

# Une reprise plus équitable

Mobilité et avancement de carrière inclusifs après la COVID-19



Recherche réalisée par



Information and  
Communications  
Technology Council

Conseil des technologies  
de l'information  
et des communications



avec le soutien de la Fondation Walmart

# Préface

Le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) est un centre d'expertise national sans but lucratif qui vise à renforcer l'avantage numérique du Canada dans une économie mondiale. En fournissant des recherches fiables, des conseils stratégiques pratiques et des solutions de développement des capacités, le CTIC s'assure que les industries canadiennes demeurent concurrentielles à l'échelle mondiale grâce à des talents numériques novateurs et diversifiés. En collaboration avec un vaste réseau de chefs de file de l'industrie, de partenaires universitaires et de décideurs partout au Canada, le CTIC favorise une économie numérique solide et inclusive depuis plus de 30 ans.

La recherche présentée dans ce rapport a été rendue possible grâce au financement de la Fondation Walmart. Les résultats, conclusions et recommandations du présent rapport n'engagent que le CTIC et ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Fondation Walmart.

## Pour citer ce rapport

### **Une reprise plus équitable : mobilité et avancement de carrière inclusifs après la COVID-19**

Conseil des technologies des informations et des communications (CTIC), octobre 2023.  
Ottawa, Canada.

Recherches, rédaction et soutien : Alexandra Cutean, agente de recherche en chef du CTIC; Faun Rice, gestionnaire de la mobilisation du savoir et de la recherche du CTIC; Allison Clark, analyste de la recherche et des politiques du CTIC; Heather McGeer, analyste de la recherche et des politiques du CTIC; Olena Podolna, adjointe administrative de recherche du CTIC; Tedla Desta, boursier de recherches postdoctorales à l'Université Wilfred-Laurier; Sasha Hobbs, HSI Hobbs Strategic Insights; Ingrid Wilson, GridFern Strategic HR; Justin Ratcliffe, économiste du CTIC; Todd Legere, économiste du CTIC; Mansharn Toor, analyste de la recherche et des politiques du CTIC; Maya Watson, analyste de la recherche et des politiques du CTIC; Rob Davidson, directeur, science des données du CTIC; Amal Das, scientifique de données du CTIC; Jiansh Li, scientifique de données débutant du CTIC; et l'équipe de la recherche et des politiques du CTIC. En outre, de nombreux spécialistes et organisations prestataires de services ont soutenu ce projet. Nous les remercions à la page suivante.



# Remerciements

Le CTIC est reconnaissant des contributions des participants à la recherche, des membres du comité consultatif et des partenaires communautaires qui ont apporté leur soutien à l'organisation des entretiens et des groupes de discussion dans leur région. Cette étude a été couronnée de succès grâce au soutien de nombreuses personnes et organisations, y compris, mais sans s'y limiter, les personnes et organisations listées ci-après.

## **Nabiha Atallah**

Conseillère, Initiatives stratégiques, Immigrant Services Association of Nova Scotia (ISANS)

## **Darryl Bouvier**

Partenariats et relations autochtones, Vertex Resource Group Ltd.

## **Alfred Burgesson**

Fondateur et DG, Tribe Network

## **Tina-Marie Christian**

Propriétaire, Apna Management and Training Specialists

## **Molly Damiani**

MDP - Indigenous Development, University of Winnipeg

## **Zoë David-Delves**

Fondatrice et conseillère principale, David and Delves Consulting

## **Kadon Douglas**

Directrice générale, PANDC TV & Film

## **Vanessa Doucet-Roche**

Directrice de l'exécution des programmes, Pinnguaq

## **Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC)**

## **Paul Gruner**

Directeur général, Tłıcho Investment Corporation (TIC)

## **Nathan Hall**

Directeur général, Culture Check

## **Kelly Hashemi**

Directrice générale, Kiinago Biinoogi Muskiiki (Our Children's Medicine)

## **Chi Iliya-Ndule**

Calgary Black Chambers

## **Maggie E.C. Jones**

Professeure adjointe, département d'économie, Université Emory

## **Sherman Kong**

Directeur général, AMIK Inc.

## **Gail Langlais**

ancienne présidente, Manitoba Association for Career Development

## **Cheffe Joanne Miles**

Flat Bay Band

## **M. Randy Miles**

Flat Bay Band

## **Robynn Pavia**

Directrice des opérations du Nunavut, Pinnguaq

## **Nicolas Polito**

Chef de l'exploitation, Pinnguaq

## **Betty Punkert**

Coordonnatrice à l'emploi, Osborne Village Resource Centre

## **Iain Reeve**

Directeur associé, recherche sur l'immigration, Le Conference Board du Canada

## **Tanya Sinclair**

Directrice générale et fondatrice, Black Human Resources Professionals of Canada

## **Michael Tarnowski**

Titulaire de chaire, Collège algonquin, School of Business & Hospitality

## **Emelyana Titarenko**

Conseillère principale, ministre de la Santé

## **Université des Premières Nations du Canada**

## **Omar Yaqub**

Serviteur des serviteurs, Islamic Family & Social Services Association



# Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>6</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
Glossaire	12
<b>Partie I: Pandémie, perturbation du marché du travail et reprise</b>	<b>16</b>
Représentation dans le monde du travail : reprise postpandémique	20
Expériences personnelles de perturbation du marché du travail : les effets durables de la COVID-19	25
La demande de talents au sein de la population active canadienne : coup d'œil sur le paysage postpandémique	26
<b>Partie II: Mobilité/réorientation de carrière</b>	<b>34</b>
La « grande démission » aux États-Unis et au Canada : prise de décision en matière de réorientation professionnelle	37
Mobilité de carrière : obstacles et stratégies	45
L'entrepreneuriat comme nouvelle carrière	71
<b>Partie III: Avancement de carrière</b>	<b>77</b>
Défis individuels ou sociaux à une progression de carrière inclusive	83
Défis de groupe pour un avancement de carrière inclusive	89
Défis organisationnels pour un avancement de carrière inclusive	96
<b>Conclusion</b>	<b>112</b>
<b>Annexe</b>	<b>114</b>





## Résumé

La pandémie de COVID-19 a exacerbé les inégalités existantes au sein de la main-d'œuvre canadienne, touchant davantage les femmes, les parents de jeunes enfants, les travailleurs autochtones, noirs, racialisés et immigrants. Après les impacts immédiats de la pandémie, les taux de participation au marché du travail ont été plus lents à se redresser pour les travailleurs racialisés. Selon les données du Recensement de la population de 2021, par exemple, les personnes racialisées ayant effectué des études postsecondaires ont connu des taux de chômage presque deux fois supérieurs à ceux de leurs homologues non racialisés. Malgré des taux de chômage élevés, en particulier pour les travailleurs racialisés, le recrutement et la rétention des employés restent l'un des principaux défis des entreprises canadiennes.

Afin d'examiner l'impact actuel de la pandémie sur les communautés racialisées, le présent rapport se concentre sur deux thèmes clés : la mobilité et l'avancement de carrière. S'appuyant sur des recherches primaires approfondies menées auprès de travailleurs, d'employeurs et de spécialistes racialisés, ce rapport met en lumière les moyens dont disposent les employeurs, les établissements d'enseignement et la société pour mieux soutenir les travailleurs dans leurs efforts de réorientation professionnelle et d'avancement de carrière. Tout au long du rapport, des tableaux récapitulatifs tiennent lieu d'outils personnalisables mettant de l'avant des recommandations et des ressources pour ces groupes.



La mobilité de carrière est la capacité à changer de poste ou de profession au sein d'une organisation ou entre organisations. La mobilité de carrière dépend de choix individuels, de l'ouverture des employeurs au perfectionnement professionnel et à l'embauche de personnes en réorientation professionnelle, et des différences systémiques entre les secteurs et les professions qui font qu'il est plus ou moins difficile de développer des compétences polyvalentes ou d'accéder à de la formation. Le manque de mobilité de carrière contribue aux disparités de revenus des nouveaux arrivants et des immigrants au Canada, des peuples autochtones et des travailleurs noirs au Canada. En outre, une mobilité de carrière accrue est une assurance importante pour les travailleurs dont les postes sont menacés par l'automatisation ou le déplacement, d'où l'importance vitale d'un accès équitable à la mobilité de carrière pour tous.

Les employeurs peuvent rendre l'accès à la mobilité de carrière plus équitable lors du recrutement, de l'embauche, du maintien en poste et des activités quotidiennes. Les stratégies pour y parvenir consistent notamment à revoir les exigences liées à l'emploi afin d'encourager les candidats ayant des expériences professionnelles et personnelles diverses, ainsi qu'à participer à des services de mise en relation professionnelle ou à des programmes de transition. Les employeurs peuvent également réduire les obstacles auxquels se heurtent les professionnels formés à l'étranger qui apportent leur expérience au Canada en examinant leurs processus d'embauche pour y déceler tout biais favorisant l'expérience canadienne.

L'accès à un perfectionnement professionnel inclusif est également une composante essentielle du soutien à une mobilité de carrière équitable. Cependant, se perfectionner — ou obtenir un diplôme pour les nouveaux arrivants qui suivent un programme similaire pour la deuxième fois afin de s'établir professionnellement dans un nouveau pays — représente un risque financier important. Les établissements d'enseignement peuvent réduire ce risque en tenant des évaluations flexibles des acquis qui tiennent compte de l'expérience directe et de la formation informelle. Les programmes de recertification qui prévoient un soutien global, des subventions et des bourses sont susceptibles de mieux soutenir les personnes en réorientation professionnelle. En outre, les établissements de formation dirigés par la communauté jouent un rôle essentiel dans le développement d'une formation et d'un mentorat pertinents sur le plan culturel. Les établissements d'enseignement peuvent s'associer à de telles organisations pour réduire les obstacles à l'entrée dans les programmes. Enfin, se concentrer sur l'employabilité peut réduire le risque associé au perfectionnement professionnel des apprenants adultes. L'apprentissage intégré au travail (AIT), l'accessibilité aux données sur le marché du travail, des filets de sécurité et des programmes de financement inclusifs sont essentiels pour aider les apprenants adultes à prendre des risques innovants et à poursuivre leur perfectionnement professionnel.

L'avancement de carrière est une progression positive dans la vie professionnelle d'une personne, qui peut inclure des promotions, une meilleure rémunération, un élargissement des compétences et des déplacements de carrière verticaux ou latéraux à des postes de responsabilité ou de visibilité accrues. Pour de nombreuses personnes, les répercussions socioéconomiques de la COVID-19 se sont traduites par la disparition des possibilités d'avancement ou la mise en veilleuse des objectifs de carrière. En 2023, les travailleurs racialisés et immigrants étaient toujours sous-représentés dans les postes principaux de gestion au Canada.



Du côté des employeurs, les obstacles à la promotion des professionnels racialisés et immigrés comprennent la discrimination et les préjugés inconscients et conscients, qui se traduisent par des microagressions et d'autres actes d'exclusion qui empêchent des pratiques de promotion équitables. De nombreux participants à cette étude ont déclaré que la discrimination en milieu de travail restait répandue dans tout le pays et jouait un rôle dans les décisions liées à l'attribution de promotions. Pour remédier à cette situation, les employeurs devraient s'efforcer d'élaborer une stratégie d'EDI et une stratégie d'inclusion autochtone solides et concertées, se fixer des objectifs pour augmenter le nombre de travailleurs racialisés occupant des postes de direction, et soutenir chacune de ces initiatives par des ressources, un suivi et une évaluation. Dans la pratique, les stratégies de promotion équitable s'étendront à la formation aux préjugés inconscients, aux possibilités de développement des compétences pour les employés, aux critères de promotion transparents et inclusifs, ainsi qu'aux évaluations de rendement documentées et normalisées.

Si la pandémie de COVID-19 a frappé les entreprises et les travailleurs partout au Canada, ses retombées inéquitables et son héritage permanent révèlent un constat évident : un meilleur accès à la mobilité et à l'avancement de carrières soutiendrait une reprise plus équitable pour les travailleurs issus de communautés et de groupes autochtones, noirs, immigrés et racialisés. De nombreux employeurs canadiens signalent qu'ils éprouvent des difficultés à recruter et à maintenir en poste des travailleurs chevronnés, et rapportent souvent qu'ils ne savent pas pourquoi le bassin de candidats n'est pas plus diversifié. Un changement de paradigme dans le recrutement, la rétention et l'investissement est nécessaire : les stratégies pour améliorer l'équité en milieu de travail sont bien connues et synthétisées dans ce rapport, mais il est crucial que les milieux de travail abordent avant tout de façon intentionnelle l'opportunité de transformation qui leur est présentée. Soutenue par les établissements d'enseignement et la société civile, une véritable approche de la diversité et de l'équité en matière de perfectionnement professionnel, d'amélioration des compétences, de recrutement et de promotion aidera les travailleurs et les entreprises à prendre davantage de risques en matière d'innovation.





## Introduction

La pandémie de COVID-19 continue d'avoir un impact sur l'économie canadienne, ainsi que sur la santé des personnes vivant au Canada. En mai 2023, soit un peu plus de trois ans depuis l'annonce initiale de la crise, l'Organisation mondiale de la santé a rétrogradé la COVID-19 du statut d'« urgence mondiale », tout en précisant qu'elle demeurerait une menace grave ou endémique pour la santé mondiale dans de nombreuses régions<sup>1</sup>. Cependant, les inégalités sanitaires durables et interdépendantes, les déterminants sociaux de la santé<sup>2</sup>, et les impacts économiques mis en évidence et créés par la pandémie font qu'il est difficile d'établir une date de fin définitive de la crise de la COVID-19<sup>3</sup>. Il est également important de comprendre l'impact continu de la COVID-19 sur le système de santé, les chaînes d'approvisionnement et les communautés desservies par les systèmes de santé. Une évaluation triennale de l'économie canadienne montre que l'accessibilité financière reste une préoccupation majeure pour les Canadiens, tandis que les chaînes d'approvisionnement et les obstacles liés à la main-d'œuvre continuent d'avoir un impact sur de nombreuses entreprises partout au pays<sup>4</sup>. En outre, des gens dans tout le pays ont déclaré que leur santé mentale avait été touchée, en particulier chez les plus jeunes<sup>5</sup>.

1 The Associated Press, « WHO Downgrades COVID Pandemic, Says It's No Longer a Global Emergency », CBC, 5 mai 2023, <https://www.cbc.ca/news/health/who-pandemic-not-emergency-1.6833321>

2 Black Health Alliance, « Social Determinants of Health », s.d., <https://blackhealthalliance.ca/home/social-determinants-health/>

3 Sianne Kuang et coll., « Les symptômes à long terme de la COVID-19 au sein de la population canadienne », Statistique Canada, décembre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2023001/article/00015-fra.htm>

4 Statistique Canada, « De la recherche aux connaissances : regard sur l'économie et la société du Canada trois ans après le début de la pandémie de COVID-19 », 9 mars 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2023004-fra.htm>

5 Ibid.



Bien que chaque personne vivant au Canada ait été touchée d'une manière ou d'une autre par la pandémie et son impact économique qui perdure, le fardeau des impacts de la pandémie a été supporté de manière disproportionnée par les peuples, les communautés et les groupes racialisés et caractérisés par une intersectionnalité identitaire. Des recherches ont examiné les disparités sur le marché du travail et le rétablissement après la pandémie de COVID-19 et ont constaté des inégalités persistantes dans l'accès à l'emploi, la santé<sup>6</sup>, la stabilité financière, la sécurité alimentaire<sup>7</sup> et l'accès à des possibilités de logement et à des salaires équitables pour les personnes s'identifiant comme noires, autochtones et racialisées, ou comme nouveaux arrivants et immigrants au Canada, malgré un marché du travail dynamique et des augmentations de salaire répandues. Une étude conclut : « La marée montante ne soulève pas tous les bateaux. Il est clair que d'autres interventions politiques sont nécessaires pour combler les écarts persistants dans les perspectives du marché du travail pour une grande partie de la main-d'œuvre racialisée, et pour les travailleurs noirs, en particulier<sup>8</sup> ». De même, les travaux menés par le First Nations Technology Council et soutenus par le CTIC en Colombie-Britannique ont mis en évidence une pénurie persistante de personnes autochtones dans des postes bien rémunérés en technologie, fondée sur « de vastes obstacles systémiques à l'accès et à la participation des Autochtones à l'emploi et à la formation dans le domaine de la technologie<sup>9</sup> ». Ce rapport souligne l'importance de soutenir l'avancement et le leadership autochtones afin d'atténuer les obstacles systémiques et l'accès inéquitable dans les lieux de travail et les écoles par une expérience enrichissante.

Afin d'examiner l'impact actuel de la pandémie sur les communautés racialisées, y compris les intersections avec le statut d'immigrant, *Une reprise plus équitable* se concentre sur deux thèmes clés : la mobilité et l'avancement de carrière. Ce projet s'inspire de travaux existants et, plutôt que de se pencher de nouveau sur les inégalités connues en matière d'emploi et de salaire, il examine la manière dont les employeurs, les établissements d'enseignement et la société civile peuvent soutenir les travailleurs dans leur transition et la progression de leur carrière de manière fluide. *L'avancement de carrière* déplace la lentille de la représentation en milieu de travail vers la manière dont la représentation peut être développée et axée sur les postes de direction. De son côté, la *mobilité de carrière* a fait la une de l'actualité ces dernières années pour de nombreuses raisons : le terme informel « grande démission » (phénomène principalement observé aux États-Unis, avec des échos au Canada<sup>10</sup>) désigne une tendance selon laquelle les travailleurs sont plus susceptibles d'être prêts à quitter leur emploi ou leur carrière. Les récentes augmentations de mobilité de carrière peuvent avoir été déclenchées par des fermetures d'entreprises et des licenciements liés à la COVID-19, ce qui a donné aux gens le temps de réévaluer leurs objectifs de carrière.

