objectifs et des cibles clairement définis et assurer une reddition de comptes quant à l'atteinte de ces derniers.

## Recommandation 2 : briser les silos entre les réflexions sur le développement économique et celles sur la disponibilité de la main-d'œuvre

La crise a démontré que lorsque l'urgence est au rendez-vous, les acteurs de différents milieux collaborent et agissent rapidement. Au Québec, avec la formation des préposés aux bénéficiaires, comme ailleurs, par exemple, avec la formation du personnel de cabine en Suède (exemple 1), la pandémie a mis en lumière les avantages de la collaboration.

Les investissements en nouvelles technologies et en formation sont complémentaires<sup>118</sup>. Pour les programmes de financement et de promotion de la formation à la disposition des employeurs, le principal ingrédient de succès réside dans l'intégration systématique d'un volet gestion et de formation de la main-d'œuvre dans les mécanismes de financement traditionnels d'aide aux entreprises.

Par ailleurs, l'accompagnement des entreprises est essentiel. Près de la moitié, des petites et moyennes entreprises québécoises n'utilisent pas les mesures d'aide à la formation en raison de leur complexité administrative ou par méconnaissance<sup>119</sup>. L'annonce gouvernementale récente visant à intégrer une composante formation dans l'aide à la transformation numérique des entreprises (voir encadré 6) est un pas dans la bonne direction, mais il faut aller beaucoup plus loin. Les mécanismes d'accompagnement et de financement de la formation pourraient être plus systématiquement intégrés à l'offre de service auprès des entreprises du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et d'Investissement Québec (IQ). De tels mécanismes seraient mieux ancrés dans la réalité du travail et du développement d'affaires des entreprises.

Intégrer de manière systématique un volet « formation » dans les programmes d'aide aux entreprises pourrait améliorer la gestion des enjeux de main-d'œuvre. Plus spécifiquement :

Poursuivre les efforts pour inclure une analyse des besoins de main-d'œuvre dans les programmes de transformation numérique des entreprises du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et d'Investissement Québec (IQ);

Dédier à la formation en entreprise une part du financement des programmes de promotion de l'innovation.

Pour mieux coordonner l'aide aux entreprises offertes par différents acteurs, il est possible de:

-Assurer davantage de collaboration entre les directions régionales de Services Québec, du MEI et d'IQ;

-Consolider l'information sur les programmes de financement de la formation en entreprise offerte par Emploi-Québec, le MEI et IQ.

<sup>118</sup> Benoit Dostie et Genevieve Dufour, *Transformation numérique et formation continue, 2020*, disponible [ici](#).

<sup>119</sup> FCEI, *Le Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation (PARAF) : un pas dans la bonne direction, 2020*, disponible [ici](#).

### **Recommandation 3 : mieux coordonner les mesures de soutien au revenu et de soutien à la formation pour favoriser le retour à l'emploi des chômeurs**

La pandémie a mis en lumière les silos qui existent entre les différents paliers de gouvernement quand il s'agit de soutenir les personnes sans emploi. Les programmes d'assurance sociale comme l'assurance-emploi visent deux objectifs : protéger le niveau de vie acquis dans le contexte de l'exercice d'un emploi rémunéré et prévenir la pauvreté. Ils s'appuient aussi sur le principe que le retour à l'emploi est toujours l'option préférée<sup>120</sup>. Bien que nécessaires pour faire face à la situation exceptionnelle que l'on connaît, la prestation canadienne d'urgence (PCU), la Prestation canadienne de relance économique (PCRE) tout comme les ajustements apportés à même l'assurance-emploi lors de la pandémie, sont désormais sensiblement plus généreux que les mesures de financement de la formation disponibles aux personnes sans emploi. Une telle dynamique ne favorise pas le recours à la formation et l'adaptation des travailleurs.

Une meilleure coordination entre les mesures de soutien au revenu (les prestations d'urgences et l'assurance-emploi gérées par le gouvernement fédéral) et celles de financement de la formation (gérées par le gouvernement provincial) permettrait de minimiser le désincitatif à la formation et de ne pas déstructurer les secteurs stratégiques et ceux faisant face à des défis de recrutement, tout en continuant à soutenir les plus vulnérables.

### **Recommandation 4 : développer des mécanismes particuliers de financement et de promotion pour soutenir les chômeurs les plus vulnérables**

Les exemples de requalification des chômeurs présentés dans ce rapport – Nouvelle-Zélande (exemple 2), Ontario (exemple 3), Alberta (exemple 4) et Autriche (exemple 5) – ont tous révélé une certaine complexité à être implantés. Après une pandémie qui a particulièrement touché les travailleurs moins qualifiés et moins bien rémunérés, il est essentiel que les programmes de requalification priorisent les chômeurs les plus vulnérables.

---

<sup>120</sup> Diane Bellemare, *Un régime de revenu de base garanti ne peut se substituer à un bon programme d'assurance-emploi*, 2020.

Les mécanismes de financement sont plus efficaces lorsqu'ils prennent en compte les barrières particulières que chaque groupe rencontre (coûts de la formation, conciliation travail-famille, manque d'accès à l'information pertinente, etc.)<sup>121</sup>.

Des incitatifs supplémentaires comme la priorisation des bénéficiaires et la bonification de l'offre (soutien à la garde des enfants, transport, etc.) pourraient être mis en place selon les caractéristiques des travailleurs pour toucher les groupes les plus vulnérables et les industries/professions faisant face à des enjeux de rareté de main-d'œuvre.