6 Tara Hahmann et Mohan B. Kumar, « Les besoins en soins de santé insatisfaits pendant la pandémie et leurs répercussions sur les Premières Nations vivant hors réserve, les Métis and les Inuits », Statistique Canada, août 2022, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2022001/article/00008-fra.htm>

7 Statistique Canada, « Étude : L'insécurité alimentaire chez les familles canadiennes, 2022 », novembre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231114/dq231114a-fra.htm>

8 Sheila Block et Grace-Edward Galabuzi, « A Rising Tide Does Not Lift All Boats », Centre canadien de politiques alternatives, 5 juillet 2023, <https://monitormag.ca/reports/a-rising-tide-does-not-lift-all-boats/>

9 « Indigenous Leadership in Technology: Understanding Access and Opportunities in British Columbia », First Nations Technology Council, Conseil des technologies de l'information et des communications, Reciprocal Consulting Inc. 2022, Canada.

10 Voir : Partie II, Mobilité de carrière, section La « grande démission » aux États-Unis et au Canada : prise de décision en matière de réorientation professionnelle.



Par exemple, certains travailleurs canadiens ayant subi des licenciements liés à la COVID-19 ont également bénéficié de la Prestation canadienne d'urgence (PCU) ou d'autres formes d'aide. En outre, les modalités de travail à distance ou hybride peuvent avoir commencé à offrir de nouvelles possibilités qui n'existaient pas auparavant, y compris pour les personnes ayant des problèmes d'accessibilité<sup>11</sup>. Comme nous le verrons dans la deuxième partie de cette étude, certains de ces travailleurs ont pu faire le point sur leur carrière et se réorienter en raison d'un désir de sécurité accrue, de satisfaction optimale ou d'aspirations professionnelles. D'autres ont rapporté avoir quitté leur emploi en raison d'un épuisement professionnel, d'un manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la recherche d'un meilleur milieu de travail.

Par conséquent, cette étude s'interroge sur les expériences des groupes, des communautés et des peuples racialisés, ainsi que des communautés de nouveaux arrivants et d'immigrants, en matière de transformation et/ou d'avancement de carrière. Et, plus important encore, que peuvent faire les employeurs, les établissements d'enseignement, la société civile et les décideurs pour mieux soutenir la mobilité et l'avancement de carrière des personnes appartenant à des groupes méritant l'équité? Pour répondre à ces questions et objectifs de recherche, le CTIC a cherché à donner la priorité aux principales préoccupations soulevées par les organisations qui incluent et travaillent directement avec des groupes, des peuples et des communautés autochtones et racialisés, ainsi qu'avec les communautés de nouveaux arrivants et d'immigrants.

Cette étude s'appuie principalement sur près de 300 conversations avec des personnes au Canada qui s'identifient comme étant noires, autochtones, racialisées et/ou nouvelles arrivantes et immigrantes (voir l'annexe pour plus de détails). Ces contributeurs à la recherche se sont entretenus avec le CTIC dans le cadre d'entretiens approfondis ou de groupes de discussion sur leurs expériences professionnelles pendant et après la COVID-19.

L'enquête du CTIC auprès des employeurs (n = 503) sur la reprise équitable, ci-après appelée « enquête auprès des employeurs », a été menée partout au Canada auprès de personnes responsables de l'embauche et de la gestion du personnel dans des entreprises comptant au moins 50 employés en 2022. L'enquête auprès des employeurs posait des questions sur les stratégies en milieu de travail qui promeuvent l'inclusion, l'avancement et le développement du leadership pour les communautés méritant l'équité.

Enfin, le CTIC a recueilli plus de 2 millions d'offres d'emploi entre avril 2022 et octobre 2023 afin d'évaluer les types d'emplois recherchés au Canada, les lieux où ils sont exercés et les compétences techniques et humaines transférables que les offres d'emploi demandent. Tout au long du présent document, l'analyse de la demande de main-d'œuvre est complétée par des données secondaires provenant du Recensement de Statistique Canada, de l'Enquête sur la population active et des données recueillies par les chercheurs du CTIC.

11

Ingrid Wilson, « The Future of Work Is an Opportunity to Do Better With DEI », mai 2023, <https://www.reworked.co/employee-experience/the-future-of-work-is-an-opportunity-to-do-better-with-dei/>



**La partie I** du présent document décrit l'impact de la COVID-19 sur la carrière des participants à la recherche, les employeurs, les entreprises et l'état de la demande sur le marché du travail canadien dans les mois et les années qui ont suivi le premier confinement en mars 2020.

**La partie II** définit la mobilité de carrière et la segmentation du marché du travail avant de passer à une discussion sur la « grande démission » et sur les expériences de changement de carrière des contributeurs à la recherche. Elle aborde ensuite les principaux défis et solutions liés à la mobilité de carrière en lien avec les milieux de travail et les employeurs. Enfin, elle aborde la question du perfectionnement et le rôle de la société civile et des établissements d'enseignement dans le soutien aux personnes en réorientation professionnelle.

**La partie III** traite de l'avancement de carrière inclusif. Cette section commence par décrire les grands défis systémiques de l'avancement de carrière et l'impact de la pandémie de COVID-19. Ensuite, elle examine les défis spécifiques et les solutions liées à l'avancement de carrière inclusif que les milieux de travail peuvent aborder.



## Glossaire

Tout comme le genre, la race est largement reconnue comme une construction sociale, mais les inégalités systémiques sont souvent disproportionnées en fonction de lignes démographiques construites. Pour les organisations qui mènent des recherches visant à cibler le racisme systémique, il est important de noter que des termes tels que *racialisé ou personnes autochtones, noires et de couleur* peuvent évoluer en fonction de l'auto-identification<sup>12</sup>. Par exemple, des préoccupations ont été soulevées au sujet du terme *minorité visible*, qui fait l'objet d'un examen par des organisations comme Statistique Canada, bien qu'il soit encore utilisé dans plusieurs enquêtes et produits de données<sup>13</sup>. Dans le présent rapport, le CTIC utilise principalement une terminologie qui reflète celle qu'utilise la source des données, qu'il s'agisse d'un contributeur à la recherche qualitative, d'un organisme statistique ou d'un autre chercheur. En outre, le CTIC reconnaît que la langue évolue constamment et que les contributeurs à la recherche ou les lecteurs peuvent ne pas s'identifier aux termes utilisés dans le présent document.

**Autochtone** : groupe désigné de façon générale qui comprend les peuples autochtones vivant dans ce que l'on appelle aujourd'hui le Canada ainsi que dans d'autres pays. Dans le présent rapport, les termes *autochtone et peuples autochtones* désignent les trois populations autochtones au Canada : les Premières Nations, les Inuits et les Métis<sup>14</sup>. Il est important de noter que l'efficacité de la recherche panautochtone est limitée. Dans la mesure du possible, lorsque l'on se réfère spécifiquement aux données des Premières Nations, des Inuits ou des Métis, les termes spécifiques à leur groupe de population sont utilisés dans ce rapport.

**Inuits** : groupe autochtone juridiquement et culturellement distinct, historiquement implanté dans les régions arctiques et septentrionales du Labrador, du Québec, du Nunavut et des Territoires du Nord-Ouest<sup>15</sup>. Les terres inuites circumpolaires s'étendent partout au Canada, au Groenland, en Alaska et en Tchoukotka (Russie). En anglais, le singulier d'Inuits est « Inuk », et comme la traduction d'Inuit est « le peuple », il est redondant d'ajouter « peuple » pour désigner ce groupe<sup>16</sup>.

**Intersectionnalité** : concept selon lequel les personnes vivent simultanément de multiples formes de barrières sociales et structurelles<sup>17</sup>.

**Méritant l'équité** : caractéristique des communautés représentées de manière inéquitable ou disproportionnée ou qui subissent un impact négatif dans un domaine particulier (p. ex., dans le secteur de la technologie, les femmes sont sous-représentées et méritent donc l'équité). *Méritant l'équité* est un terme qui remplace *en quête d'équité, marginalisé* ou encore *historiquement marginalisé*.

12 Bryony Lau, « Census 2021: Canadians Are Talking about Race. But the Census Hasn't Caught Up. », *La Conversation*, 3 mai 2021, <http://theconversation.com/census-2021-canadians-are-talking-about-race-but-the-census-hasnt-caught-up-158343>

13 Statistique Canada, « Minorité visible de la personne », s.d., consulté le 8 janvier 2024, [https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3Var\\_.f.pl?Function=DEC&Id=45152](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3Var_.f.pl?Function=DEC&Id=45152)

14 « Indigenous Leadership in Technology: Understanding Access and Opportunities in British Columbia », *First Nations Technology Council, Conseil des technologies de l'information et des communications, Reciprocal Consulting Inc.* 2022, Canada, p. 9.

15 « About Canadian Inuit », *Inuit Tapiriit Kanatami*, consulté le 3 janvier 2024, <https://www.itk.ca/about-canadian-inuit/>

16 « Indigenous peoples: Language Guidelines », Université de la Colombie-Britannique, 2018, <https://heritagebc.ca/wp-content/uploads/2020/04/ubc-indigenous-peoples-language-guide.pdf>

17 Chia Longman et Katrien De Graeve, « From Happy to Critical Diversity: Intersectionality as a Paradigm for Gender and Diversity Studies », *DiGeSt. Journal of Diversity and Gender Studies*, 2014, vol. 1, n° 1, p. 33-39, <https://doi.org/10.11116/jdivgendstud.1.1.0033>



**Métis** : groupe culturel distinctif au Canada ayant une histoire sociale spécifique. À l'origine, ce terme désignait les enfants issus de relations entre Autochtones et Européens, mais au fil des générations, il en est venu à désigner l'ensemble des cultures et des identités ethniques qui ont émergé au fur et à mesure que les communautés métisses se développaient<sup>18</sup>. Des communautés métisses distinctes se sont développées le long des routes de la traite des fourrures et dans le Nord-Ouest, dans la patrie métisse, qui comprend le Manitoba, la Saskatchewan et l'Alberta, ainsi que certaines parties de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, des Territoires du Nord-Ouest et du nord des États-Unis<sup>19</sup>.

**Minorité visible** : terme qui n'est plus utilisé par la plupart des sources contemporaines pour désigner les groupes, les communautés et les peuples racialisés. Lorsqu'il apparaît dans ce rapport, c'est qu'il est tiré d'une citation ou d'une source de données de Statistique Canada.

**Nouveaux arrivants (au Canada)** : immigrants qui sont au Canada depuis cinq ans ou moins. Cependant, les gouvernements<sup>20</sup> (ainsi que l'industrie et les organisations de soutien) adoptent de plus en plus le terme *nouvel arrivant* comme une désignation plus inclusive, permettant ainsi d'éviter la stigmatisation parfois liée aux mots *immigrant* et *réfugié*. Il convient toutefois de noter que tous les immigrants et réfugiés<sup>21</sup> ne sont pas de nouveaux arrivants au Canada et qu'ils peuvent être ici depuis de nombreuses années<sup>22</sup>.

**PANDC** : acronyme du terme *personnes autochtones, noires et de couleur*. Certains chercheurs « rejettent le terme *personnes autochtones, noires et de couleur* et l'acronyme *PANDC* parce qu'ils confondent les questions relatives à toutes les personnes qui ne sont pas de race blanche. Par conséquent, ces termes et acronymes peuvent être utilisés pour effacer des différences importantes dans les expériences historiques et contemporaines des peuples désignés par cette étiquette, y compris les Noirs et les Autochtones ». Le présent document cherche pour sa part à utiliser une terminologie plus spécifique plutôt que de généraliser les expériences dans la mesure du possible. Ainsi, le terme *personnes racialisées, immigrants et nouveaux arrivants* est parfois utilisé pour désigner l'ensemble de l'échantillon des contributeurs à la recherche qui ont consacré du temps à ce projet.

**Peuples racialisés** : groupes sujets à la racialisation, qui est le « processus par lequel les sociétés conçoivent les races comme étant réelles, différentes et inégales d'une manière qui a une incidence sur la vie économique, politique et sociale<sup>24</sup> ». La Commission ontarienne des droits de la personne note que « le terme "racialisés" fait davantage consensus que ceux de "minorité raciale", de "minorité visible" ou de "personne de couleur", en ce qu'il donne à la race la qualité de construction sociale plutôt que de description fondée sur des caractéristiques perçues<sup>25</sup> ».

18 Indigenous Foundations, « Métis », First Nations & Indigenous Studies, Université de la Colombie-Britannique, 2009, <https://indigenousfoundations.arts.ubc.ca/metis/>

19 « About Us », Ralliement national des Métis, consulté le 3 janvier 2024, <https://www.metisnation.ca/about/about-us>

20 « Nouveaux arrivants : Trouvez des services gratuits près de chez vous », Gouvernement du Canada, consulté en juillet 2023, <https://ircc.canada.ca/english/newcomers/services/index.asp>

21 Jay Heisler, « Immigrant or Refugee? In Canada, All Are 'Newcomers' », Voice of America, 22 octobre 2022, <https://www.voanews.com/a/immigrant-or-refugee-in-canada-all-are-newcomers-6800297.html>

22 Liliana Nakamura, « Not All Immigrants are Newcomers », Medium, 22 janvier 2023, <https://lilynaka.medium.com/not-all-immigrants-are-newcomers-8f321bbee5df>

23 Julia Lane, « Black Peoples, Indigenous Peoples, People(s) of Colour (BIPOC): Inclusive and antiracist writing », SLC Inclusive and Antiracist Writing Guides, 6 sept. 2023, <https://www.lib.sfu.ca/about/branches-depts/slc/writing/inclusive-antiracist-writing/bipoc>

24 Commission sur le racisme systémique dans le système de justice pénale en Ontario, Rapport de la Commission sur le racisme systémique dans le système de justice pénale en Ontario, 1995, p. 40-41. Pour de plus amples informations, voir CODP, Politique, supra note 5.

25 Commission ontarienne des droits de la personne, « Introduction », Pris à partie : Rapport de recherche et de consultation sur le profilage racial en Ontario, 2017, [https://www.ohrc.on.ca/en/under-suspicion-research-and-consultation-report-racial-profiling-ontario/1-introduction#\\_ednref19](https://www.ohrc.on.ca/en/under-suspicion-research-and-consultation-report-racial-profiling-ontario/1-introduction#_ednref19)



**Premières Nations :** peuples autochtones du Canada qui appartiennent à des Premières Nations distinctes et indépendantes (entités de gouvernance politique composées de membres de la communauté des Premières Nations) et qui ne sont ni Métis ni Inuits. Les peuples des Premières Nations présentent une grande diversité de cultures, de langues et d'idéologies politiques et sont géographiquement très dispersés partout au Canada<sup>26</sup>. Les Premières Nations ont droit à l'autodétermination et s'identifient à leurs origines autochtones ancestrales plutôt qu'à un statut de réserve réglementé par le gouvernement fédéral<sup>27</sup>.

*Remarque sur l'intersectionnalité et la discrimination identitaires :* Bien que les données relatives aux personnes LGBTQ2SIA+ et aux capacités/incapacités n'aient pas été recueillies dans cette étude, l'inclusion du genre, de l'identité LGBTQ2SIA+ ainsi que des incapacités et de l'accessibilité sont des composantes intersectionnelles de la discrimination raciale qu'il ne faut pas sous-estimer. Le CTIC reconnaît que les expériences d'emploi des personnes LGBTQ2SIA+ sont généralement caractérisées par des préjugés et de la discrimination, ce qui entraîne des inégalités systémiques sur le marché du travail, qui se renforcent mutuellement avec celles d'autres sphères et sont aggravées par d'autres formes d'oppression<sup>28</sup>. Le CTIC reconnaît également que les personnes en situation d'incapacité sont confrontées à d'importants obstacles à l'emploi et que leur taux d'emploi est le plus faible parmi les groupes sous-représentés<sup>29</sup>. En menant des recherches avec des personnes autochtones, noires et de couleur, ainsi qu'avec des membres de la communauté LGBTQ2SIA+ et des personnes handicapées, le CTIC reconnaît que les groupes de personnes ne sont pas homogènes et que les personnes sont caractérisées par des facteurs multiples et divers qui se croisent et qui façonnent leurs perspectives et ont un impact sur leurs expériences en matière d'emploi et de carrière. Les expériences des personnes sont complexes et ne témoignent pas d'une seule identité sociale. Cette étude maintient une approche intersectionnelle dans sa méthodologie et dans l'analyse des résultats de la recherche.

*Remarque sur la terminologie liée au genre :* L'expérience de chaque personne ayant participé à la recherche est intersectionnelle et comprend des expériences liées au genre. Les auteurs se sont efforcés d'utiliser, dans la mesure du possible, le pronom choisi par les participants à la recherche. Par ailleurs, les termes *femmes* et *hommes* sont trans-inclusifs.

26 « Assemblée des Premières Nations », Assemblée des Premières Nations, consulté le 3 janvier 2024, <https://afn.ca/fr/accueil/>

27 « Terminology in Indigenous content », gouvernement de la Colombie-Britannique, 6 octobre 2023, <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/services-for-government/service-experience-digital-delivery/web-content-development-guides/web-style-guide/writing-guide-for-indigenous-content/terminology#first-nations>

28 Kelsey Brennan, Chloe Halpenny et Basia Pakula, « LGBTQ2S+ voices in employment: Labour market experiences of sexual and gender minorities in Canada », The Social Research and Demonstration Corporation, avril 2022, <https://srdc.org/wp-content/uploads/2022/06/wage-phase-3-final-report.pdf>

29 « L'inclusion des personnes en situation de handicap et l'accessibilité infographie — 2021 », Emploi et Développement social Canada, 23 février 2022, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/documents-information-edsc/inclusion-2021-infographie.html>





PARTIE I

**Pandémie, perturbation du marché du travail**

**et reprise**



Une enseignante en développement de carrière des Premières Nations a relaté son expérience récente d'enseignement dans un collège de Colombie-Britannique et a déclaré qu'elle avait le sentiment que la COVID-19 avait donné à beaucoup de ses étudiants l'occasion de réfléchir à « l'instabilité dans leur vie » ainsi qu'à « ce qu'ils faisaient, et si c'était ce qu'ils voulaient faire ».

Une participante à la recherche s'identifiant comme une personne de couleur de l'Ontario travaillait comme agente de bord et a été mise à pied au début de la pandémie. Son employeur lui a offert la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), mais elle ne suffisait pas aux besoins de base de la participante. Celle-ci a donc dû changer de ville pour trouver du travail, car sa formation en hôtellerie ne débouchait sur aucun emploi à l'époque.



À Montréal, un participant à la recherche s'identifiant comme un homme noir a rapporté que la pandémie n'avait apporté aucun changement à son emploi. « Nous avons continué à travailler, mais à distance », a-t-il déclaré, et il n'avait pas l'impression que la pandémie avait eu un impact sur ses perspectives d'avancement.

Les participants à la recherche ont relaté près de 300 expériences personnelles au sujet de l'impact de la COVID-19 sur le marché du travail, et l'histoire de chaque personne était unique. Néanmoins, dans l'ensemble du pays, les tendances globales laissent entrevoir quelques schémas clairs dans les expériences du marché du travail. Entre février et avril 2020, le Canada a connu une réduction de 15 % de l'emploi, et plus de la moitié des emplois perdus touchaient des travailleurs à faible revenu (travailleurs « dans le quartile inférieur de la rémunération hebdomadaire<sup>30</sup> »). Les secteurs de travail avec le public, notamment l'hébergement, la restauration et la vente au détail, étaient surreprésentés dans ces pertes d'emploi<sup>31</sup>. Les jeunes travailleurs, les travailleurs non syndiqués et les travailleurs rémunérés à l'heure ont été parmi les plus durement touchés par les premières mises à pied<sup>32</sup>. À mesure que les turbulences économiques de 2020 se poursuivaient, la recherche sur le marché du travail a révélé que la COVID-19 exacerbait les inégalités existantes au sein de la main-d'œuvre, touchant davantage les femmes, les parents de jeunes enfants<sup>33</sup>, les peuples autochtones, les travailleurs racialisés<sup>34</sup>, les travailleurs noirs<sup>35</sup> et les immigrants<sup>36</sup>. En outre, les caractéristiques de la main-d'œuvre étaient clairement liées à la santé publique et à l'exposition au virus, beaucoup étant témoins « des risques liés au sexe, au genre, à la racialisation, au revenu, au logement, à l'emploi et à d'autres facteurs socioéconomiques » se chevauchant et se cumulant<sup>37</sup>. Par exemple, le personnel de soutien en soins de santé était composé de manière disproportionnée de femmes et d'immigrantes, et les groupes racialisés étaient également surreprésentés dans les usines de transformation de la viande, où ont lieu de nombreuses éclosions de COVID-19<sup>38</sup>.

De même, de nombreuses études retraçant l'impact de la pandémie ont montré qu'il était fortement intersectionnel. Les femmes racialisées, autochtones et nouvelles arrivantes ont continué à se heurter à des obstacles qui se recoupent en matière de participation à la vie active et à l'avancement. Une étude sur les perspectives d'emploi des immigrants suggère que, si l'arrivée au Canada s'accompagne souvent d'une « mobilité de carrière descendante », celle-ci a été particulièrement marquée pour les nouvelles arrivantes et les immigrantes au cours de la pandémie :

« La pandémie a exercé une pression accrue sur les immigrantes hautement qualifiées qui doivent s'occuper de leur famille tout en cherchant un emploi à la hauteur de leurs compétences dans un milieu de travail essentiellement en ligne, ce qui a limité leur accès au capital social et au soutien. En conséquence, ces femmes ont vu leurs trajectoires professionnelles prendre du retard, s'interrompre ou se renverser, situation qui a été aggravée par des possibilités d'emploi limitées, l'instabilité financière, les responsabilités familiales croissantes et les problèmes de santé mentale. Il est possible que l'écart croissant dans la progression de carrière résultant d'une recherche d'équilibre entre le travail et la vie personnelle produise des résultats professionnels imprévisibles sur le long terme, à mesure que ces femmes continuent à bâtir leur vie personnelle et professionnelle<sup>39</sup>. »

30 Thomas Lemieux et coll., « Initial impacts of the COVID-19 pandemic on the Canadian labour market », Canadian Public Policy, 2020, vol. 46, pp. S55-S65, <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-049>

31 Ibid.

32 Ibid.

33 Yue Qian et Sylvia Fuller, « COVID-19 and the gender employment gap among parents of young children », Canadian Public Policy, 2020, vol. 46, pp. S89-S101, <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-077>

34 Statistique Canada, « La COVID-19 au Canada : le point sur les répercussions sociales et économiques après un an », 11 mars 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2021001-fra.pdf>

35 « Widening inequality: Effects of the pandemic on jobs and income », Université métropolitaine de Toronto, mai 2021, <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/widening-inequality/>.

36 Statistique Canada, « Répercussions sur les immigrants et les personnes désignées comme minorités visibles », octobre 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/2020004/s6-fra.htm>; Feng Hou, Garnett Picot et Jue Zhang, « Transitions entre périodes d'emploi et de chômage vécues par les immigrants pendant la période de confinement obligatoire en raison de la COVID-29 et la période de reprise des activités », Statistique Canada, 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00070-eng.htm>

37 Agence de la santé publique du Canada, « Du risque à la résilience : Une approche axée sur l'équité concernant la COVID-19 – Rapport de l'administratrice en chef de la santé publique du Canada sur l'état de la santé publique au Canada 2020 », 29 octobre 2020, <https://www.canada.ca/en/public-health/corporate/publications/chief-public-health-officer-reports-state-public-health-canada/from-risk-resilience-equity-approach-covid-19.html>

38 Ibid.

39 Luciana Nardon et coll., « Skilled Immigrant Women's Career Trajectories during the COVID-19 Pandemic in Canada », Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal 41, n° 1 (1<sup>er</sup> janvier 2021) : 122, <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2020-0255>



Pour beaucoup de nouveaux arrivants au Canada, les retards dans le système d'immigration ont exacerbé les obstacles à l'emploi et à l'avancement<sup>40</sup>. Les participants à la recherche ont expliqué qu'ils n'avaient pas obtenu leur visa à temps, qu'ils avaient dû reporter le début de leur formation ou qu'ils avaient perdu du temps qu'ils auraient pu consacrer à postuler des emplois. Certains ont rapporté s'être retrouvés coincés en raison d'une fermeture imprévue de la frontière : un participant d'Edmonton qui avait obtenu un diplôme en génie mécanique au Canada début 2020 s'était rendu dans son pays d'origine pour des raisons personnelles, pour se retrouver « coincé là-bas ». Lorsqu'il est revenu en Alberta, la récession battait son plein<sup>41</sup>.

Les parents ont également été directement touchés : le taux de participation à la population active des parents autochtones a diminué, tant pour les femmes que pour les hommes, pendant la pandémie. Cela dit, « le déclin a été plus important pour les mères autochtones, en partie parce qu'elles sont plus susceptibles d'effectuer un travail non rémunéré, comme les soins aux enfants et autres membres de la famille<sup>42</sup> ». Après la première série de confinements, le taux d'emploi des hommes autochtones a de nouveau augmenté entre juin et août 2020, mais a continué de diminuer pour les femmes autochtones au cours de la même période, encore une fois probablement en raison des soins qu'elles apportaient aux enfants et aux aînés<sup>43</sup>.

Les entreprises appartenant à des personnes racialisées ont également subi d'importantes répercussions financières pendant la pandémie. Une responsable du développement économique d'une Première Nation en Colombie-Britannique a expliqué que le tourisme autochtone avait permis à de nombreuses personnes des communautés du nord du Canada de survivre, mais qu'il avait été rapidement mis à mal par les fermetures de frontières et les directives sur les voyages, pourtant nécessaires pour assurer la sécurité des communautés nordiques. De même, un entretien réalisé en 2020 avec le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCAB) a noté qu'un « nombre extrêmement élevé d'entreprises autochtones... ont été affectées négativement par la COVID-19<sup>44</sup> ». Une spécialiste de l'inclusion participant à la recherche a fait remarquer qu'il était souvent plus difficile pour les propriétaires d'entreprises noirs d'obtenir des prêts visant à assurer une certaine stabilité dans les revenus, une tendance qui est également vraie pour les Premières Nations et d'autres entreprises appartenant à des Autochtones<sup>45</sup>. En outre, une étude sur l'entrepreneuriat et l'entreprise individuelle au Canada a révélé, entre février et mai 2020, une « diminution substantielle du nombre d'entreprises et d'heures travaillées globalement pour les femmes, les immigrants et les personnes moins instruites », en particulier les entrepreneurs qui offrent des services en lien avec les arts, la culture et les loisirs; l'éducation, le droit, ainsi que les services sociaux, communautaires ou gouvernementaux; ou la vente et les services<sup>46</sup>.

En bref, ces exemples brossent un tableau clair des inégalités globales perpétuées par la pandémie, mais illustrent également la diversité des expériences personnelles. Des caractéristiques telles que la race, l'origine ethnique, le statut d'immigrant, le genre, la parentalité, les revenus antérieurs et la formation ont toutes contribué à l'impact de la COVID-19. Ainsi, la reprise économique postpandémique ne peut pas encore être décrite comme étant équitable.

40 Salma Zahid, « L'immigration au temps de la COVID-19 : Enjeux et défis – Rapport du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration », Chambre des communes Canada, mai 2021, <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/CIMM/Reports/RP11312743/cimmrp05/cimmrp05-e.pdf>

41 Tom Vernon, « Alberta's economy hardest hit of all Canadian provinces in 2020 due to COVID-19 pandemic », Global News, 4 mai 2021, <https://globalnews.ca/news/7834442/alberta-economy-pandemic/>

42 Amanda Bleakney, Huda Masoud et Henry Robertson, « Les répercussions de la COVID-29 sur le marché du travail des Autochtones : mars à août 2020 », Statistique Canada, 2 novembre 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00085-fra.htm>

43 Ibid.

44 Tabatha Bull, « How COVID-19 is impacting Indigenous businesses », Innovating Canada, consulté le 8 janvier 2024, <https://www.innovatingcanada.ca/industry-and-business/how-covid-19-is-impacting-indigenous-businesses/>

45 « Indigenous Leadership in Technology: Understanding Access and Opportunities in British Columbia », First Nations Technology Council, Conseil des technologies de l'information et des communications, Reciprocal Consulting Inc. 2022, Canada.

46 Louis-Philippe Beland, Oluwatobi Fakorede et Derek Mikola, « Short-term effect of COVID-19 on self-employed workers in Canada », Canadian Public Policy, 2020, vol. 46, n° 1, p. S66-S81.



## Représentation dans le monde du travail : reprise postpandémique

Les données sur la reprise économique postpandémique suggèrent que les taux de participation au marché du travail ont été plus lents à se redresser pour les travailleurs racialisés : une constatation rendue possible par Statistique Canada, qui a inclus pour la première fois une question permettant aux participants de s'identifier comme racialisés dans son enquête sur la population active<sup>47</sup>. Block et Galabuzi concluent qu'en 2021 et 2022, « à mesure que la reprise se confirmait, le renforcement du marché du travail a eu un impact inégal<sup>48</sup> ». En présentant des données sur la province de l'Ontario, Block et Galabuzi montrent que le ratio emploi/population a évolué plus lentement pour les travailleurs noirs que pour leurs homologues caucasiens ou racialisés au cours de cette période, en particulier pour les femmes noires. Les données sur la population active pour le reste du Canada montrent une tendance similaire : en 2022 et 2023, le taux de chômage des personnes ne s'identifiant pas comme racialisées est repassé sous la barre des 5 %, tandis que pour les travailleurs noirs, il est resté supérieur à 8 %<sup>49</sup>.

De même, le taux de chômage des travailleurs des Premières Nations a mis plus de temps à revenir à la normale que celui des autres groupes. La figure 1 montre l'évolution annuelle du taux de chômage avant et après la pandémie pour les Premières Nations, les Métis et les populations non autochtones. L'Enquête sur la population active ne dispose pas de données sur les communautés inuites. Pour les personnes des Premières Nations sans études postsecondaires, le taux de chômage a continué d'augmenter après la pandémie entre 2020 et 2021, tandis que pour tous les autres groupes de la figure 1, le taux de chômage a commencé à se redresser<sup>50</sup>.



47 « Au printemps 2020, Statistique Canada a commencé, pour la première fois, à recueillir des données de l'Enquête sur la population active (EPA) concernant les travailleurs racialisés. Pendant les 18 premiers mois, de juillet 2020 à décembre 2021, ces données ont été recueillies pour la population âgée de 15 à 69 ans par le biais d'un supplément à l'enquête principale. À partir de janvier 2022, ces estimations ont été intégrées à l'enquête principale. », Sheila Block et Grace-Edward Galabuzi, « A Rising Tide Does Not Lift All Boats », Centre canadien de politiques alternatives, 5 juillet 2023, <https://monitormag.ca/reports/a-rising-tide-does-not-lift-all-boats/>

48 Ibid.

49 Données de mars 2022 à octobre 2023. « Caractéristiques de la population active selon le groupe de minorités visibles, moyennes mobiles de trois mois, données mensuelles non désaisonnalisées », Statistique Canada, Tableau : 14-10-0373 - 01, consulté le 8 janvier 2024, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410037301>

50 Caractéristiques de la population active selon le groupe autochtone et le niveau de scolarité atteint. Fréquence : Annuelle. Tableau : 14-10-0359 - 01 (anciennement CANSIM 282-0228). Date de diffusion : 2023-01-06 [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410035901&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410035901&request_locale=fr)



Taux de chômage pour les personnes âgées de 25 à 54 ans, variation annuelle en %

		2018-2019	2019-2020 PANDÉMIE	2020-2021	2021-2022
<b>Premières Nations</b>	<b>Total, tous les niveaux de scolarité</b>	-1 %	27 %	-5 %	-36 %
	Études secondaires partielles ou moins	-11 %	26 %	5 %	-32 %
	Études secondaires complétées ou postsecondaires partielles	3 %	28 %	12 %	-43 %
	Études postsecondaires complétées	1 %	30 %	-18 %	-31 %
<b>Métis</b>	<b>Total, tous les niveaux de scolarité</b>	-14 %	60 %	-33 %	-20 %
	Études secondaires partielles ou moins	-7 %	63 %	-39 %	20 %
	Études secondaires complétées ou postsecondaires partielles	-9 %	33 %	-34 %	-25 %
	Études postsecondaires complétées	-20 %	91 %	-29 %	-28 %
<b>Population non autochtone</b>	<b>Total, tous les niveaux de scolarité</b>	-4 %	70 %	-22 %	-30 %
	Études secondaires partielles ou moins	1 %	42 %	-7 %	-21 %
	Études secondaires complétées ou postsecondaires partielles	5 %	75 %	-18 %	-34 %
	Études postsecondaires complétées	-7 %	73 %	-25 %	-29 %

Le niveau de scolarité a eu un impact significatif sur le chômage dans ces données, et il est crucial de l'interpréter en tenant compte du manque systémique d'accès à un enseignement secondaire culturellement sûr et soutenu dans de nombreuses communautés, un problème souligné par plusieurs appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation du Canada et qui commence tout juste à être mis en œuvre.





La Commission de vérité et de réconciliation (CVR) a été créée dans le cadre de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens avec pour objectif principal de favoriser la réconciliation partout au Canada. La Commission a compilé les conclusions émanant de plus de 6500 témoignages et 5 millions de dossiers pour créer un registre des pensionnats indiens et de ses répercussions<sup>51</sup>. En juin 2015, la CVR a publié son rapport final contenant 94 appels à l'action pour favoriser la réconciliation entre les Canadiens et les peuples autochtones<sup>52</sup>. Vous trouverez ci-dessous 11 des appels à l'action liés à l'éducation. En 2023, des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre de certaines de ces recommandations : certains outils de suivi offrent des mises à jour détaillées sur l'état d'avancement des travaux<sup>53</sup>.

## Les appels à l'action liés aux séquelles

6

**Nous demandons au gouvernement du Canada d'abroger l'article 43 du Code criminel du Canada.**

(i) L'article 43 du Code criminel canadien autorise le recours aux châtiments corporels à des fins disciplinaires dans les établissements d'enseignement. Cet appel à l'action vise à abroger cet article en raison de preuves documentaires montrant le recours généralisé aux châtiments corporels et aux mauvais traitements infligés aux enfants par le personnel du système des pensionnats. La Commission de vérité et de réconciliation a souligné que « cette incapacité à instaurer une discipline efficace et à contrôler la façon dont elle est appliquée envoie un message tacite, à savoir qu'il n'y a pas vraiment de limites à ce qu'on peut faire subir aux enfants autochtones dans les pensionnats<sup>54</sup> ».

7

**Nous demandons au gouvernement fédéral d'élaborer, de concert avec les groupes autochtones, une stratégie conjointe pour combler les écarts en matière d'éducation et d'emploi entre les Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones.**

(i) Cet appel à l'action vise à résoudre les disparités dans les perspectives d'éducation et d'emploi entre les Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones en s'attaquant aux obstacles systémiques créés par la colonisation.

8

**Nous demandons au gouvernement fédéral d'éliminer l'écart entre le financement en matière d'éducation qu'il verse pour les besoins des enfants des Premières Nations qui fréquentent les écoles dans les réserves et celui qu'il accorde pour les besoins des enfants des Premières Nations qui fréquentent des écoles à l'extérieur des réserves.**

(i) Cet appel à l'action vise à résoudre les disparités de financement en matière d'éducation entre les enfants qui fréquentent les écoles dans les réserves et ceux qui fréquentent les écoles à l'extérieur des réserves, afin de garantir un accès équitable à une éducation de qualité pour tous les enfants autochtones.