### Mobilité et formation de la main-d'œuvre

La pandémie a créé de nouveaux bassins de chômeurs dans certaines industries et professions. Paradoxalement, d'autres secteurs sont confrontés aux enjeux de rareté de main-d'œuvre qui prévalaient avant la pandémie ainsi qu'à de nouveaux défis. Les gouvernements ont manifesté le désir d'aider les travailleurs à se déplacer des domaines à l'arrêt vers les plus porteurs. Or, bon nombre d'obstacles freinent ces mouvements. Si la crise masque certaines tendances structurelles du marché du travail, elle a mis en lumière les barrières à la mobilité. Comme ces barrières sont multiples (disponibilité de la main-d'œuvre, conditions de travail, barrières réglementaires et institutionnelles, raisons personnelles et culturelles, exigences de qualifications), plusieurs enjeux doivent être considérés pour favoriser la mobilité des travailleurs et faciliter leur déplacement vers des domaines porteurs.

Les points de friction du marché du travail sont nombreux. Il ne faut donc pas espérer que des solutions magiques viendront tout régler. Au contraire, il faut agir sur plusieurs fronts à la fois. Dans le cadre de ce rapport, nous avons décidé de nous concentrer sur les initiatives et les programmes qui touchent la formation des travailleurs. Certaines de nos propositions s'appliquent davantage à la situation de crise que nous traversons alors que d'autres s'inscrivent dans le cadre de la relance et de la réalité démographique du Québec à l'horizon 2030.

---

<sup>121</sup> Claudie Solar, Daniel Baril, Jean-François Roussel et Nancy Lauzon, *Les obstacles à la formation en entreprise*, 2016, disponible [ici](#)

## Recommandation 5 : miser sur des mécanismes audacieux de qualification et de reconnaissance des acquis

Les barrières à la mobilité des travailleurs d'ordre réglementaires sont nombreuses. Il faut mettre en place des mécanismes audacieux pour faciliter et simplifier les mécanismes de reconnaissance des acquis. Pour la reconnaissance des qualifications, l'initiative Qualifications Québec (encadré 5) est un premier pas dans la bonne direction. Pour la reconnaissance des compétences, le cadre national des qualifications australien (exemple 7) est une source d'inspiration pour aider les travailleurs à les faire valoir dans différents secteurs. Enfin, il faut accélérer la reconnaissance des compétences et des diplômes acquis à l'étranger. L'initiative de l'Ordre des infirmiers et infirmières du Québec (encadré 5) s'avère aussi un pas dans la bonne direction. Il y a également de l'espace pour accélérer la reconnaissance des diplômes afin de faciliter la mobilité des travailleurs vers les secteurs sous pression, comme dans le secteur de l'éducation aux États-Unis avec l'initiative Teach for America (exemple 6).

Les barrières à la mobilité des travailleurs d'ordre réglementaires sont nombreuses. Des mécanismes audacieux pourraient faciliter cette mobilité et la simplifier :

- **La qualification** : De nombreux métiers et professions sont réglementés et exigent des qualifications pour l'exercer. Il faut simplifier les systèmes de qualification initiés avec la plateforme Qualifications Québec;
- **La reconnaissance des compétences** : Il faut élaborer un cadre harmonisé et volontaire de reconnaissance des compétences. Un tel outil permettrait d'améliorer l'information sur les certifications, afin d'aider les travailleurs à les faire valoir dans différents secteurs. Il faciliterait la qualification et favoriserait la formation continue en permettant de cumuler des certifications obtenues de diverses manières, et ainsi de briser les silos entre les différents systèmes de formation, par exemple celui de la formation professionnelle et de l'emploi;
- **La reconnaissance des compétences et des diplômes acquis à l'étranger**. Il faut accélérer la reconnaissance des compétences et des diplômes acquis à l'étranger pour les professions et les métiers de secteurs-clés comme la santé. Pour ce faire, il est essentiel de revoir les mécanismes mis en place par les ordres professionnels. Comme nous l'avons recommandé précédemment<sup>122</sup>, il faut notamment favoriser la transparence des démarches et amorcer le processus de reconnaissance dès le recrutement des immigrants potentiels.

## Recommandation 6 : promouvoir la formation tout au long de la vie

Avec un marché du travail en perpétuel changement et un virage numérique qui s'accélère, les Québécois ont plus que jamais besoin de maintenir et de développer leurs compétences tout au long de la vie.

En amont, la formation initiale a un rôle à jouer pour s'assurer que les jeunes sortant du système éducatif soient qualifiés et possèdent les compétences essentielles pour intégrer le marché du travail et s'y mouvoir. Bien que le présent rapport traite de la formation continue, il faut souligner que des adultes qualifiés sont plus résilients face aux changements du marché du travail, et qu'ils auront plus tendance à se former en cours de carrière<sup>123</sup>.

Les mécanismes de comptes individuels de formation ont gagné en popularité au cours des dernières années. Le crédit canadien pour la formation s'en inspire. Cependant, quel que soit le mécanisme en place, l'étude des initiatives instaurées ailleurs démontre que plusieurs écueils sont à éviter. Ainsi, le simple accès à du contenu de formation n'est pas suffisant (exemple 8 avec LinkedIn Learning en Ontario). L'aide financière à la formation doit prendre en compte la diversité des besoins en formation. Ainsi, la préférence des travailleurs (par la pratique, par des ateliers) ne s'aligne pas toujours avec la formation plus formelle promue et financée par les gouvernements<sup>124</sup>. Les mécanismes doivent également tenir compte du coût total, notamment d'opportunité, encouru par le travailleur. Enfin, l'accès à l'information sur le marché du travail et la formation est essentiel. C'est ce qui a été fait avec succès en France, où le site MonCompteformation a permis aux travailleurs d'accéder et de mieux faire usage du compte personnel de formation.