9

**Nous demandons au gouvernement fédéral de préparer et de publier des rapports annuels sur le financement en matière d'éducation destiné aux enfants des Premières Nations dans les réserves par comparaison avec celui dont bénéficient les enfants des Premières Nations à l'extérieur des réserves, ainsi que sur les niveaux de scolarisation et le revenu des membres des peuples autochtones par rapport aux non-Autochtones du Canada.**

(i) Cet appel à l'action vise à créer un mécanisme de reddition de comptes permettant un suivi régulier et transparent des allocations financières du gouvernement et des perspectives d'éducation des enfants autochtones, afin de pouvoir procéder à des ajustements de politique fondés sur des données probantes.

10

**Nous demandons au gouvernement fédéral d'élaborer de nouvelles dispositions législatives sur l'éducation des Autochtones, avec la pleine participation et le consentement éclairé des peuples autochtones. Plus précisément, nous demandons à ce que ces dispositions comprennent un engagement à l'égard d'un financement suffisant et intègrent des principes qui se traduisent par la réalisation de ce qui suit :**

- i fournir un financement suffisant pour combler les écarts mentionnés sur le plan des niveaux de scolarisation en une génération;
- ii améliorer les niveaux de scolarisation et les taux de réussite;
- iii élaborer des programmes d'études adaptés à la culture;
- iv protéger le droit d'utiliser les langues autochtones, y compris en ce qui touche l'enseignement de telles langues dans le cadre des cours crédités;
- v voir à ce que les parents et la collectivité puissent assumer la responsabilité et le contrôle du système scolaire qui les concerne, et à ce qu'ils soient tenus de rendre des comptes à cet égard, de manière semblable à la situation des parents dans le système scolaire public;
- vi permettre aux parents de participer pleinement à l'éducation de leurs enfants;
- vii respecter et honorer les relations découlant des traités.

(i) Cet appel à l'action vise à fournir des principes directeurs pour la création conjointe d'une nouvelle législation en matière d'éducation et à garantir un financement suffisant pour mettre en œuvre les changements nécessaires à la création d'un système scolaire plus inclusif et plus sensible aux spécificités culturelles.

11

**Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir un financement adéquat pour remédier à l'insuffisance des places disponibles pour les élèves des Premières Nations qui souhaitent poursuivre des études postsecondaires.**

(i) Cet appel à l'action vise à remédier au sous-financement historique de l'éducation des Autochtones et à faciliter l'accès équitable des étudiants autochtones à l'enseignement postsecondaire.

12

**Nous demandons au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux et territoriaux de même qu'aux gouvernements autochtones d'élaborer des programmes d'éducation de la petite enfance adaptés à la culture des familles autochtones.**

(i) Cet appel à l'action vise à mettre au point des programmes éducatifs pour la petite enfance adaptés aux besoins et aux valeurs culturelles des communautés autochtones qui, historiquement, ont été exclues du système d'éducation canadien.

## **Appels à l'action en faveur de la réconciliation**

62

**Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, en consultation et en collaboration avec les survivants, les peuples autochtones et les éducateurs, de :**

- i rendre obligatoire, pour les élèves de la maternelle à la douzième année, l'établissement d'un programme adapté à l'âge des élèves portant sur les pensionnats, les traités de même que les contributions passées et contemporaines des peuples autochtones à l'histoire du Canada;
- ii prévoir les fonds nécessaires pour permettre aux établissements d'enseignement postsecondaire de former les enseignants sur la façon d'intégrer les méthodes d'enseignement et les connaissances autochtones dans les salles de classe;
- iii prévoir le financement nécessaire pour que les écoles autochtones utilisent les connaissances et les méthodes d'enseignement autochtones dans les salles de classe;
- iv créer des postes de niveau supérieur au sein du gouvernement, à l'échelon du sous-ministre adjoint ou à un échelon plus élevé, dont les titulaires seront chargés du contenu autochtone dans le domaine de l'éducation.

(i) Cet appel à l'action vise à intégrer l'histoire et le point de vue des Autochtones dans le programme d'études canadien et à créer un environnement plus inclusif sur le plan culturel pour les étudiants et les éducateurs autochtones.

**Nous demandons au Conseil des ministres de l'éducation (Canada) de maintenir un engagement annuel à l'égard des questions relatives à l'éducation des Autochtones, notamment en ce qui touche :**

- i) l'élaboration et la mise en œuvre, de la maternelle à la douzième année, de programmes d'études et de ressources d'apprentissage sur les peuples autochtones dans l'histoire du Canada, et sur l'histoire et les séquelles des pensionnats;
- ii) la mise en commun de renseignements et de pratiques exemplaires en ce qui a trait aux programmes d'enseignement liés aux pensionnats et à l'histoire des Autochtones;
- iii) le renforcement de la compréhension interculturelle, de l'empathie et du respect mutuel.
- iv) l'évaluation des besoins de formation des enseignants relativement à ce qui précède.

(i) Cet appel à l'action vise à renforcer la capacité des enseignants et des élèves à enseigner et à apprendre sur les peuples autochtones et les séquelles liées aux pensionnats.

**Nous demandons à tous les ordres de gouvernement qui fournissent des fonds publics à des écoles confessionnelles d'exiger de ces écoles qu'elles offrent une éducation religieuse comparative comprenant un segment sur les croyances et les pratiques spirituelles autochtones élaboré conjointement avec des aînés autochtones.**

(i) Cet appel à l'action vise à intégrer les perspectives autochtones dans l'étude de la religion et à élaborer le programme d'études en collaboration avec des aînés autochtones afin de garantir l'exactitude et la sensibilité culturelles lors de l'enseignement de ce sujet.

**Nous demandons au gouvernement fédéral, par l'intermédiaire du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, et en collaboration avec les peuples autochtones, les établissements d'enseignement postsecondaire, les éducateurs de même que le Centre national pour la vérité et réconciliation et ses institutions partenaires, d'établir un programme national de recherche bénéficiant d'un financement pluriannuel pour mieux faire comprendre les facteurs associés à la réconciliation.**

(i) Cet appel à l'action vise à mettre en place des initiatives de recherche globales afin de mieux comprendre les complexités et les nuances du processus de réconciliation.

51 Gouvernement du Canada, « Commission de vérité et de réconciliation du Canada », septembre 2022, <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1450124405592/1529106060525>

52 Ibid.

53 Eva Jewell et Ian Mosby, « Calls to Action Accountability: A 2023 Status Update on Reconciliation », Yellowhead Institute, décembre 2023, <https://yellowheadinstitute.org/wp-content/uploads/2023/12/YI-TRC-C2A-2023-Special-Report-compressed.pdf>; « Éducation », Gouvernement du Canada, juin 2023, <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1524495412051/1557511602225>; « Beyond94 : Truth and Reconciliation in Canada », CBC News, 22 juin 2023, <https://www.cbc.ca/newsinteractives/beyond-94/publish-annual-reports-on-education-funding-and-educational-and-income-attainments>

54 Laura Barnett, « La loi sur le châtiment corporel : l'article 43 du Code criminel », Bibliothèque du Parlement, 1er février 2023, [https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr\\_CA/ResearchPublications/201635E?](https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/201635E?)

Par ailleurs, de nombreuses études menées au Canada ont montré que les travailleurs autochtones sont confrontés à un racisme systémique sur le marché du travail; dans certains cas, il s'agit de différences salariales qui ne peuvent pas être entièrement expliquées par des différences liées à la scolarisation<sup>55</sup>. En fait, même pour les personnes titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires, les taux de chômage restent disproportionnellement élevés pour les personnes noires, racialisées, immigrantes ou les nouveaux arrivants<sup>56</sup>. Selon le Recensement de 2021, le taux de chômage des personnes racialisées qui sont également des nouveaux arrivants (arrivés en 2016 ou plus tard) et qui ont fait des études postsecondaires était de 10,4 %; les nouveaux arrivants noirs titulaires d'un diplôme universitaire avaient un taux de chômage de 10,8 %; et les non-immigrants noirs titulaires d'un diplôme universitaire avaient un taux de chômage de 9,8 %. Pendant ce temps, les personnes au Canada qui ne s'identifient ni comme racialisées ni comme immigrantes et qui ont réalisé des études postsecondaires affichaient environ la moitié du taux de chômage de ces groupes : 5 % en 2021<sup>57</sup>.

55 Danielle Lamb et Anil Verma, « Nonstandard Employment and Indigenous Earnings Inequality in Canada », *Journal of Industrial Relations*, 2021, vol. 63, n° 5, <https://doi.org/10.1177/0022185621102112>

56 Statistique Canada, « Niveau de scolarité postsecondaire et résultats sur le marché du travail chez les peuples autochtones au Canada, résultats du Recensement de 2021 », 27 octobre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2023001/article/00012-fra.htm>

57 Statistique Canada, « Situation d'activité selon les minorités visibles, le statut d'immigrant et la période d'immigration, le plus haut niveau de scolarité, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement y compris les parties », 2022, Tableau : 98-10-0446-01.



Les taux de chômage ne sont qu'un aspect parmi tant d'autres des expériences du marché du travail. Cependant, parce que le taux de chômage examine la proportion de personnes qui ont cherché et continuent de chercher du travail ou qui ont récemment perdu ou quitté leur emploi, il constitue un moyen important d'évaluer les obstacles à l'emploi. Un taux de chômage élevé montre que les gens cherchent activement du travail et ne parviennent pas à en trouver. L'amélioration des possibilités de mobilité et d'avancement de carrière peut contribuer à réduire les frictions et les inégalités structurelles qui maintiennent les taux de chômage à un niveau élevé et peut prévenir des conséquences encore plus négatives, telles que le chômage de longue durée.

## **Expériences personnelles de perturbation du marché du travail : les effets durables de la COVID-19**

Les statistiques agrégées n'apportent qu'un éclairage limité sur les expériences individuelles de la reprise postpandémique. Dans le cadre de contributions qualitatives, les participants à la recherche ont décrit les effets durables de la pandémie sur leur carrière. La section suivante décrit plusieurs points communs qui sont ressortis de ces conversations.

**La nature du travail, le capital social et le réseautage ont tous changé dans le cadre du travail à distance.** Tous les secteurs et toutes les professions n'ont pas fait la transition numérique pendant la pandémie, et beaucoup d'employés sont depuis revenus au bureau — bien que le retour en personne puisse également se faire de façon hybride. Toutefois, une proportion importante de travailleurs canadiens effectue encore la majeure partie des heures de travail à domicile. Cette donnée, qui se chiffrait à 7,4 % en mai 2016, est passée à 24,3 % en mai 2021 et se situe à 20,1 % en mai 2023<sup>58</sup>. Les conséquences de ce changement ne sont pas encore totalement comprises. Pour certains, ce passage au travail à distance a été largement positif : par exemple, plusieurs participants à la recherche qui ne buvaient pas d'alcool pour des raisons religieuses ont fait remarquer qu'ils se sentaient plus à même d'accéder à des appels importants pour le réseautage et la prise de décision, en particulier pendant la COVID-19, lorsque personne ne se réunissait en dehors du travail. Inversement, pour d'autres, il s'est avéré plus difficile de rencontrer leur supérieur hiérarchique et d'établir le type de relation le plus susceptible de mener à une promotion. Un participant à la recherche qui travaillait dans le domaine du développement de la main-d'œuvre à Winnipeg a fait remarquer que « l'écart s'est creusé pour beaucoup [pendant la pandémie] », en partie à cause des « connexions numériques et personnelles pour les personnes qui devaient rentrer chez elles mais qui vivaient dans des régions éloignées ». Le CTIC a entendu des commentaires similaires de la part de femmes occupant des postes d'échelon intermédiaire ou supérieur dans le secteur de la technologie — ces personnes trouvaient que les possibilités de réseautage virtuel étaient essentielles à l'avancement au cours des dernières années, et elles ont suggéré que les entreprises cherchent des moyens d'instituer officiellement ces mécanismes afin d'éviter les préjugés potentiels découlant d'un temps de présence inéquitable entre le personnel débutant et le personnel des échelons supérieurs<sup>59</sup>.

58 René Morissette, Vincent Hardy et Voltek Zolkiewski, « Personnes qui travaillent la majorité de leurs heures de travail à domicile : nouvelles estimations pour la période de janvier à avril 2022 », Statistique Canada : Série de documents de recherche de la Direction des études analytiques, 17 juillet 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2023006-fra.htm>; Statistique Canada, « Proportion de travailleurs qui travaillent habituellement à domicile », Canada, 2016 à 2023 », août 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230822/g-b001-fra.htm>

59 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor). 2023. « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique – Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie ». Ottawa ON : Conseil des technologies des informations et des communications (CTIC), juin 2023.



Les participants à la recherche ayant des responsabilités familiales ont également rapporté un large éventail d'impacts du travail à distance sur leur vie. Pour certains, le travail ou la formation en ligne leur ont permis de « tout faire » tout en ayant des enfants. Une nouvelle arrivante au Canada, à Montréal, a déclaré : « J'ai choisi de travailler en ligne... J'ai ainsi plus de temps à consacrer à ma famille, à ma fille. J'ai plus de temps pour penser à moi et à mon avenir. » Un membre d'une association de défense des Noirs en milieu rural s'est battu pour pouvoir continuer à travailler à domicile après la COVID-19, en défendant l'horaire de travail flexible auprès de son employeur parce que cela avait été si bénéfique pour lui-même et sa famille.

Pour d'autres, en particulier dans les régions où les écoles ont fermé, le fardeau des responsabilités conflictuelles était trop lourd à gérer. Une participante de St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador), s'identifiant comme une personne de couleur, a expliqué qu'elle devait composer avec le manque « d'espace à consacrer aux devoirs » dans une petite maison et a fait remarquer que sa famille avait du mal à « dormir, à socialiser, à travailler et à aller à l'école dans la même pièce » au plus fort de la pandémie. Du côté d'Iqaluit, des participants ont décrit un surcroît de travail pour les femmes inuites qui doivent conjuguer le télétravail avec les soins apportés aux enfants et aux autres membres de la famille; certains ont également mentionné que les employeurs utilisaient des outils tels que des registres d'heures de travail, ce que beaucoup voyaient comme un manque de confiance de l'employeur envers eux. Enfin, des participants de Toronto et de Montréal ont fait état d'un sentiment d'âgisme croissant en milieu de travail. Ils ont rapporté avoir fait l'expérience d'un écart croissant dans les capacités numériques : autrement dit, les travailleurs plus âgés avaient l'impression d'être de plus en plus en concurrence avec une génération plus jeune et plus au fait de la technologie dans les lieux de travail « à la pointe du numérique ». Pour ces travailleurs, le manque de connaissances en technologie ou de compétences numériques fondamentales rendait plus difficile la recherche d'emploi, l'avancement de carrière et la pleine participation au marché du travail.

**Les participants à la recherche ont décrit une intersection accrue entre leur santé et leur plan de carrière.** Certains se sont tournés vers une carrière définie par des objectifs précis après avoir réfléchi à ce dont leur communauté avait le plus besoin, notamment en retournant à l'école pour se former dans les domaines de la santé, de l'éducation ou des services sociaux. Beaucoup d'autres ont fait état de problèmes de santé aggravés par la pandémie : des mises à pied qui ont entraîné un arrêt de travail prolongé ont compliqué l'accès à l'assurance maladie, ainsi qu'au soutien en matière de santé mentale. Des recherches ont établi un lien entre l'instabilité financière pendant la COVID-19 et des effets négatifs sur la santé mentale<sup>60</sup>, et de nombreuses personnes ayant participé à la recherche dans le cadre de ce projet ont indiqué qu'elles devaient composer avec l'isolement, l'instabilité de l'emploi et du logement, ainsi que l'augmentation du coût de la vie et l'inflation. En particulier, de nombreuses personnes ont dit chercher l'équilibre entre la nécessité de conserver leur emploi, la protection des membres de la famille immunodéprimés et l'inquiétude pour la santé de leurs enfants dans les salles de classe lorsqu'ils n'étaient pas en mesure de leur faire l'école à la maison. En outre, tous les travailleurs n'ont pas accès à des congés de maladie rémunérés. Certains participants ont rapporté avoir été mis à pied parce qu'ils avaient dû s'absenter pour cause de maladie. Dans un groupe de discussion à Toronto, les participants notaient différents éléments sur un tableau collaboratif, et les autres membres du groupe ajoutaient un autocollant en forme d'étoile si l'élément noté s'appliquait également à leur situation : Santé (mentale, physique, émotionnelle, financière) a reçu 17 étoiles du groupe, devenant ainsi l'élément ayant récolté le plus de votes lors de cette séance.

60

Louis-Philippe Beland, Abel Brodeur, Derek Mikola et Taylor Wright, « The short-term economic consequences of COVID-19: Occupation tasks and mental health in Canada », *Revue canadienne d'économie*, mars 2022, vol. 55, pp. 214-247, <https://doi.org/10.1111/caje.12543>



Pour certains participants à la recherche, les obligations de vaccination en milieu de travail ont fini par avoir un impact négatif sur leur carrière — les communautés noires du Canada ont été parmi les moins vaccinées et les plus touchées. Les faibles taux de vaccination dans cette communauté sont en partie dus à un manque de confiance résultant d'expériences de discrimination dans les soins de santé et au manque de documentation sur la santé destinée aux communautés noires<sup>61</sup>. De même, les séquelles laissées par le colonialisme et les expériences continues de discrimination dans les soins de santé contribuent à l'hésitation vaccinale dans les communautés autochtones<sup>62</sup>.