Intensifier substantiellement la formation tout au long de la vie est un défi de taille, car cela représente un changement de l'approche traditionnelle. Afin d'effectuer le virage, il est possible de travailler sur deux fronts : d'abord en amont, en augmentant la diplomation et les compétences essentielles d'une plus grande part de la population, ensuite en bonifiant l'attrait de la formation tout au long de la vie.

- **Agir en amont** : des adultes plus qualifiés sont plus résilients face aux changements du marché du travail et sont davantage enclins à choisir de poursuivre la formation tout au long de la vie. Ainsi, il est important d'assurer l'excellence et l'accessibilité du système de formation initiale, notamment pour assurer un enseignement de base de qualité et équitable. Poursuivre les efforts de lutte au décrochage scolaire demeure donc fondamental dans une optique de formation continue.
- **Formation continue** : Le crédit canadien pour la formation mise en place par le gouvernement fédéral est un pas dans la bonne direction pour favoriser la formation des travailleurs en emploi. Cependant, plusieurs recommandations ont été mises de l'avant pour en améliorer l'efficacité, notamment :

<sup>123</sup> Axelle Clochard et George Westerman, *Understanding the Incumbent Worker's Decision to Train: The Challenges Facing Less Educated Workers*, disponible [ici](#).

<sup>124</sup> Benoit Dostie et Genevieve Dufour, *Transformation numérique et formation continue, 2020*, disponible [ici](#).



- Bonifier les montants pouvant être accumulés (actuellement 250 \$ par année sous forme de crédits d'impôt), par exemple à travers un mécanisme de régime volontaire ou de contribution de l'employeur<sup>125</sup>. Cela permettrait aux titulaires de disposer de moyens financiers plus importants afin de **s'adapter à la réalité des différentes formations** (durée, mode de formation, etc.) pour permettre une requalification ou un rehaussement significatif des compétences<sup>126</sup>;
- Bonifier le soutien au revenu lors de la formation au-delà du 55 % de revenu prévu à l'assurance emploi<sup>127</sup>;
- Consolider l'information sur l'offre de formation disponible dans un guichet unique facilement accessible.

### **Recommandation 7 : évaluer systématiquement les politiques et programmes de formation**

La crise actuelle devrait représenter une opportunité pour améliorer nos politiques et nos programmes. Or, le présent exercice met en lumière l'absence d'une culture d'évaluation des programmes de financement et de promotion de la formation au Québec comme ailleurs. Il est essentiel que les programmes et politiques de formation fassent l'objet d'évaluations basées sur les données probantes.

Au Québec, les initiatives ambitieuses mises en place lors de la pandémie, comme le Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME) et le Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation (PARAF), devraient faire l'objet d'une évaluation afin d'identifier les facteurs de succès.

# Conclusion

La crise actuelle n'est pas conventionnelle et les clivages sectoriels et populationnels qu'elle a engendrés sont imposants. La pandémie a créé de nouveaux bassins de chômeurs pandémiques tout en accentuant les pénuries de main-d'œuvre dans certaines industries. L'urgence d'agir pour appuyer les travailleurs et les secteurs touchés est bien réelle, mais elle ne doit pas faire oublier les enjeux structurels qui étaient présents auparavant, et dont certains ont même été exacerbés par la pandémie.

La population québécoise vieillit et le bassin de main-d'œuvre se rétrécit. La numérisation de l'économie, déjà bien amorcée, s'est accélérée et les entreprises québécoises ne doivent pas rester sur la touche. Les changements climatiques sont de plus en plus pressants et leurs conséquences bien réelles, si bien que manquer le virage vert s'avèrerait coûteux pour la province.

En fait, la pandémie a créé des enjeux nouveaux et pressants à court terme, mais elle a également accru la nécessité de trouver des solutions novatrices aux problèmes d'avant qui ont été davantage révélés au cours de la crise. Elle a mis en relief les limites et les rigidités de nos systèmes, mais aussi leur capacité de bouger rapidement quand l'urgence l'exige.

La formation des travailleurs est un levier puissant des politiques publiques. Le gouvernement du Québec et celui du Canada ont manifesté leur engagement envers le rehaussement des compétences et la requalification comme outils de soutien et de relance de l'économie. S'ils représentent un pas dans la bonne direction, ces programmes ne démontrent pas un changement de paradigme : **les enjeux de développement de la main-d'œuvre ne font toujours pas partie intégrante de la réflexion sur le développement économique.** Or, pour relever les défis de la crise et de la relance, il faut mettre fin aux réflexions et aux actions gouvernementales effectuées en silos.

Par ailleurs, la pandémie a inmanquablement fait à la fois des gagnants et des perdants, creusant les inégalités qui existaient sur le marché du travail. Certains Québécois ont beaucoup perdu cette année, notamment ceux qui travaillent dans les secteurs et professions qui ne peuvent fonctionner normalement sous les restrictions sanitaires, ainsi que les travailleurs moins qualifiés et les jeunes. Alors que s'amorce une deuxième année sous le signe de la pandémie, il faudra plus que jamais suivre de près l'évolution du marché du travail, et particulièrement la situation des travailleurs fragilisés par cette crise, afin de concevoir des politiques et des programmes mieux adaptés et plus ciblés.

L'urgence imposée par la pandémie est une occasion en or, un levier, une fenêtre d'opportunité pour déployer de meilleures politiques de main-d'œuvre qui, jusqu'ici, n'avaient pas été perçues comme prioritaires. La crise actuelle peut nous aider à mieux préparer l'avenir si les efforts qu'exige la pandémie s'inscrivent dans la problématique plus vaste de l'adaptation de la main-d'œuvre aux contraintes démographiques et à la rapidité des changements technologiques.

# Annexe

## Exemples de pratiques inspirantes

Exemples traités dans le rapport (les numéros font référence aux exemples présentés dans le rapport)

Programme	Description	Parties prenantes et financement	Population ciblée	Mise en œuvre (temps et géographie)	Leçons apprises	
<b>Canada</b>						
3	<a href="#">Deuxième carrière, Ontario</a>	Accès à un soutien financier (jusqu'à 28 000 \$) pour une formation professionnelle dans des domaines à forte demande.	Ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences	> Chômeurs ou emploi temporaire; > Priorité aux travailleurs ayant perdu leur emploi après le 1 <sup>er</sup> mars 2020, ceux ayant un diplôme d'études secondaires ou moins et ceux qui travaillaient dans une industrie plus touchée.	Depuis décembre 2020, ensemble de la province	<b>Évaluation non disponible</b> (+) Accessible à tous (+) Priorisation par secteur (-) Requier une bonne information
4	<a href="#">Edge Up, Alberta</a>	<b>Requalification</b> Amélioration des compétences numériques pour travailler dans des domaines technologiques en pleine croissance.	Programme développé par <i>Calgary Economic Development</i> après consultation avec les employeurs, formations données par des institutions de formation existantes, financement (1,5 M\$) du Centre des compétences futures (EDSC).	Travailleurs du secteur de l'énergie de Calgary, en milieu de carrière ayant perdu leur emploi	Projet pilote 2 ans, 6 cohortes	<b>Évaluation non disponible</b> (+) Cible des travailleurs expérimentés détenant ( <i>a priori</i> ) de bonnes compétences essentielles (-) Incertitudes quant au prolongement du financement ( <a href="#">voir ici</a> ) (-) Difficulté à trouver de l'emploi dans le domaine des technologies à cause de la récession ( <a href="#">voir ici</a> )
8	<a href="#">LinkedIn Learning, Ontario</a>	<b>Rehaussement</b> Formations pour appuyer l'enseignement postsecondaire et permettre aux étudiants d'acquérir des compétences en demande.	Répertoire de formation de LinkedIn <sup>128</sup> offert par un partenariat entre <a href="#">eCampusOntario</a> et <a href="#">MAESD</a>	Étudiants et personnel postsecondaire	2018-2020, 44 universités/collèges (80 000 en 2018). <a href="#">Non renouvelé</a>	<b>Évaluation – utilisation</b> <b>Évaluation perception des étudiants</b> (+) Perçu comme améliorant les compétences transférables (pensée critique, éthique, communication, organisation) (-) Perçu comme n'améliorant pas beaucoup les compétences techniques (ou liées au métier)

<sup>128</sup> Auparavant Lynda.

Programme	Description	Parties prenantes et financement	Population ciblée	Mise en œuvre (temps et géographie)	Leçons apprises	
10	Financement axé sur le rendement à l'intention des établissements postsecondaires, Ontario	<b>Modèle de financement des établissements</b> (jusqu'à 60 % du financement total) qui accorde une plus grande valeur aux résultats économiques et à ceux de la population étudiante.	Ententes entre le ministère et les universités et collèges publics	Secteur postsecondaire	2022-2025 24 collèges et 21 universités	<b>Évaluation non disponible</b> (+) Vise à améliorer l'adéquation formation-emploi (-) Pourrait déstabiliser le financement des établissements <sup>129</sup>
<b>International</b>						
1	<a href="#">Conversion du personnel de cabine, Suède</a>	<b>Requalification</b> Formation de 3,5 jours pour devenir aide-infirmier	Partenariat avec Scandinavian Airlines qui a mis ses employés à disposition. Formation par l'Université de Sophiahemmet et Novare Human Capital (firme RH). Financement du pilote (30) par une fondation (Marianne and Marcus Wallenberg), puis par les hôpitaux recruteurs.	Employés mis à pied en raison de la pandémie	1 100 employés SAS, étendu à des employés du secteur touristique	<b>Évaluation non disponible</b> (+) Cible des employés disponibles et ayant les qualifications (premiers soins) et les compétences (gestion du stress, service) de base (+) Appui à un besoin ponctuel, permet un redéploiement rapide dans le secteur d'origine
2	<a href="#">Targeted Training and Apprenticeship Fund, Nouvelle-Zélande</a>	<b>Requalification</b> Financement direct de programmes d'apprentissage dans des secteurs en pénurie	Formations offertes par des institutions de formation technique, financement direct du ministère des études supérieures.	Ouvert à tous	Août 2020 - décembre 2022	<b>Évaluation non disponible</b> (+) Cible les secteurs en pénurie de main-d'œuvre (+) S'appuie sur des institutions de formation crédibles
5	Arbeitsstiftungen (type 1), Autriche	<b>Requalification</b> Requalification des travailleurs à la suite des mises à pied massives	Accords négociés entre l'ancien employeur, les services d'emploi publics et le gouvernement régional.	Employés mis à pied, mesures particulières pour les travailleurs expérimentés	Depuis 1987	<b>Évaluation du CEDEFOP</b> (+) Gouvernance forte basée sur les partenariats employeur/services publics (+) Basé sur un plan individualisé comprenant une évaluation initiale des besoins, des services d'orientation et la formation (+) Faible coût d'opportunité puisque les participants conservent leurs prestations d'assurance-emploi
6	Teach for America, États-Unis	<b>Requalification</b> Formation pratique et théorique de quelques	Organisme sans but lucratif	Diplômés universitaires de domaines autres que l'enseignement	Depuis 1990, +14 000 enseignants	<b>Plusieurs évaluations</b> <sup>130</sup>

<sup>129</sup> Joe Friesen, Ontario to tie funding of universities and colleges to labour-market needs, The Globe and Mail, 2020, disponible [ici](#).