En ce qui concerne l'impact sur le marché du travail, certains participants à la recherche ont rapporté avoir perdu leur emploi en raison de leur statut vaccinal ou avoir quitté des emplois de première ligne par crainte de contracter le COVID et de le transmettre à leur famille. Un membre du personnel d'une organisation autochtone de développement de la main-d'œuvre en Alberta a déclaré : « Je constate que sur le marché du travail, on ne sait pas comment embaucher ou mobiliser les Autochtones. Il y a un manque de connaissances. Je trouve que pour les vaccinations, le fait que les employeurs les exigent pose un gros problème, même si les exigences sont en baisse. Beaucoup de gens autour de moi ne se font pas vacciner, car ils sont méfiants, mais les employeurs ne le comprennent pas. »

Dans les communautés autochtones situées en dehors des centres urbains, un manque systémique d'accès aux services de santé a conduit de nombreuses Nations à fermer leur territoire autant que possible. Les participants à cette étude ont réfléchi à l'impact de cette situation sur la participation et l'avancement de la main-d'œuvre. Un conseiller en entreprise autochtone de l'Ontario, par exemple, a noté que « certaines communautés étaient réticentes à laisser les gens aller à l'extérieur des communautés pour des entrevues ou des démarches de recherche d'emploi » ou se rendre à des rendez-vous, comme un examen de conduite donnant accès à un permis qui faciliterait l'obtention de certains emplois. Un collaborateur de recherche des Premières Nations de l'intérieur de la Colombie-Britannique a ajouté : « En ce qui concerne les personnes travaillant dans les réserves, l'impact a été important parce que l'équipe de nos bureaux administratifs devait s'assurer que le personnel et la communauté étaient protégés contre une propagation plus importante. Certaines personnes ont été mises à pied, d'autres ont dû passer au télétravail et, bien entendu, chacun dispose de ressources différentes et n'est pas toujours à l'aise avec le travail à domicile. La COVID-19 a vraiment eu un impact sur la capacité des gens à travailler. »

**De nombreuses organisations au service de la communauté ont été touchées par la pandémie.** Les organisations de la société civile et les ONG qui mettent en œuvre des programmes demandant une participation en personne ont souvent rapporté avoir subi des pertes de financement. Une femme de couleur qui travaillait dans un organisme de bienfaisance à Victoria, en Colombie-Britannique, avant la pandémie, a déclaré que « sans mise en œuvre des programmes, il n'y avait pas de financement », une situation qui a également entraîné des pertes d'emploi. Les fermetures d'endroits publics tels que les bibliothèques (qui offrent un accès informatique aux personnes dépourvues d'appareils ou d'Internet haute vitesse, par exemple) ont eu un impact considérable sur de nombreux participants à l'étude. Beaucoup de bibliothèques offraient du désinfectant pour les mains, des masques et des tests rapides. Les organismes de développement de la main-d'œuvre ont également rapporté qu'ils devaient limiter le nombre de personnes qu'ils servaient en même temps, ce qui entraînait de longs temps d'attente. De leur côté, de nombreux organismes communautaires ont indiqué que la transition vers des services virtuels constituait un défi considérable pour leur organisation. C'était également le cas des écoles de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, dont beaucoup ne disposaient pas de l'infrastructure nécessaire pour passer aux cours en ligne pendant la pandémie.

61 Jude Mary Cénat et coll., « Vaccine mistrust among Black individuals in Canada: The major role of health literacy, conspiracy theories, and racial discrimination in the healthcare system », *Journal of Medical Virology*, 2023, vol. 95, n° 4, <https://doi.org/10.1002/jmv.28738>

62 Margo Greenwood et Noni MacDonald, « Vaccine Mistrust : A Legacy of Colonialism », *Société royale du Canada*, 31 mars 2021, <https://rsc-src.ca/en/voices/vaccine-mistrust-legacy-colonialism>



## **L'insécurité liée au logement et l'inflation ont perpétué les iniquités économiques de la pandémie.**

En septembre 2023, les prix des produits alimentaires au Canada avaient augmenté de 21 % par rapport à janvier 2021; cependant, « la croissance de la rémunération hebdomadaire moyenne au cours de cette période a été de 7,8 %<sup>63</sup> ». Le coût du logement a également augmenté de manière significative au cours de cette période, à la fois en raison des taux d'intérêt hypothécaires et du prix des loyers, pour une variation cumulative en pourcentage de 17,8 % du coût du logement au cours de la même période<sup>64</sup>. Les collaborateurs à la recherche ont rapporté des impacts significatifs sur leur vie en raison de l'inabondabilité du logement, de l'électricité et de la nourriture. La sécurité alimentaire est un défi particulier pour les communautés autochtones isolées. Un chef des Premières Nations et collaborateur de recherche à Terre-Neuve a décrit une situation où des programmes destinés aux personnes vulnérables ont perdu leur financement ou leur personnel, et où les membres de la communauté ont dû reprendre une partie de ces activités, y compris des livraisons de nourriture, pour que les personnes vulnérables à la COVID 19, comme les aînés, n'aient pas à quitter leur résidence. À Iqaluit, les participants inuits ont fait remarquer que certaines communautés ont vécu un déplacement forcé et se sont retrouvées aux prises avec un manque de logements et de sécurité alimentaire – plusieurs d'entre eux ont qualifié cette situation de racisme systémique.

« La nourriture coûte cher. Une bouteille de Gatorade dans le sud coûte quoi, trois dollars? Ici, c'est plus de cinq. Les coûts n'ont fait qu'augmenter pendant la COVID-19. Lorsque nous avons reçu un avis d'ébullition de l'eau, l'un des gestionnaires de [l'épicerie locale] en a profité pour augmenter les prix. »

À Toronto, les participants qui ont rapporté vivre dans des déserts alimentaires urbains (« espaces géographiques, généralement en milieu urbain, où les résidents ont un accès limité ou inexistant à des options alimentaires saines et suffisamment variées à un coût abordable<sup>65</sup> ») ont fait part de préoccupations similaires : le manque d'accès à des aliments nutritifs, l'augmentation du prix des logements et le coût élevé d'une connexion Internet sont autant de défis majeurs à une participation significative au marché du travail. En fait, l'accès limité aux services, associé à l'augmentation du coût de la vie, a rendu l'accès au logement et à la nourriture si précaire que de nombreux participants ont rapporté avoir été sans domicile fixe pour la première fois au début de la COVID-19; certains n'ont pas été en mesure de retrouver leur situation d'avant ou de se réorienter professionnellement.



**TRAUMAVERTISSEMENT** - les deux paragraphes suivants contiennent des références à des événements que certains lecteurs pourraient trouver pénibles.

## **La pandémie a coïncidé avec des événements qui ont mis en lumière le racisme systémique persistant au Canada et en Amérique du Nord.**

Au cours de l'année 2021, l'impact des pensionnats sur les peuples autochtones a fait l'objet d'une attention plus grande que jamais. Au cours de la première moitié de l'année 2021, la Première Nation Tk'emlúps te Secwépemc a mis au jour les tombes d'enfants enterrés dans l'ancien pensionnat indien de Kamloops. Par la suite, diverses Nations partout au Canada ont mis au jour plus d'un millier de tombes anonymes similaires sur les sites d'anciens pensionnats<sup>66</sup>. La mise en lumière de ces événements horribles a occupé, à juste titre, une grande partie de la couverture médiatique, et certains spécialistes de l'EDI ont constaté un engagement renouvelé en faveur de la Vérité et de la réconciliation de la part de nombreuses organisations et employeurs canadiens.

63 « De la recherche aux connaissances : la croissance économique, l'inflation et l'abordabilité en perspective », Statistique Canada, 16 novembre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2023007-fra.htm>

64 Ibid.

65 Natalie Armstrong, Alison Lumby et Andria Sallese, « Food Deserts », The Ontario Association of Landscape Architects, consulté le 21 décembre 2023, <https://www.oala.ca/ground-59-food-deserts>

66 Rachel Gilmore, « Mapping the missing : Former residential school sites in Canada and the search for unmarked graves », Global News, 15 septembre 2021, <https://globalnews.ca/news/8074453/indigenous-residential-schools-canada-graves-map/>



Les collaborateurs à la recherche ont également noté que de nombreuses organisations avaient du mal à concrétiser leur désir d'aider. Beaucoup d'intervenants ont suggéré qu'une déclaration d'intention d'embauche ne suffisait pas, que la « diversité esthétique » ou la coopération symbolique pouvait involontairement causer du tort aux employés concernés, et qu'il était important d'engager des personnes autochtones et racialisées, et de leur proposer de siéger au sein de conseils d'administration ou de leur offrir un poste dans lequel elles auraient le pouvoir d'apporter des changements organisationnels. Une collaboratrice des Premières Nations d'Edmonton ayant de l'expérience dans l'élaboration de politiques de lutte contre le racisme a déclaré que « malgré l'intérêt actuel pour la Vérité et la réconciliation, le racisme est encore bien vivant ».

En outre, certaines personnes interrogées ont rapporté avoir constaté un impact sur l'engagement des employeurs en matière de lutte contre le racisme à la suite du meurtre de George Floyd en mai 2020. Malgré tout, elles ont offert une mise en garde contre les solutions temporaires. Un collaborateur à la recherche travaillant au sein d'une équipe de conseil en politique d'immigration a constaté « un désir global chez les employeurs de faire mieux pour faire progresser la diversité et l'inclusion en milieu de travail... Bien sûr, nous verrons si cet effet est durable et s'il s'applique à tous les types d'emplois. » Une spécialiste de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) de l'Ontario a vu « tant d'entreprises et d'organisations différentes afficher leur soutien à la cause BLM [Black Lives Matter], porter le carré noir, etc. Mais quand on observe certains de leurs agissements, et certains conseils d'administration et leurs décisions au sujet de ces questions plus importantes, on constate zéro diversité... Ce sont de réels engagements, qui demandent des gestes concrets. » Un nouvel arrivant au Canada (Ontario) a déclaré : « L'EDI a été très populaire après 2020, après George Floyd. Mais au cours de la dernière année, le mouvement a perdu de son essor... Lorsque quelque chose pousse [les organisations] à agir, nous devons veiller à ce que ces programmes continuent... [et] qu'une plateforme de reddition de comptes soit mise en place. » En conséquence, si les événements coïncidant avec la pandémie ont provoqué une prise de conscience brutale de la part de certains employeurs sur le racisme systémique à long terme, les personnes interrogées ont appelé ces organisations à réfléchir à l'adoption de changements durables.

## **La demande de talents au sein de la population active canadienne : coup d'œil sur le paysage postpandémique**

Le taux de chômage au Canada a culminé à 13,7 % en mai 2020<sup>67</sup>. Comparativement, au cours de la décennie précédente, le taux de chômage national se chiffrait en moyenne à 6,7 %<sup>68</sup>. Depuis, le taux de chômage s'est rétabli sous les niveaux d'avant la pandémie, atteignant 5,2 % en octobre 2022 et 5,7 % en octobre 2023<sup>69</sup>. Toutefois, plusieurs secteurs continuent de subir l'impact d'un marché du travail tendu, affichant notamment des taux élevés de postes à pourvoir. Les secteurs plus touchés par les pénuries de main-d'œuvre sont l'hébergement et la restauration, les soins de santé et les services sociaux, et la construction<sup>70</sup>. Le secteur de la santé a connu une « augmentation d'une année à l'autre des postes non pourvus à temps plein et à temps partiel », dont une pénurie particulièrement aiguë d'infirmières<sup>71</sup>.

67 Statistique Canada, « Le Quotidien – Enquête sur la population active, décembre 2020 », 8 janvier 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210108/dq210108a-fra.htm>

68 Moyenne mensuelle du taux de chômage au pays entre janvier 2011 et février 2020. Données de Statistique Canada, « Le Quotidien – Enquête sur la population active, décembre 2020 », 8 janvier 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210108/cg-a004-fra.htm>

69 Statistique Canada, « Caractéristiques de la population active selon la province, données mensuelles désaisonnalisées », 27 juin 2018, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl/fr/tv.action?pid=1410028703&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl/fr/tv.action?pid=1410028703&request_locale=fr)

70 Statistique Canada, « Emplois vacants et taux de postes vacants, données désaisonnalisées », 27 juillet 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230727/t003a-fra.htm>

71 Statistique Canada, « Le Quotidien – Postes vacants, deuxième trimestre de 2023 », 19 septembre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230919/dq230919b-fra.htm>



Les participants à la recherche ont fait part de leurs propres expériences dans ces secteurs. Par exemple, une personne interrogée à Ottawa a déclaré :

« Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie de la région d'Ottawa est confronté à de graves pénuries de main-d'œuvre... Nous avons perdu un grand nombre d'employés à temps plein qui travaillaient depuis de nombreuses années dans le secteur. Ils ont été mis à pied à cause de la pandémie et ont trouvé d'autres postes... Dans certains hôtels, 30 % des chambres ne peuvent même pas être réservées, quelle que soit la demande : l'hôtel n'a pas les moyens de les nettoyer. Ils n'ont pas les moyens d'embaucher quelqu'un pour faire le ménage afin que les chambres soient prêtes à temps. »

Par ailleurs, de nombreux participants travaillant dans le secteur de la santé ont décrit des situations d'épuisement professionnel (longues heures de travail, pression du public, exposition à la maladie). D'autres, notamment les nouveaux arrivants au Canada, ont fait part de leurs difficultés à faire reconnaître leurs diplômes obtenus à l'étranger. Ces défis seront examinés plus en détail dans les parties 2 et 3.

Si certains secteurs ont connu une pénurie de talents plus aiguë que d'autres, en fin de compte, jusqu'à récemment, d'importantes pénuries de main-d'œuvre prévalaient dans l'ensemble de l'économie. Dans l'enquête du CTIC menée auprès des employeurs, 54 % des répondants ont rapporté une offre insuffisante pour les postes recherchés. C'était particulièrement vrai pour les grands employeurs (500+ employés), dont 62 % devaient composer avec une pénurie de personnel. Certains des employeurs confrontés à des difficultés de recrutement ont indiqué que les postes d'échelon moyen et élevé exigeant une expertise dans le domaine étaient particulièrement recherchés; les professions les plus demandées avaient trait aux TI et à la supervision/gestion. Sur le plan des compétences, les employeurs recherchent le plus souvent des travailleurs doués pour le travail d'équipe et la collaboration.

QUELLE EST LA PROBABILITÉ QUE VOTRE ORGANISATION PRENNE L'UNE DES MESURES SUIVANTES POUR RELEVER LES DÉFIS EN MATIÈRE DE DOTATION?

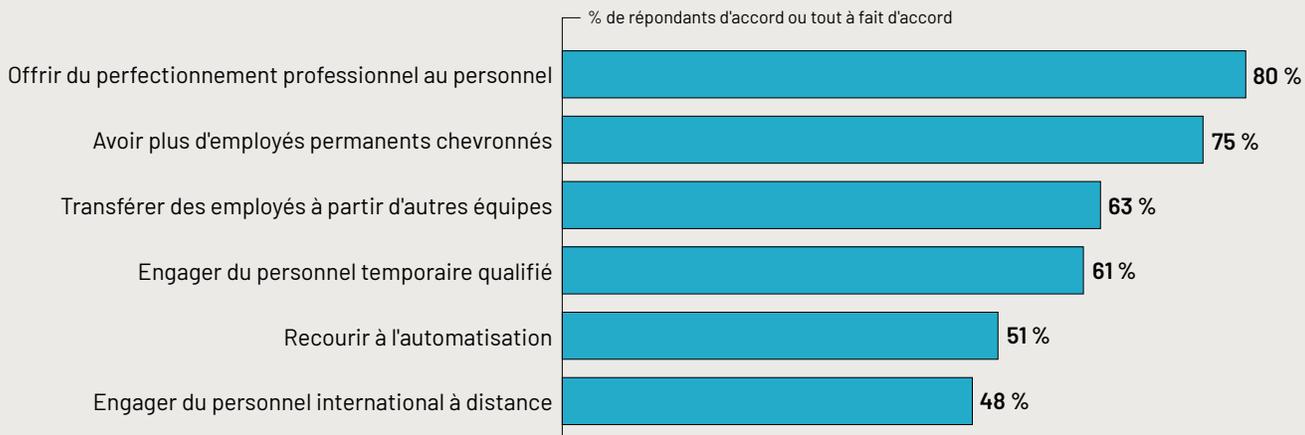


Figure 2 : Stratégies pour relever les défis en matière de dotation, Enquête auprès des employeurs du CTIC.



Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure leur organisation était susceptible d'engager du personnel temporaire qualifié, de recruter à l'étranger, d'augmenter le nombre d'employés permanents, d'offrir du perfectionnement professionnel au personnel en poste ou de recourir à des technologies efficaces afin de relever leurs défis en matière de dotation, les employeurs étaient plus susceptibles de vouloir offrir du perfectionnement professionnel au personnel en poste que de former du personnel en poste dans d'autres équipes ou de recruter de nouveaux employés. Il est intéressant de noter que les gestionnaires les plus jeunes (18-34 ans) étaient les plus enclins à accepter de mettre en œuvre des solutions automatisées ou d'engager du personnel international à distance. En revanche, les gestionnaires âgés de 35 à 44 ans étaient plus ouverts à l'idée d'offrir du perfectionnement professionnel au personnel existant.

L'Enquête canadienne trimestrielle sur la situation des entreprises montre que le **recrutement** et le **maintien en poste** d'employés qualifiés, ainsi qu'une pénurie générale de main-d'œuvre, représentent trois des six principaux obstacles auxquels les entreprises canadiennes sont actuellement confrontées. La figure 3 est une carte thermique montrant le pourcentage de répondants à l'enquête qui ont sélectionné l'élément comme un obstacle majeur auquel leur entreprise sera confrontée au cours du prochain trimestre. Malgré le fait que les préoccupations liées à la main-d'œuvre étaient à leur plus fort en 2022, ces obstacles restent importants pour les répondants au 4<sup>e</sup> trimestre 2023.