<sup>130</sup> Heather Antecol, Ozkan Eren et Serkan Ozbeklik, The effect of Teach for America on the distribution of student achievement in primary school: Evidence from a randomized experiment, 2013.

Programme	Description	Parties prenantes et financement	Population ciblée	Mise en œuvre (temps et géographie)	Leçons apprises	
	semaines pour enseigner au primaire et au secondaire.				(+) Le programme reconnaît les acquis des candidats qui détiennent un diplôme universitaire dans une discipline autre que l'enseignement (+) La formation se concentre sur l'essentiel des compétences nécessaires pour la pratique de l'enseignement (-) Syndicats d'enseignants et de facultés d'éducation qui lui reprochent de contourner la formation traditionnelle	
7	Cadre national des qualifications, Australie	<b>Cadre national des qualifications</b> pour communiquer le niveau et le type de qualification obtenue ou désirée.	Administré par une instance gouvernementale multipartite composée d'experts provenant du réseau de l'éducation, de l'emploi et de l'industrie.	Ensemble des travailleurs et étudiants	Depuis 1995	<a href="#">Évaluation – OCE</a> (+) Améliore l'information sur les certifications (ou les diplômes) et aide les travailleurs à les faire valoir dans différents secteurs (+) Promotion de l'offre de formation modulaire (+) Favorise la formation continue (+) Brise les silos entre les différents systèmes de formation
9	Compte personnel de formation, France	<b>Rehaussement</b> Travailleurs cumulent 500 €/année (800 € pour les travailleurs moins qualifiés) à dépenser en formation.	Financement pour employés par des organismes paritaires (cotisations) et pour les chômeurs par des organismes publics d'aide à l'emploi. Formations accréditées par des organismes paritaires selon les besoins du marché du travail. Offertes par des institutions accréditées.	Ouvert à tous (travailleurs et chercheurs d'emploi)	Depuis 2015, 1,6 % des employés du secteur privé ont utilisé leur compte (2018). Surtout utilisé pour l'acquisition de <a href="#">compétences essentielles</a> et de certification en TI.	<a href="#">Évaluation – utilisation</a> <a href="#">Évaluation – mécanisme</a> (+) Travailleur décide et gère sa formation (+) Faible coût d'opportunité puisque les participants conservent leurs revenus (salaire ou prestations) (+) Accréditations ciblent des compétences particulières plutôt que des qualifications complètes. Inclut les mécanismes de validation des acquis (+) Mise en place d'un site unique d'inscription aux formations (au lieu de chercher par formateur) (-) Faible recours au mécanisme 5 ans après sa mise en place (-) Peu populaire auprès des travailleurs moins qualifiés

Melissa A. Clark, Eric Isenberg, Albert Y. Liu, Libby Makowsky et Marykate Zukiewicz, Impacts of the Teach For America Investing in Innovation Scale-Up, 2017.

Amanda F. Edelman, Rachel Perera et Jonathan Schweig, Results from the Teach For America 2017 National Principal Survey: School Leader Perspectives on Induction, Support, and School Partnerships, 2018.

Programme	Description	Parties prenantes et financement	Population ciblée	Mise en œuvre (temps et géographie)	Leçons apprises
-----------	-------------	----------------------------------	-------------------	-------------------------------------	-----------------

## Autres exemples

Programme	Description	Parties prenantes et financement	Population ciblée	Mise en œuvre (temps et géographie)	Leçons apprises	
<b>Canada</b>						
A	Pay-for-Success essential skills, Manitoba et Nouvelle-Écosse	<b>Rehaussement</b> Financement d'organismes d'aide à l'emploi basé sur l'atteinte de résultats (jalons-clés et finaux)	Formations offertes par 3 centres d'emploi au Manitoba et en Nouvelle-Écosse, financé par EDSC (programme d'innovation sociale)	Chômeurs, surtout éloignés du marché du travail	2014-2017, 478 participants	<b>Évaluation</b> (+) Stimuler l'innovation pour l'enseignement des compétences essentielles (-) Difficultés à collecter les indicateurs de succès pour les organismes d'aide à l'emploi
B	<a href="#">Boîte à outils pour la relance de la main-d'œuvre touristique</a> , Canada	<b>Rehaussement</b> Formation en ligne et documentation	Programmes développés par RHTC, financement d'EDSC	Gestionnaires du secteur	2020	<b>Évaluation non disponible</b> (+) Cible les besoins liés à la gestion de crise
C	Foundations Workplace Skills Program, Colombie-Britannique	<b>Rehaussement, mobilité globale</b> Formations aux 9 compétences essentielles ciblées sur la littératie (20 h)	Programmes développés et offerts par le collège, financement EDSC	Chômeurs (surtout immigrants et déplacés) du collège Douglas	Projet pilote, 36 étudiants, 2015	<b>Évaluation</b> (+) Évaluation basée sur des tests probants ( <a href="#">TOWES</a> ) (-) Haut taux de décrochage (-) Amélioration des compétences ne s'est pas nécessairement traduite par une intégration au marché du travail
<b>International</b>						
D	<a href="#">Skillnet</a> , Irlande	<b>Rehaussement</b> Programme d'appui aux entreprises pour s'organiser en réseau afin d'identifier et de promouvoir le rehaussement dans le secteur.	Financement paritaire, contribution des entreprises et du ministère responsable de l'éducation	Employés des entreprises participantes et chômeurs répondant aux critères d'un réseau	Depuis 1999	<b>Évaluation du CEDEFOP</b> (+) Forte implication des entreprises (+) Alignement des formations avec les besoins des employeurs (+) Partage des ressources profite aux petites entreprises
E	Formation en recherche de contacts, Massachusetts	Mis en place par un <a href="#">partenariat</a> entre le gouvernement du Massachusetts et <i>Partners in Health</i>		Travailleurs employés par <i>Partners in Health</i>	+/- 1 000 formés	Réduit à nouveau les effectifs, notamment en raison d'une formation jugée <a href="#">inadéquante</a>
F	<a href="#">Modern Apprenticeships</a> , R-U (Écosse)	<b>Rehaussement</b> Employeurs reçoivent un incitatif (2 000 à 5 000 £) pour accueillir en apprentissage un employé mis à pied.	Financement par l'agence publique d'emploi ( <i>Skills Development Scotland</i> )	Employés mis à pied avec un incitatif particulier au secteur du <a href="#">pétrole et gaz</a> .	Depuis 1994	<b>Évaluation de l'OCDE</b> (+) Croissance accélérée des diplômes dans les dernières années (+) Couvre tous les niveaux de qualification, incluant le postsecondaire

	Programme	Description	Parties prenantes et financement	Population ciblée	Mise en œuvre (temps et géographie)	Leçons apprises
						(-) Apprentissages courts avec peu ou pas de formation hors du lieu de travail, soulève des préoccupations sur la qualité
G	<a href="#">Formation en intelligence artificielle – Royal Dutch Shell</a> , Monde	<b>Rehaussement et requalification</b> Formation des employés pour utiliser et développer le programme d'intelligence artificielle de l'entreprise (4-6 mois)	Financement par l'employeur, formations développées sous forme de cours en ligne (Udacity), en collaboration avec l'employeur	Employés	Depuis début 2020	<b>Évaluation non disponible, quelques rétroactions</b> (+) Formations adaptées aux technologies utilisées dans l'entreprise (+) Le programme n'a pas été abandonné avec les compressions dues à la crise, ce qui a participé au bien-être des employés
H	Pix, France	<b>Rehaussement</b> Plateforme en ligne pour évaluer, développer et certifier les compétences numériques	Administré par un groupement d'intérêt public constitué de représentants du ministère de l'Éducation, du Centre national d'enseignement à distance, du Conservatoire national des arts et métiers et de l'Université ouverte des humanités de Strasbourg.	Ouvert à tous, > Obligatoire pour les étudiants du secondaire (12-18 ans) > Possibilité de faire certifier ses connaissances dans un centre de formation agréé	Depuis 2019	<b>Évaluation non disponible, quelques rétroactions (ici, ici)</b> (+) Basé sur un cadre de référence des compétences numériques reconnu et rigoureux (cadre européen DIGCOMP) (-) Implication variable des enseignants qui doivent intégrer l'utilisation de la plateforme dans leur enseignement (-) Pour les élèves du secondaire, utilisation obligatoire, mais non liée à l'évaluation, donc intérêt limité des élèves
I	<a href="#">Formation juste-à-temps</a> en hôpital, Italie	<b>Rehaussement</b> Formation de base (4 h) pour la prévention et le contrôle des infections et principes de base de médecine de catastrophe offerte au personnel juste avant d'être déployé en zone COVID-19	Formation conçue et déployée par l'administration de l'hôpital	Employés des services d'urgence et de soins intensifs puis du reste du personnel	200 employés en 3 semaines, Hôpital MCUH	<b>Évaluation non disponible, rétroaction des concepteurs</b> (+) Cible les connaissances minimales nécessaires et les fournit aux participants au moment où ils en ont besoin (+) Donne confiance au personnel devant travailler dans un environnement à haut risque
J	Open America, États-Unis	<b>Requalification</b> Formations ultracourtes (1-2 jours) en ligne, basées sur les compétences minimales requises pour pourvoir des postes en forte demande dans le secteur manufacturier.	Offre de services privés ( <i>180skills</i> ) pouvant être achetés par des employeurs, des travailleurs ou des institutions de formation. Financement divers.	Adultes peu qualifiés, revenus faibles	Offert dans deux États : Connecticut et Indiana	<b>Évaluation non disponible</b> (+) Partenariat avec l'industrie et les employeurs en recherche de personnel (+) Cible les compétences minimales

# RÉFÉRENCES

- Albrecht Enders, Lars Haggstrom, et Rafael Lalive, How Reskilling Can Soften the Economic Blow of Covid-19, Harvard Business Review, juin 2020.
- Amanda F. Edelman, Rachel Perera et Jonathan Schweig, Results from the Teach For America 2017 National Principal Survey: School Leader Perspectives on Induction, Support, and School Partnerships, RAND Corporation, 2018.
- Axelle Clochard et George Westerman, Understanding the Incumbent Worker's Decision to Train: The Challenges Facing Less Educated Workers, MIT Work of the Future Working Paper 9-2020, décembre 2020.
- Benoit Dostie et Genevieve Dufour, Transformation numérique et formation continue, Le Québec économique 9, CIRANO, 2020.
- Bertrand Bissuel, Formation professionnelle : une application mobile qui est entrée dans les usages, en un an, Le Monde, novembre 2020.
- Cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Entente Canada-Québec – Intégration des jeunes au marché du travail – 135 millions de dollars pour aider à l'intégration de la jeunesse québécoise au marché du travail, août 2019.
- Cailynn Klingbeil, Initiatives offer new career path in tech for oil and gas workers, but concerns remain over lack of opportunities, The Globe and Mail, février 2020.
- Camo-route, Conducteurs et conductrices de camions de transport diagnostic professionnel et état du marché du travail, mai 2017.
- CEDEFOP, Empowering adults through upskilling and reskilling pathways, février 2020.
- Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, Suivi des mesures économiques gouvernementales découlant de la crise de la COVID-19 : Québec, Canada et Monde, 2020.
- Chelsea Papineau, Ontario redesigns Second Career grant program to help those impacted by COVID-19 find new jobs, CTV news, décembre 2020.
- CIMT, Compétences, Mots du boulot, 2020.
- Claude Dubar, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles. Armand Colin, 2015.
- Claudie Solar, Daniel Baril, Jean-François Roussel et Nancy Lauzon, Les obstacles à la formation en entreprise, Savoirs, Vol. 41, N° 2, 2016, pp. 9-54.
- Commission de la construction du Québec, mémoire présenté à la commission des finances publiques, septembre 2020.
- Commission des partenaires du marché du travail, Agrément des formateurs, disponible [ici](#)
- Commission des partenaires du marché du travail, Lois et règlement, disponible [ici](#)
- Commission des partenaires du marché du travail, Portrait 360° sur les aspirations de la main-d'œuvre, 2020, disponible [ici](#).