#### OBSTACLES À SURMONTER PAR LES ENTREPRISES OU ORGANISMES AU COURS DES TROIS PROCHAINS MOIS

	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021	T1 2022	T2 2022	T3 2022	T4 2022	T1 2023	T2 2023	T3 2023	T4 2023	MOY
Augmentation du coût des intrants	26,2	39,1	39,9	43,7	51,7	50,9	48,5	49,5	46,7	41,1	45,8	45,5	44,1
Recrutement d'employés qualifiés	23,7	27,8	34,6	35,2	38,6	36,7	38,6	36,4	33,6	35,5	33,4	29,0	33,6
Coûts liés au transport	n.d.	23,9	24,0	32,6	36,2	40,6	39,7	38,6	34,0	31,7	30,9	30,0	32,9
Coût des assurances	20,3	26,4	25,6	32,0	36,1	33,1	31,9	32,1	33,6	32,3	35,4	34,5	31,1
Pénurie de main-d'œuvre	19,5	24,1	30,8	32,7	37,5	35,3	37,1	35,8	30,4	30,9	30,3	25,7	30,8
Maintien en poste des employés qualifiés	23,7	22,0	24,5	25,6	30,3	27,3	30,7	26,4	24,5	26,9	26	23,2	25,9
Fluctuations de la demande des consommateurs	32,7	27,4	23,3	22,1	24,2	20,7	18,6	22,7	20,8	22,5	22,4	22,7	23,3
Attirer de nouveaux clients ou les clients actuels	n.d.	28,0	22,0	20,7	23,0	20,6	16,7	18,5	19,1	20,4	20,4	20,5	20,9
Maintien de flux de trésorerie suffisants ou gestion de la dette	25,0	22,6	18,3	20,0	22,9	19,3	19,3	19,7	19,6	20,0	22,9	20,3	20,8
Intensification de la concurrence	19,9	17,6	18,5	18,5	20,9	19,6	17,1	18,4	17,5	20,5	20,1	19,3	19,0
Difficultés à acquérir des intrants, des produits ou des fournitures de l'étranger	n.d.	11,9	15,8	18,5	19,1	19,1	28,0	24,7	21,4	17,1	14,3	13,3	18,5
Difficultés à acquérir des intrants, des produits ou des fournitures au pays	n.d.	23,2	23,6	28,7	33,9	29,3	15,3	13,1	9,9	8,3	7,2	5,8	18,0
Obstacles pour l'entreprise ou de l'organisme, aucun	17,7	15,8	20,7	18,2	16,0	17,7	12,7	16,3	16,5	16,7	15,1	16,9	16,7
Demande insuffisante pour les biens ou les services offerts	30,1	19,9	14,5	15,3	16,5	11,8	10,9	13,6	13,0	12,8	14,4	17,1	15,8
Maintien des niveaux des stocks	14,0	14,3	16,9	19,5	22,1	18,2	15,0	13,6	10,6	11,1	8,7	8,4	14,4
Obtention de financement	10,4	12,6	9,3	10,7	11,5	10,9	9,0	11,4	11,6	13,4	13,9	13,9	11,6
Manque d'espace ou d'équipement	5,2	6,1	7,6	8,5	9,8	9,5	8,0	8,1	6,8	6,9	7,1	7,4	7,6
Difficultés liées à l'exportation de biens et de services	3,6	3,3	2,7	2,9	3,3	2,8	2,0	3,0	1,9	1,8	1,9	2,6	2,7

Figure 3 : Source des données : Statistique Canada, Enquête canadienne sur la situation des entreprises (ECSE) 2021-2023. Analyse, CTIC. Note : n. d. reflète la mauvaise qualité des données ou un paramètre non inclus dans le questionnaire de l'enquête ce trimestre-là. En outre, au T1 2021, le recrutement et le maintien en poste des employés qualifiés ont été regroupés en une seule question à deux volets, puis séparés par la suite. Par conséquent, pour le premier trimestre 2021, ces deux paramètres affichent la même valeur.



Les offres d'emploi constituent un autre moyen d'examiner la demande d'emploi. Par exemple, le Centre des Compétences futures a rapporté avoir observé entre 2019 et 2020 un déficit de 464 000 offres d'emploi comparativement au nombre habituel, suivis d'un rebond de 422 000 de 2020 à 2021 et d'un nouveau gain de 654 000 entre 2021 et 2022<sup>72</sup>. Pour ce projet, le CTIC a recueilli et analysé plus de 2 millions d'offres d'emploi entre avril 2022 et octobre 2023, un exercice qui a permis au CTIC d'évaluer les types d'emplois recherchés au Canada, les endroits où ils sont situés et les plus répandus, les conditions de travail associées à ces emplois (y compris le travail à distance, hybride ou sur place) et le profil de compétences (y compris les compétences techniques et humaines) exigées pour de tels postes. Les caractéristiques de ces emplois sont présentées sur la plateforme eTalent du CTIC<sup>73</sup>, regroupant les emplois par ville, croissance prévue et parcours de compétences. À titre d'exemple, pour les postes de gestionnaires au cours de l'année écoulée, les principaux secteurs offrant des possibilités au Canada sont le commerce de détail, les soins de santé, les services financiers, les services professionnels et l'administration publique.

En fin de compte, il est clair que la pandémie de COVID-19 a eu un impact important à la fois sur les travailleurs et les entreprises au Canada. Bien que les taux d'emplois à pourvoir aient diminué en 2023, réduisant ainsi la pression sur un marché du travail encore tendu, les employeurs continuent d'anticiper des difficultés à trouver des travailleurs compétents et qualifiés<sup>74</sup>. La diversité de l'expérience, en particulier dans les postes d'échelon intermédiaire et supérieur, est également de plus en plus considérée comme une force pour l'organisation. Ces dernières années, les employeurs ont pris conscience des avantages que procure le fait d'embaucher et de promouvoir davantage de Noirs, d'Autochtones et de personnes racialisées, notamment au sein des conseils d'administration et dans des postes de direction. Dans une revue de la littérature sur l'impact économique de la diversité, l'OCDE souligne une association positive entre la diversité des titulaires de diplômes d'études postsecondaires (mesurée en fonction de la nationalité ou du lieu de naissance) et l'innovation (demandes de brevets et subventions qui y sont liées) aux États-Unis et en Europe<sup>75</sup>. Dans l'écosystème technologique, des recherches ont montré que l'inclusion de personnes ayant des expériences directes diverses peut aider les entreprises à être plus innovantes, notamment par l'intégration de mesures d'innovation responsable, telles que la sécurité dès la conception<sup>76</sup>. D'autres recherches ont suggéré que la collaboration entre des équipes diversifiées est même associée à une meilleure prise de décision en matière d'investissement<sup>77</sup>. Les entreprises qui n'ont pas les bonnes stratégies pour inclure les nouveaux arrivants, les femmes et les candidats racialisés vont, comme le dit l'OCDE, « ressentir de plus en plus le coût des comportements discriminatoires dans le contexte de pénuries croissantes sur le marché du travail<sup>78</sup> ».

Les stratégies du développement de la main-d'œuvre et de l'EDI interrogés dans le cadre de cette étude ont fait remarquer que de nombreux employeurs qui s'engageaient à diversifier l'embauche avaient des raisons commerciales et morales complémentaires pour le faire, y compris des engagements à l'égard de la réconciliation.

72 TMU Diversity Institute, « Analyse de la reprise du marché du travail canadien après la pandémie de COVID 19 », Centre des Compétences futures, 21 août 2023, <https://fsc-ccf.ca/recovery-of-canadas-labour-market/>

73 « eTalent Canada », Conseil des technologies de l'information et des communications, s.d., consulté le 8 janvier 2023, <https://etalentcanada.ca/fr>

74 Statistique Canada, « De la recherche aux connaissances : la croissance économique, l'inflation et l'abordabilité en perspective », 16 novembre 2023, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2023007-fra.htm?utm\\_source=lnkn&utm\\_medium=smo&utm\\_campaign=statcan-statcan-flm-mlf-23-24](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2023007-fra.htm?utm_source=lnkn&utm_medium=smo&utm_campaign=statcan-statcan-flm-mlf-23-24)

75 OCDE, « Chapter 2. The Impact of Diversity: A Review of the Evidence », All Hands In? Making Diversity Work for All, septembre 2020, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5f8c1531-en/index.html?itemId=/content/component/5f8c1531-en>

76 Mairead Matthews et coll., L'innovation responsable au Canada et ailleurs : Comprendre et améliorer les impacts sociaux de la technologie, Conseil des technologies de l'information et des communications, janvier 2021, <https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/linnovation-responsable-au-canada-et-ailleurs>

77 Paul Gompers et Silpa Kovvali, « The Other Diversity Dividend », Harvard Business Review, 1<sup>er</sup> juillet 2018, <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>

78 OCDE, « Chapter 2. The Impact of Diversity: A Review of the Evidence », All Hands In? Making Diversity Work for All, septembre 2020, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5f8c1531-en/index.html?itemId=/content/component/5f8c1531-en>



Une professionnelle manitobaine du perfectionnement professionnel a décrit sa collaboration avec un employeur du secteur bancaire qui voulait établir des liens avec la collectivité et embaucher davantage de personnel autochtone. La réconciliation et l'engagement envers l'appel à l'action no 92 de la Commission de vérité et réconciliation pour les entreprises étaient les principaux moteurs de cette stratégie, mais l'employeur y voyait aussi une possibilité financière. Autrement dit, il voyait « de plus en plus d'autochtones dans la classe moyenne » et pensait qu'une stratégie priorisant les candidats autochtones était un moyen d'accéder à un marché nouveau ou inexploité.

De nombreuses organisations dirigées par des personnes racialisées, des nouveaux arrivants ou des immigrants qui ont participé à cette étude ont offert des services aux entreprises qui voulaient embaucher de manière plus équitable, mais qui ne savaient pas par où commencer. Ces personnes interrogées ont indiqué qu'elles voyaient beaucoup de bonnes intentions de la part des employeurs, mais souvent aussi une mauvaise compréhension des stratégies (élaboration et mise en œuvre) de soutien à la mobilité, à l'avancement et au maintien en poste. Pour combler cette lacune, les sections suivantes se concentrent sur les stratégies permettant aux employeurs, aux établissements d'enseignement et à la société civile de soutenir l'autodétermination professionnelle, y compris l'avancement et la mobilité de carrière équitables, ainsi que le « risque innovant », soit une prise de risque professionnelle productive axée sur des filets de sécurité sociale adéquats.





PARTIE II

# Mobilité/réorientation de carrière



Un nouvel arrivant à Edmonton, en Alberta, travaillait dans le domaine du soutien informatique à son arrivée au Canada, mais il s'est rendu compte qu'il « pouvait à peine répondre aux besoins de [sa] famille avec le revenu qu'il tirait du travail dans les TI ». La pandémie avait changé les choses : son travail dans le domaine des TI l'obligeait à travailler sur place, à aider les utilisateurs et à entretenir l'infrastructure numérique. Ce travailleur a vu une possibilité de transition vers un domaine différent, toujours dans les TI, où il pourrait « travailler de n'importe où », et a suivi des cours d'analyse des données pour devenir « analyste des données et développeur en informatique décisionnelle ». Selon lui, « pour quiconque veut se réorienter, le premier critère est d'être résilient et de faire preuve de détermination. Ensuite, il faut toujours garder en tête l'objectif et travailler pour y parvenir. Enfin, il faut s'engager à aller jusqu'au bout prendre le temps d'étudier ».

**La mobilité de carrière** est la capacité de changer de poste ou de profession au sein d'une organisation ou entre organisations<sup>79</sup>. Toutefois, certaines organisations utilisent les termes *mobilité de carrière* ou *mobilité de la main-d'œuvre* pour désigner la mobilité géographique, c'est-à-dire le fait de se déplacer d'une ville, d'une province ou d'un pays à l'autre en vue d'un débouché professionnel. Bien que de nombreux participants à cette étude aient vécu une telle expérience, il ne s'agit pas du type de mobilité de carrière dont il est question dans ce rapport, à moins qu'elle ne coïncide avec un changement de carrière.

Les gens changent d'emploi, de profession et même de secteur d'activité pour des raisons très diverses. Certaines théories sur la mobilité de carrière mettent l'accent sur la motivation économique et l'analyse coûts-avantages d'une personne comme étant la principale raison motivant un changement de carrière<sup>80</sup>. Selon ces modèles, les travailleurs peuvent observer le paysage de l'emploi pour comprendre où leurs compétences, leurs ambitions et leurs valeurs seraient le mieux utilisées et faire les plans nécessaires pour acquérir les compétences et les diplômes qui leur permettront de les mettre en pratique. Il est important de noter que les changements de carrière ne sont pas toujours d'ordre économique : de nombreuses personnes orientent leur carrière et leurs choix d'acquisition de compétences en fonction d'un désir d'aider les autres, d'une « éthique de l'équité<sup>81</sup> ». Que ce soit pour des raisons économiques ou sociales, l'un des aspects de la mobilité de carrière est la capacité d'une personne à façonner sa carrière et à passer d'un rôle à l'autre en toute fluidité.

79 Dans cette étude, le terme mobilité de carrière n'était pas toujours clair aux yeux des participants. C'est pourquoi l'équipe de recherche a employé les termes réorientation et transition, en plus de poser des questions sur la décision d'acquérir de nouvelles compétences, et sur les compétences que les participants estimaient pouvoir être transférées d'un poste à un autre.

80 Fuda Li et coll., « Impact of Occupational Risks of Medical Staff on Willingness to Occupational Mobility in COVID-19 Pandemic », Risk Management Healthcare Policy, 2022, vol. 15, pp. 685-702. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9022743/>

81 Ebony McGee et Lydia Bentley, « The Equity Ethic: Black and Latinx College Students Reengineering Their STEM Careers toward Justice », American Journal of Education vol. 14, n° 1, 2017. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/693954>



La mobilité de carrière n'est toutefois pas qu'une question de choix individuel. Les gestionnaires et les organisations choisissent la mesure dans laquelle ils investissent dans le développement des compétences des employés, permettent la mobilité interne et envisagent l'embauche de personnes en réorientation professionnelle<sup>82</sup>. À un niveau plus systémique, la théorie de la **segmentation du marché du travail** suggère que certains secteurs ou métiers sont divisés d'une manière telle qu'il est très difficile pour les personnes de passer d'un secteur ou d'une profession à l'autre<sup>83</sup>. Par exemple, les professions présentant peu d'obstacles à l'entrée peuvent ne pas investir dans le développement des compétences des employés et se caractériser par un roulement de personnel élevé et des salaires bas, ce qui fait qu'il est difficile pour les travailleurs dans ces situations de prendre le temps d'investir dans de nouvelles compétences et de nouvelles expériences. En outre, la recherche a suggéré que la segmentation du marché du travail contribue de manière significative aux disparités de revenus pour les nouveaux arrivants et les immigrants au Canada<sup>84</sup>, les peuples autochtones<sup>85</sup> et les travailleurs noirs au Canada<sup>86</sup>. Par exemple, les Autochtones sont plus susceptibles d'être employés dans le cadre de contrats de travail occasionnels ou temporaires, un type de travail fortement touché par des perturbations telles que la pandémie.

La mobilité de carrière est une assurance importante pour les travailleurs dont le rôle est menacé par l'automatisation ou le déplacement, qui gagnent un salaire inférieur au salaire minimum vital ou qui cherchent à faire reconnaître leurs diplômes internationaux. La COVID-19 n'est pas la seule perturbation du marché du travail susceptible de se produire au 21<sup>e</sup> siècle : l'évolution technologique peut également contribuer à accroître les inégalités économiques, et des recherches menées au Canada ont suggéré que certains secteurs sont plus vulnérables à l'automatisation, notamment l'hébergement et la restauration, le commerce de détail, la construction, le transport et l'entreposage, ainsi que l'administration et la gestion<sup>87</sup>. De nombreuses analyses ont conclu que les travailleurs noirs et autochtones au Canada sont les plus susceptibles d'occuper des fonctions exposées au risque d'automatisation<sup>88</sup>. Dans le cadre de l'enquête menée auprès des employeurs par le CTIC, on a demandé aux répondants de nommer les technologies qu'ils avaient mises en œuvre et qui avaient rendu leur entreprise plus efficace depuis le début de la pandémie. Beaucoup ont cité le travail à distance et les communications à distance. Un plus petit nombre a décrit l'automatisation de tâches particulières, l'utilisation de nouveaux logiciels ou l'introduction du processus d'amélioration de la production. (Il est important de noter que l'enquête auprès des employeurs a eu lieu avant le lancement, en novembre 2022, de nombreux outils d'IA générative accessibles au grand public.) De plus, 81 % des répondants ont estimé qu'à long terme, les technologies efficaces remplaceraient certaines tâches, et 74 % qu'elles remplaceraient certains emplois. Parallèlement, 76 % des personnes interrogées ont convenu que des technologies efficaces avaient déjà remplacé certaines tâches, et 68 % ont estimé qu'elles avaient déjà remplacé certains emplois<sup>89</sup>.

82 Anneleen Forrier, Luc Sels et Dave Stynen, « Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, vol. 82, n° 4, pp. 739-759.