Commission des partenaires du marché du travail, Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME-COVID-19), disponible [ici](#).

Commission des partenaires du marché du travail, programme de subvention, disponible [ici](#)

Commission des partenaires du marché du travail, référentiel de compétences pour un futur prospère et inclusif au Québec.

Conference Board du Canada, Sowing the Seeds of Growth. Temporary Foreign Workers in Agriculture, 2016.

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, L'agriculture en 2025 : comment la pénurie de main-d'œuvre déterminera le destin du secteur, 2016.

Conseil de l'information sur le marché du travail, 2021, Je ne connaissais rien aux métiers spécialisés, ça n'a pas à être votre cas, mars 2021.

Conseil de l'information sur le marché du travail, Étude d'opinion publique, disponible [ici](#).

Conseil de l'information sur le marché du travail, Les Canadiens font face à des défis persistants lorsqu'ils cherchent de l'IMT, Rapport de perspectives de l'IMT n° 9, février 2019.

Conseil de l'information sur le marché du travail, Préviation de l'état d'équilibre du marché du travail du Québec, disponible [ici](#).

Conseil des compétences futures, Le Canada – Une nation axée sur l'apprentissage : Une main-d'œuvre qualifiée et souple, prête à définir l'avenir, novembre 2020.

Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, Évaluation de l'utilisation de la plateforme Lynda.com : Analyse des données sur les utilisateurs en 2018-2019, 2019.

CPMT, Référentiel de compétences pour un Québec prospère et inclusif (confidentiel).

Denise Amyot et Paula Burns, Les compétences et la formation seront le moteur d'une relance résiliente, Options politiques, novembre 2020.

Diane Bellemare, Un régime de revenu de base garanti ne peut se substituer à un bon programme d'assurance-emploi, Lettre d'opinion, mai 2020.

Diane Bellemare, Créer et partager la prospérité : sortir l'économie canadienne de l'impasse, Presses de l'Université du Québec, 2013.

Dr. Kjell Rubenson, Ressources humaines et Développement social Canada, Déterminants de l'apprentissage, structuré ou non, chez les adultes canadiens : éclairage de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 2007.

Emna Braham et Steven Tobin, Résoudre le casse-tête des compétences : la bonne information, la pièce manquante. Forum des politiques publiques, Forum des politiques publiques, janvier 2020.

Emploi et Développement social Canada, À propos du programme ententes sur le développement de la main-d'œuvre, disponible [ici](#).

Emploi et Développement social Canada, Analyse sectorielle, les impacts économiques de la COVID-19 au Québec, septembre 2020.

Emploi et Développement social Canada, Profils des compétences essentielles, disponible [ici](#).

Emploi-Québec, État d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme (mise à jour des diagnostics de moyen terme [2023]).

Emploi-Québec, Mesure de formation de la main-d'œuvre – volet entreprises, disponible [ici](#).

Emploi-Québec, Mesure de formation de la main-d'œuvre – volet individus, disponible [ici](#).

Emploi-Québec, Mesure de formation de la main-d'œuvre, disponible [ici](#).

Emploi-Québec, Salaires et statistiques, IMT en ligne, disponible [ici](#).

Emploi-Québec, Tableau des mesures actives, programmes et services d'Emploi-Québec, disponible [ici](#).

FCEI, Le Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation (PARAF) : un pas dans la bonne direction, estime la FCEI, 2020.

FCEI, Pénurie de main-d'œuvre : Les plus petites entreprises, les grandes oubliées, 2020.

Fédération des chambres de commerce du Québec, Mémoire de la FCCQ dans le cadre du Forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et l'emploi, 2020.

Fédération des chambres de commerce du Québec, Propositions pour améliorer le fonctionnement de l'industrie de la construction au Québec, 2014.

Félix B. Simoneau et Amélie Bernier, Pandémie, marché du travail et compétences : où en sommes-nous ? Observatoire compétences-emplois, UQÀM, 2020.

Forum des politiques publiques, Les compétences dans un monde post-pandémique, Rapport de cadrage, décembre 2020.

Forum économique mondial, 20-23 octobre 2020, Sommet pour la réinitialisation de l'emploi, disponible [ici](#).

François Aubry, Les raisons du manque d'attrait du métier de préposée aux bénéficiaires, Le Devoir, 2018.

Gouvernement de l'Ontario, Deuxième carrière, disponible [ici](#).

Gouvernement de l'Ontario, L'Ontario renforce son soutien et offre de nouvelles possibilités pour les travailleuses et travailleurs du secteur manufacturier, 2020.

Gouvernement du Canada, À propos du programme ententes sur le développement du marché du travail, disponible [ici](#).

Gouvernement du Canada, À propos du programme ententes sur le développement de la main-d'œuvre, disponible [ici](#).

Gouvernement du Canada, Crédit canadien pour la formation, disponible [ici](#).

Gouvernement du Canada, Le partage constitutionnel des pouvoirs législatifs, disponible [ici](#).

Gouvernement du Canada, Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), disponible [ici](#).

Gouvernement du Québec, Aide financière pour les entreprises, disponible [ici](#).

Gouvernement du Québec, Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel, 2017.

Gouvernement du Québec, Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction, 1986.

Guichet-Emploi, salaires, disponible [ici](#).

Heather Antecol, Ozkan Eren et Serkan Ozbeklik, The effect of Teach for America on the distribution of student achievement in primary school: Evidence from a randomized experiment, *Economics of Education Review*, Elsevier, vol. 37(C), 2013, pp. 113-125.

IMT en ligne, disponible [ici](#).

Institut du Québec, Bilan 2020 de l'emploi au Québec – Ce qu'il faut savoir pour préparer 2021, février 2021.

Institut du Québec, Budget 2021-2022 – Entre sortie de crise et redressement, mars 2021.

Institut du Québec, La reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger – L'une des clés de l'intégration des immigrants au Québec, mars 2018.

Institut du Québec, Marché du travail au Québec – Un an après : entre résilience et fragilité, mars 2021.

Institut du Québec, Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants – L'État doit miser sur l'essentiel, septembre 2019.

Jenny X. Liu, Yevgeniy Goryakin, Akiko Maeda, Tim Bruckner et Richard Scheffler, Global Health Workforce Labor Market Projections for 2030, *Human Resources for Health*, Vol. 15, N° 11, 2017.

Jocelyne Richer, Québec met le cap sur la requalification des chômeurs de la pandémie, *La Presse*, janvier 2021.

Joe Friesen, Ontario to tie funding of universities and colleges to labour-market needs, *The Globe and Mail*, novembre 2020.

Melissa A. Clark, Eric Isenberg, Albert Y. Liu, Libby Makowsky et Marykate Zukiewicz, Impacts of the Teach For America Investing in Innovation Scale-Up, *Mathematica Policy Research*, 2017.

Ministère de l'Économie et de l'Innovation, Audit industrie 4.0 : réussir la transformation numérique de votre entreprise, disponible [ici](#).

Ministère de l'Économie et de l'Innovation, Obtenir du financement pour la main-d'œuvre, disponible [ici](#).

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Analyse d'impact réglementaire, Projet de loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions à l'égard des services de l'éducation préscolaire destinés aux élèves âgés de 4 ans, février 2019.

Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Solidarité sociale, Plus de 160 M\$ pour la requalification de la main-d'œuvre, Gouvernement du Québec, novembre 2020.

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion (France), Mise à disposition temporaire de salariés volontaires entre deux entreprises, 2020, disponible [ici](#).

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi – Le gouvernement et les partenaires du marché du travail, tous dans la même direction, octobre 2020.

Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale, Pour un Québec riche de tous ses emplois, disponible [ici](#).

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Rapport annuel 2019-2020, p. 41.

OCDE, Individual Learning Accounts: Panacea or Pandora's Box? Novembre 2019.

OCDE, Outlook 2020 Worker Security and the COVID-19 Crisis, 2020.

Office des professions du Québec, Ordres professionnels, disponible [ici](#).

Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec, L'OIIQ a mis en place un processus pour favoriser l'apport de tous à la vaccination contre la COVID-19, disponible [ici](#).

Christophe Prévost, La culture professionnelle des travailleurs en accueil touristique : une étude du Vieux-Québec, Université Laval, 2019.

René Morissette and Theresa Hanqing Qiu, Turbulence or Steady Course ? Permanent Layoffs in Canada, 1978-2016, Institute for Research on Public Policy, juin 2020.

René Morissette and Theresa Hanqing Qiu, Réactions des travailleurs à la perte d'un emploi lorsque les possibilités d'emploi sont rares, Statistique Canada, février 2021.

Rikard Eriksson et Urban Lindgren, Localized mobility clusters: impacts of labour market externalities on firm performance. *Journal of Economic Geography*, Vol. 9, N° 1, janvier 2009, pp. 33-53.

Ron Boschma, Rikard Eriksson, Urban Lindgren, How does labour mobility affect the performance of plants? The importance of relatedness and geographical proximity, *Journal of Economic Geography*, vol. 9, mars 2009, pp. 169-190.

Sandra S. Butler et Noell Rowan, Supporting home care aides: What employers can do to assist their workers? *Home Healthcare Nurse*, Vol. 31, N° 10, décembre 2013, pp. 546-552.

Statistique Canada, Tableau 14-10-0287-01, Caractéristiques de la population active, données mensuelles désaisonnalisées et la tendance-cycle, 5 derniers mois.

Statistique Canada, tableau 14-10-0326-01, Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées.

Sylvie Ann Hart, 2014, Un cadre national de qualifications au Québec pour une meilleure adéquation formation – emploi, *Observatoire compétences-emplois*, UQÀM, Vol. 5, N° 3, septembre 2014.

Sylvie Ann Hart, Le cadre national de qualifications de l'Australie, *Observatoire compétences-emplois*, UQÀM, Vol. 5, N° 3, septembre 2014.

Tony Bonen et Matthias Oschinski, Mapping Canada's Training Ecosystem: Much Needed and Long Overdue, Institute for Research on Public Policy, janvier 2021.

Véronique Prince, Québec prolonge son programme de requalification des travailleurs, Radio-Canada, février 2021.