83 Sita Jayaraman et Harald Bauder, « Niche Employment or Occupational Segmentation? Immigrant Women Working in the Settlement Sector in Germany and Canada », Ryerson Centre for Immigration and Settlement, document de travail n° 2014/3, mars 2013, [https://www.torontomu.ca/content/dam/centre-for-immigration-and-settlement/tmcis/publications/workingpapers/2014\\_3\\_Jayaraman\\_Sita\\_Bauder\\_Harald\\_Niche\\_Employment\\_or\\_Occupational\\_Segmentation\\_Immigrant\\_Women\\_Working\\_in\\_the\\_Settlement\\_Sector\\_in\\_Germany\\_and\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/centre-for-immigration-and-settlement/tmcis/publications/workingpapers/2014_3_Jayaraman_Sita_Bauder_Harald_Niche_Employment_or_Occupational_Segmentation_Immigrant_Women_Working_in_the_Settlement_Sector_in_Germany_and_Canada.pdf)

84 Danielle Lamb et Anil Verma, « Nonstandard Employment and Indigenous Earnings Inequality in Canada », *Journal of Industrial Relations*, vol. 63, n° 5, 8 juin 2021. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00221856211021128>

85 Ibid.

86 Gervan Fearon et Steven Wald, « The Earnings Gap between Black and White Workers in Canada: Evidence from the 2006 Census », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 66, n° 3, 2011, offert sur SSRN : <https://ssrn.com/abstract=1937892>

87 « Différences numériques : Les répercussions de l'automatisation sur l'économie autochtone au Canada », Ted Rogers School of Management, Diversity Institute, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Centre des Compétences futures, juillet 2020, <https://fsc-ccf.ca/research/digital-differences-the-impact-of-automation-on-the-indigenous-economy-in-canada/>

88 Ibid; Rosalie Wynoch, « The Next Wave: Automation and Canada's Labour Market », Institut C.D. Howe, novembre 2020, [https://www.cdhowe.org/sites/default/files/2021-12/Commentary\\_585\\_0.pdf](https://www.cdhowe.org/sites/default/files/2021-12/Commentary_585_0.pdf)

89 Note : le CTIC a utilisé l'expression technologies efficaces pour tenter d'obtenir une réponse honnête et éviter la stigmatisation ou l'autocensure potentielles liées au terme automatisation.



Malgré l'importance de la mobilité de carrière, prendre le temps de développer des compétences polyvalentes ou d'explorer de nouvelles possibilités d'emploi et de carrière peut représenter un risque coûteux. Les gouvernements, la société civile et les établissements d'enseignement jouent un rôle essentiel dans la création de filets de sécurité et de possibilités accessibles de développement des compétences au service de la mobilité de carrière. Lorsqu'ils ne sont pas accompagnés de filets de sécurité sociale permettant aux personnes en réorientation professionnelle de se perfectionner et de procéder à des changements souhaités, ces changements peuvent être « désavantageux à la fois sur le plan de la réussite professionnelle objective (par exemple, lorsque la carrière fait du surplace) ou subjective (par exemple, lorsque le changement met en péril le précieux équilibre travail-vie professionnelle ou qu'il nuit à une promotion convoitée)<sup>90</sup> ».

Comme en fait état l'introduction de ce document, la pandémie de COVID-19 a entraîné un nombre sans précédent de mises à pied dans des fonctions précaires, ce qui a eu un impact sur différentes communautés. Elle a également donné lieu à des programmes uniques, comme la Prestation canadienne d'urgence (PCU) du gouvernement fédéral, qui pouvait constituer un filet de sécurité pour les personnes visant une réorientation professionnelle. Par conséquent, la **partie II : Mobilité de carrière** commence par une synthèse des principaux facteurs « d'incitation » et « d'attraction » qui ont motivé les changements de carrière des participants à ceux issus de groupes méritant l'équité. Elle s'intéresse ensuite aux obstacles auxquels les participants sont encore confrontés lorsqu'il s'agit d'acquérir et d'exploiter des compétences polyvalentes pour passer d'un rôle à l'autre et d'une profession à l'autre. Enfin, la deuxième partie s'intéresse aux solutions, en demandant ce que les gestionnaires, les organisations, les établissements d'enseignement et les décideurs peuvent faire pour améliorer l'accès à la mobilité de carrière.

## La « grande démission » aux États-Unis et au Canada : prise de décision en matière de réorientation professionnelle

En 2021, les données sur le marché du travail aux États-Unis ont révélé une tendance qui a rapidement été baptisée « la grande démission ». Le pays a connu un nombre inhabituellement élevé de démissions volontaires, et les chercheurs ont émis certaines hypothèses sur les causes de cette situation : les employés qui s'étaient habitués à travailler à domicile ne voulaient pas retourner au bureau lorsque la politique de l'organisation changeait; le stress personnel et la perte d'interactions sociales détérioraient la santé mentale et ont précipité les intentions de démissionner; ou les travailleurs avaient le temps de se demander s'ils trouvaient leur carrière enrichissante pendant les périodes de confinement. Aux États-Unis, la grande démission n'a pas été vécue de manière uniforme par l'ensemble de la population. Par exemple, une étude a révélé que la baisse du nombre d'heures travaillées (entre 2019 et 2022) était plus importante chez les hommes que chez les femmes et que, chez les hommes, « la baisse était plus importante pour les titulaires d'un baccalauréat que pour les personnes moins instruites, pour les travailleurs dans la force de l'âge que pour les travailleurs plus âgés, et aussi pour ceux qui travaillaient déjà plus d'heures et qui avaient des revenus élevés ».

Pendant ce temps, au Canada, la question de savoir s'il y a eu une « grande démission » s'est posée. Le taux d'activité des Canadiens est resté relativement stable après leur retour au travail à la suite du pic initial de chômage provoqué par la COVID-19. Cependant, certaines analyses ont montré que de

90 Annelien Forrier, Luc Sels et Dave Stynen, « Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, vol. 82, no 4, pp. 739-759.

91 Mussie Tessema et coll., « The "Great Resignation": Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies », *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, vol. 10, no 1, mars 2022. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=116228>

92 Dain Lee, Jinhyeok Park et Yongseok Shin, « Where Are the Workers? From Great Resignation to Quiet Quitting », *National Bureau of Economic Research*, janvier 2023, <https://doi.org/10.3386/w30833>



nombreux travailleurs ont changé de secteur : en septembre 2021, le secteur de la restauration et de l'hébergement « employait encore 180 000 travailleurs de moins qu'avant la pandémie<sup>93</sup> », tandis que le nombre de travailleurs canadiens dans les secteurs professionnel, scientifique et technique a augmenté. Le taux de changement d'emploi (« la proportion de travailleurs qui demeurent employés d'un mois à l'autre mais qui changent d'emploi entre les mois ») a culminé à 0,8 % en janvier 2022 mais a été en moyenne de 0,7 % de 2017 à 2019<sup>94</sup>. Par ailleurs, une enquête menée auprès de 1500 bénéficiaires d'un revenu de remplacement pendant la COVID-19 a révélé que plus d'un tiers des répondants ont connu des changements liés à leur carrière lors de leur retour au travail, que ces changements soient liés à des responsabilités (37 %), à l'employeur (35 %), au poste (31 %) ou au secteur d'activité (30 %)<sup>95</sup>. Enfin, les initiatives visant à mesurer la santé mentale et le bien-être des travailleurs canadiens ont montré que nombre d'entre eux sont ouverts à de nouvelles possibilités ou envisagent de changer d'emploi<sup>96</sup>.

### Changement de profession : changement dans la répartition des professions pour les peuples autochtones, les Noirs et les communautés racialisées dans le cadre de la reprise postpandémique

Le changement de profession est difficile à mesurer, car l'Enquête sur la population active du Canada ne suit chaque répondant que pendant six mois : les tableaux de l'Enquête sur la population active représentent des tendances globales plutôt que des parcours individuels de passage d'un emploi à un autre. Toutefois, les trois tableaux suivants utilisent les données de l'Enquête sur la population active pour les répondants s'identifiant comme personnes noires, autochtones et racialisées afin de déterminer s'il y a eu un changement global dans les types de professions au cours des dernières années.

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES PROFESSIONS DES TRAVAILLEURS AUTOCHTONES

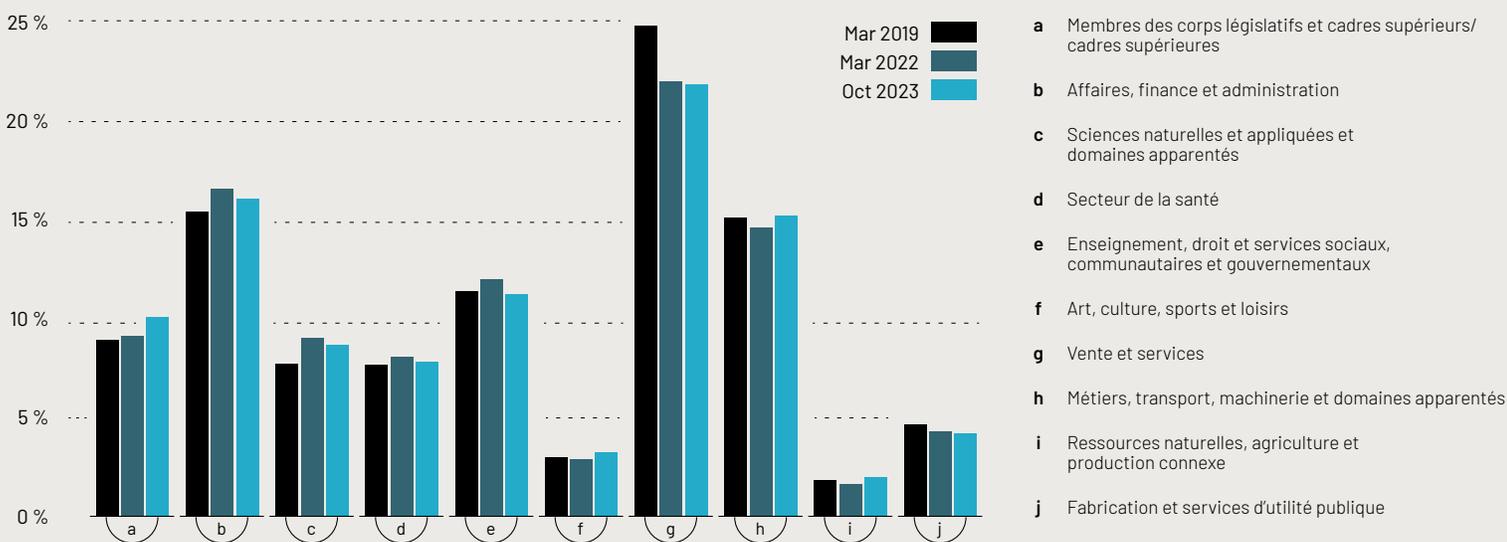


Figure 4 : Évolution de la répartition des professions des travailleurs autochtones avant et après la COVID-19. Source des données : Enquête sur la population active de Statistique Canada. Note : La qualité des données est telle qu'il n'est pas possible de ventiler les répondants des Premières Nations, des Métis et des Inuits.

93 David MacDonald, « Tipping Point : Pandemic Forced Restaurant and Bar Workers into Better Paying Jobs », The Monitor, 13 octobre 2021, <https://monitormag.ca/articles/tipping-point-pandemic-forced-restaurant-and-bar-workers-into-better-paying-jobs-2/>

94 Statistique Canada, « Le Quotidien — Enquête sur la population active, août 2023 », 8 septembre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230908/dq230908a-fra.htm>

95 Katherine Scott et Trish Hennessy, « Prestation canadienne d'urgence : plus qu'un simple programme de soutien au revenu », Centre des Compétences futures et Centre canadien de Politiques alternatives, juin 2023, p. 19. Rapport complet en anglais seulement : [https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB\\_Final\\_June%2012%2C%202023.pdf](https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB_Final_June%2012%2C%202023.pdf)

96 Grace McGreener, « The Great Resignation & Canadian Workers », The Leveller, 1er février 2022, <https://leveller.ca/2022/02/the-great-resignation-in-canada/>; « The Mental Health Index by LifeWorks », LifeWorks, septembre 2021, [https://9258156/MHI%202021/Canada\\_MHI\\_September2021\\_English\\_Final.pdf](https://9258156.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubs/9258156/MHI%202021/Canada_MHI_September2021_English_Final.pdf)

D'avant la pandémie (mars 2019) à après (mars 2022), de nombreux travailleurs autochtones ont quitté les professions de la vente et des services (6). Proportionnellement, les professions dans les affaires, la finance et l'administration (1), les sciences naturelles et appliquées (2), la santé (3) et l'enseignement (4) ont connu une hausse. Les données de la CNP n'ont pas pu être ventilées en fonction des identités des Premières Nations, des Inuits et des Métis.

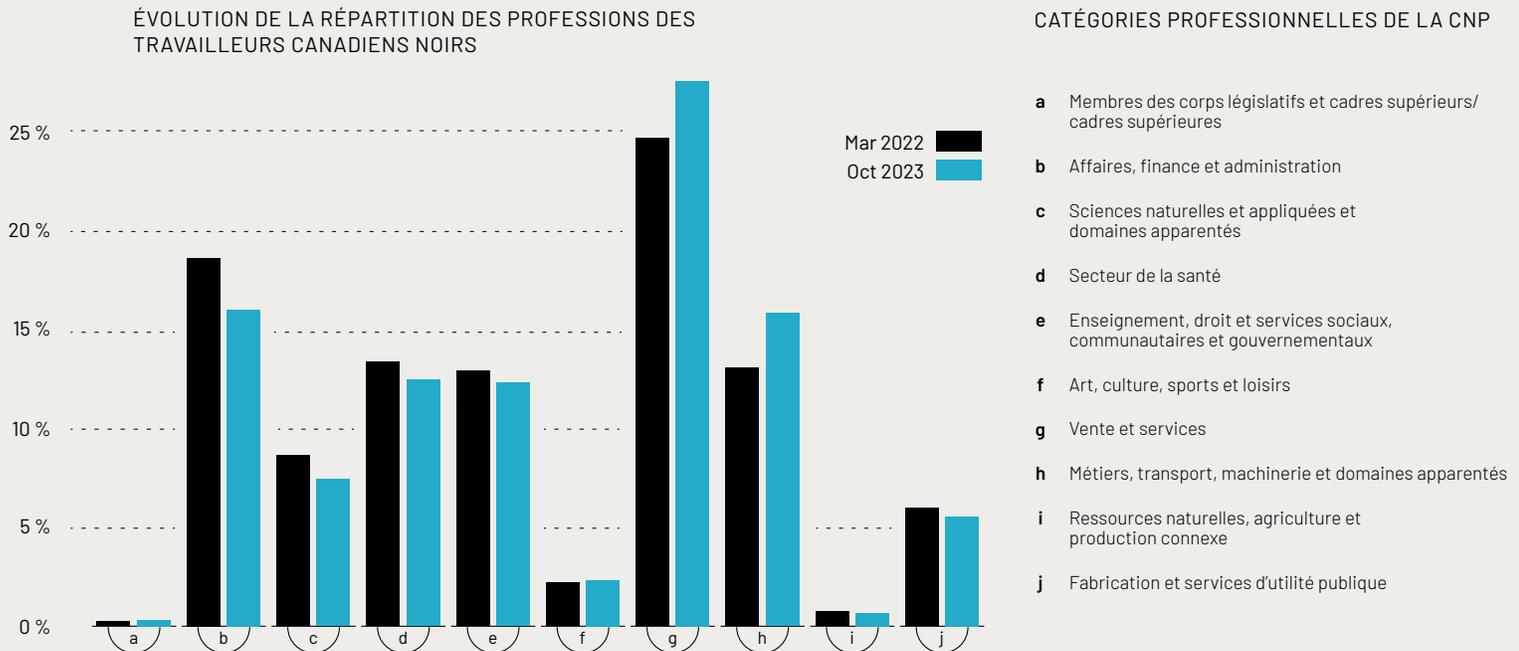


Figure 5 : Évolution de la répartition des professions des travailleurs canadiens noirs après le début de la COVID-19. Source des données : Enquête sur la population active (EPA) de Statistique Canada. Remarque : les données relatives aux répondants autochtones de l'EPA sont offertes pour 2019, contrairement aux données sur les communautés noires et racialisées. Par conséquent, ce tableau ne présente les tendances que pour les deux dernières années.

Entre mars 2022 et octobre 2023, les tendances agrégées de la figure 6 montrent une augmentation proportionnelle des professions de la vente et des services (6) et des métiers et du transport (7). Les données de 2019 n'étant pas offertes, cette représentation peut refléter ou non le fait que les personnes qui ont été mises à pied dans ces secteurs en 2020 reprennent leur emploi précédent.



## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES PROFESSIONS DES TRAVAILLEURS CANADIENS RACIALISÉS

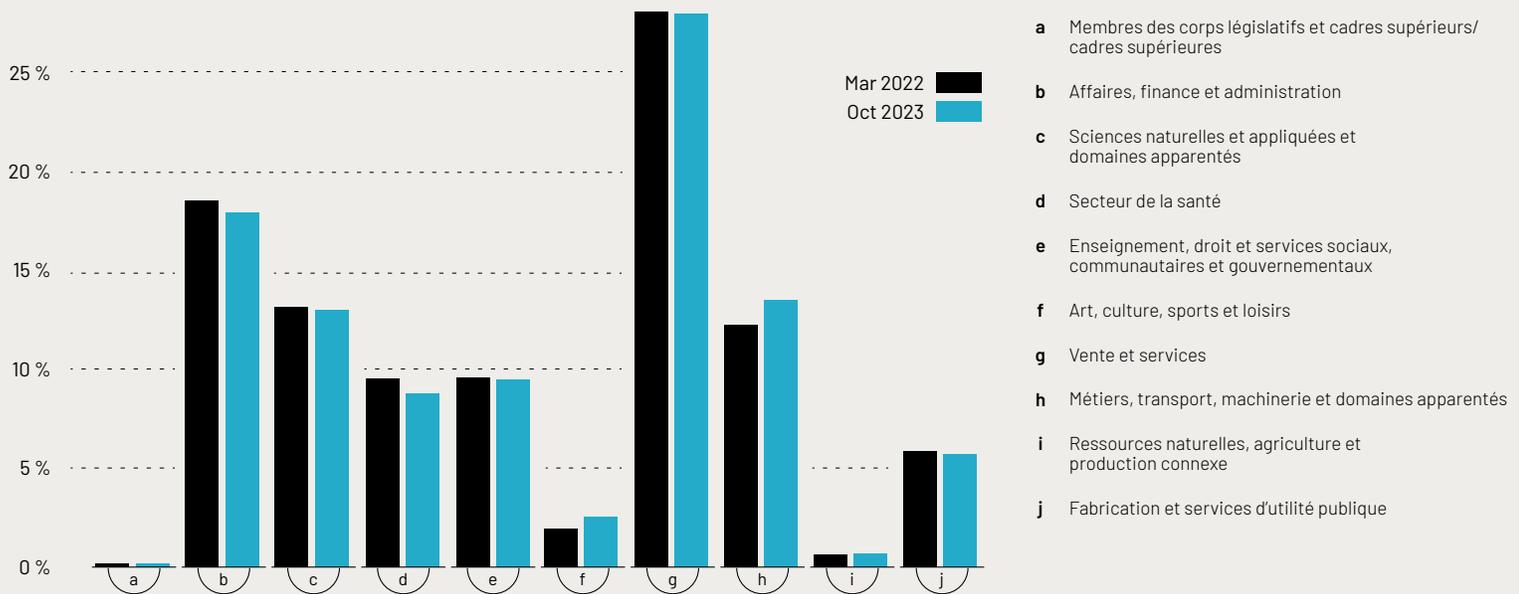


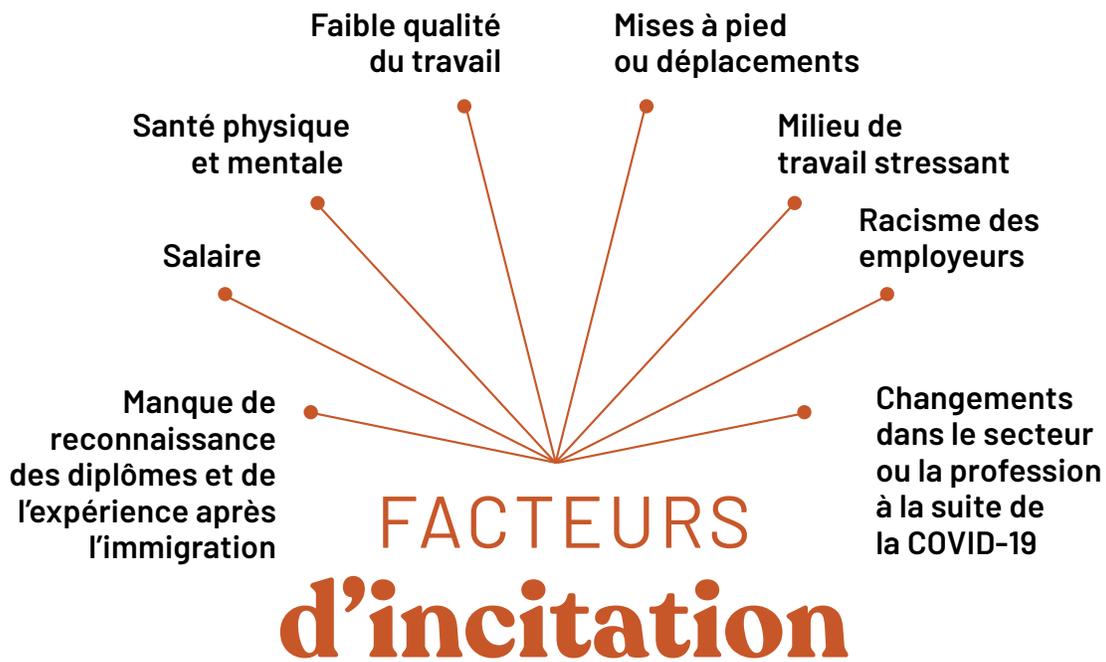
Figure 6 : Évolution de la répartition des professions des travailleurs racialisés après le début de la COVID-19. Source des données : Enquête sur la population active de Statistique Canada. Remarque : les données concernant les répondants autochtones à l'EPA sont offertes pour 2019, contrairement aux données sur les communautés noires et racialisées. Par conséquent, ce tableau ne présente les tendances que pour les deux dernières années.

Entre mars 2022 et octobre 2023, les tendances globales indiquent moins de changements pour l'ensemble des travailleurs racialisés. Comme pour les travailleurs noirs, il pourrait y avoir un retour postpandémique vers les métiers et les professions du transport (groupe 7 de la CNP).

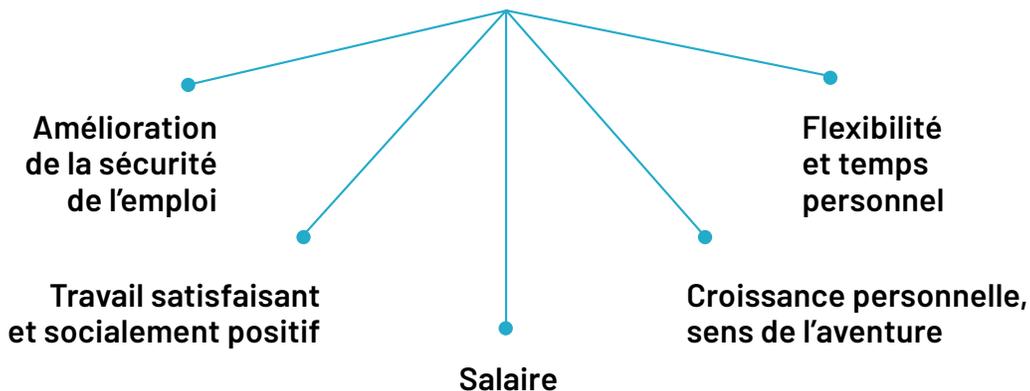
En conséquence, certains éléments indiquent que le « roulement » sectoriel s'est étendu aux communautés noires, autochtones et racialisées. Cependant, chaque tableau montre également un retour à des postes dans la vente, les services et les transports, dont beaucoup ont initialement été touchés par des fermetures pour cause de pandémie.

Dans cette étude, le CTIC a interrogé les participants à la recherche sur leur carrière au cours des dernières années et leur a demandé s'ils s'étaient réorientés. Dans l'affirmative, nous leur avons demandé pourquoi. Les participants ont fait part de deux types de motivations principales pour changer de profession : les facteurs qui les incitent à quitter un poste ou un domaine particulier, et les facteurs qui les attirent vers un rôle ou un domaine particulier. Les facteurs d'attraction et de répulsion peuvent alimenter l'analyse coûts-avantages individuelle. Par exemple, nous pouvons nous demander si la flexibilité d'horaires d'un emploi potentiel est offerte pour pallier le manque de sécurité, et prendre notre décision en conséquence. Cependant, les facteurs d'attraction et de répulsion reflètent également les défis systémiques auxquels sont confrontés de nombreux participants au marché du travail. Par exemple, de nombreux participants à la recherche ont été « poussés » vers une nouvelle carrière parce qu'ils n'ont pas pu trouver d'employeur qui reconnaîtrait leurs qualifications internationales au Canada et valoriserait les expériences et la diversité que ces personnes apportaient en tant qu'employés.





**FACTEURS d'attraction**



## Raisons de changer de carrière

# facteurs d'attraction

L'ensemble des raisons suivantes d'accepter un nouvel emploi reflète les thèmes qualitatifs qui sont ressortis des conversations avec les participants : l'ordre ne reflète pas l'importance ou la fréquence des réponses.



### Amélioration de la sécurité de l'emploi

Une collaboratrice à la recherche s'identifiant comme une personne de couleur et travaillant comme agente de sécurité en Saskatchewan considère la technologie comme « le seul marché en croissance de nos jours. Tous les autres marchés semblent soit baisser, soit stagner, soit les gens se battent pour plus de droits, que ce soit dans le domaine de la santé ou de l'agriculture. » Elle avait déjà fait ce constat avant COVID-19, mais la pandémie a « confirmé sa décision » en lui faisant voir que ses deux autres emplois étaient volatils. Elle a ajouté : « Je ne veux pas être lié à une carrière ou à un secteur d'activité qui peut sombrer et me laisser tomber. Je veux pouvoir m'adapter rapidement si une autre pandémie survient. »



### Salaire

Un collaborateur à la recherche des Premières Nations à Regina a commencé à étudier en administration parce qu'il veut « offrir un meilleur avenir à [sa] fille » en tant que parent à revenu unique. Se tourner vers une carrière dans le domaine des affaires semblait être un choix financièrement judicieux.



### Croissance personnelle, sens de l'aventure

Un nouvel arrivant et apprenant permanent à Ottawa travaillait dans le secteur de l'hôtellerie depuis 12 ans et s'y plaisait, mais « il est arrivé un moment où j'ai réalisé, "J'ai besoin d'une pause, j'ai besoin de faire quelque chose de différent, j'ai 30 ans maintenant..." Je me suis dit, "Hé, tu aimes ton travail. Tu as travaillé 12 ans dans cette entreprise, mais tu peux faire mieux, n'est-ce pas? Tu peux évoluer plus rapidement." Et le seul moyen d'y parvenir est d'acquérir de l'expérience à l'extérieur de chez soi. » À son arrivée au pays, il a poursuivi ses études dans le domaine de l'hôtellerie en suivant un programme de gestion.



### Un travail satisfaisant et socialement positif

Une participante canadienne d'origine nigériane a expliqué avoir quitté une carrière florissante dans le service à la clientèle de l'assurance maladie pour suivre une formation dans le domaine de l'éducation à la petite enfance. Elle aime être en présence d'enfants et travailler avec eux, et envisage d'ouvrir sa propre garderie.



### Flexibilité et temps personnel

Une étudiante des Premières Nations en milieu de carrière en Saskatchewan a expliqué à l'équipe de recherche qu'elle avait des enfants et qu'elle voulait pouvoir passer plus de temps avec eux. C'est pourquoi elle est retournée à l'école pour suivre une formation d'enseignante afin d'avoir éventuellement le même horaire d'été que ses enfants. Parallèlement, elle aimerait occuper un emploi satisfaisant qui promeuve la langue crie et qui soit « davantage axé sur la culture autochtone ».



## Raisons de changer de carrière

# facteurs d'incitation

L'ensemble des raisons présentées ci-dessous pour trouver un nouvel emploi reflète les thèmes qualitatifs qui sont ressortis des conversations avec les participants. L'ordre ne reflète pas l'importance ou la fréquence des réponses.



### Faible qualité du travail

Un nouvel arrivant canadien d'origine nigériane au Manitoba travaillait dans un centre d'appels et ne voulait pas avoir à écouter des plaintes toute la journée. « J'ai toujours été une personne positive et optimiste. » Il a occupé un poste « au bas de l'échelle » dans les services financiers pendant environ un an, puis a obtenu un emploi dans les services financiers du gouvernement fédéral, en tirant parti de son expérience de travail dans la finance et le service à la clientèle.



### Salaire

Une personne de couleur et nouvelle arrivante à Regina travaillait 14 heures par jour dans une entreprise de construction, mais ne recevait pas le salaire dont elle avait besoin. Elle a opté pour un poste au sein de la compagnie de chemin de fer du CP en raison d'un salaire plus élevé et d'un intérêt pour les trains.



### Mises à pied ou déplacements

Un entrepreneur autochtone de l'Ontario a rapporté avoir été mis à pied après avoir été malade pendant trop de jours durant la pandémie. Depuis, il a décidé de créer sa propre entreprise de vêtements.



### Manque de reconnaissance des diplômes et de l'expérience après l'immigration

Une collaboratrice à la recherche de la côte Atlantique avait plus de 15 ans d'expérience en tant qu'assistante administrative dans son pays d'origine et est arrivée ici dans le cadre du programme pilote des provinces de l'Atlantique. Au Canada, le travail a été très instable, et elle a reçu peu de rappels de la part d'employeurs; elle s'en remet plutôt aux agences de placement temporaire. Elle envisage d'ouvrir un restaurant ou un café et s'est inscrite dans une école de pâtisserie, mais elle s'inquiète des coûts de démarrage d'une entreprise et n'est pas encore certaine de ce que l'avenir lui réserve.



### Milieu de travail stressant

L'un des participants est un professionnel autochtone œuvrant dans le milieu de l'emploi. Il a trouvé son milieu de travail particulièrement stressant pendant la COVID-19 en raison du manque de soutien de la part de la direction face aux préjugés des clients. Nombre de ses collègues ont quitté leur emploi « pour quelque chose de mieux » pendant la pandémie.





## Racisme des employeurs

Un travailleur autochtone de l'Alberta a raconté avoir été mis à pied d'un poste de service à la clientèle après avoir demandé un congé maladie pour un quart de travail. Il a estimé que la mise à pied était motivée par des raisons raciales parce que l'employeur s'était dit surpris d'apprendre qu'il était autochtone lors de son deuxième quart de travail. Un autre participant du même groupe de discussion a fait remarquer qu'il pouvait être très effrayant de parler d'une mise à pied injustifiée dans des contextes liés au racisme.



## Changements dans le secteur ou la profession à la suite de la COVID-19

Une femme autochtone de la Saskatchewan travaillait dans le secteur des soins aux personnes âgées, mais elle a trouvé le milieu très déprimant pendant la COVID-19 en raison de la façon dont le milieu des soins de longue durée a changé et des règles mises en place pour limiter les interactions. Elle a décidé de reprendre ses études pour se réorienter en éducation à la petite enfance. Elle se montre reconnaissante du changement qui s'est opéré. « Les gens se sentent tellement à l'aise dans leur emploi. C'est fou, parce que j'aurais probablement été encore là. Je dirais qu'il faut essayer de nouvelles choses et explorer ses options, pour ne pas être coincé dans un emploi où l'on est malheureux... Je me sens bien en venant à l'école tous les jours, et c'est une façon positive de commencer la journée. »



## Santé physique et mentale (personnelle ou familiale)

Un participant à un groupe de discussion à Toronto a expliqué : « Après les confinements, j'avais des angoisses qui remontaient. L'idée de sortir et de socialiser me faisait peur. Au cours des deux dernières années, j'ai appris à créer des moyens de gagner de l'argent. Je suis un accompagnateur, alors j'ai commencé à donner des cours en ligne, ce que je pouvais faire de chez moi. J'ai eu l'occasion de me redécouvrir, de redécouvrir mes passions et de réévaluer mes objectifs. J'ai appris à être davantage proactif dans ma carrière. »

En bref, nous constatons qu'un large éventail de facteurs se chevauchent pour inciter les gens à changer de carrière. Toutefois, de nombreux changements restent fondés sur la nécessité. Dans la section suivante, nous verrons que de nombreux participants à l'étude ont rencontré des obstacles dans leur changement de carrière.



## Mobilité de carrière : obstacles et stratégies

La plupart des gens changent d'emploi plusieurs fois au cours de leur carrière. Dans une étude canadienne qui a suivi des travailleurs de 1989 à 2018, en moyenne, les gens ont travaillé pour environ sept employeurs différents en 30 ans<sup>97</sup>. Procéder à une réorientation de carrière importante ou quitter un secteur peut toutefois s'avérer risqué : la personne pourrait devoir suivre une nouvelle formation, subir une baisse de salaire ou vivre une période de chômage. Tout au long de l'étude, les participants ont exprimé leur inquiétude quant au risque de changer de carrière :

Une spécialiste de l'EDI de l'Ontario a déclaré : « On a peur de l'instabilité. Si on occupe un emploi qui offre des avantages sociaux, un salaire qui permet de payer les factures et de prendre soin de sa famille... pourquoi prendre ce risque et craindre de ne pas retrouver un emploi de même niveau? On pourrait même devoir rétrograder. » Elle a poursuivi en disant trouver que ce risque pouvait être plus important pour les travailleurs racialisés et les femmes, en particulier – le fait de changer d'emploi signifiait perdre le capital social construit au fil du temps au sein d'une organisation. De la même manière, elle a expliqué que tout le monde n'a pas la sécurité et la richesse intergénérationnelle d'effectuer des stages non rémunérés, de travailler bénévolement ou d'utiliser d'autres moyens traditionnels pour acquérir une expérience professionnelle et un réseau dans un nouveau domaine.

Un professionnel autochtone du perfectionnement professionnel de l'Alberta a spécifiquement décrit ce risque en parlant de son déménagement d'une réserve vers une ville à la recherche de nouvelles possibilités d'emploi. Il a parlé du besoin d'un « capital de départ pour louer un appartement, faire l'épicerie, etc. », et du fait que l'argent pour se rendre sur place et s'installer était rarement offert, mais qu'il s'agissait d'une condition préalable essentielle pour pouvoir accéder aux possibilités d'emploi en milieu urbain si c'était ce que la personne souhaitait. Il a indiqué que les organisations de la société civile qu'il connaissait n'avaient pas encore trouvé de solution à ce problème. Par exemple, les services de placement pourraient dire à quelqu'un : « Nous t'avons trouvé un emploi payant à Calgary », mais se rendre en ville et trouver un endroit où loger est un obstacle trop important si les gens n'ont pas d'économies qu'ils peuvent utiliser, sans parler des défis supplémentaires tels que le choc culturel.

Dans ce qui suit, les participants à la recherche ont exposé les obstacles qui les empêchent de quitter un employeur, une profession ou un secteur pour quelque chose de nouveau. En outre, les participants et les spécialistes de l'EDI ont proposé des solutions qui pourraient contribuer à réduire les « risques liés à l'innovation » et permettre de changer de carrière d'une manière plus fluide et moins stressante, qui entraînerait moins de dépenses personnelles.

Les stratégies et les obstacles liés à la mobilité de carrière s'articulent autour de deux éléments différents :

- 1 ► Réorientations professionnelles inclusives : le rôle des employeurs
- 2 ► Perfectionnement professionnel inclusif : le rôle des établissements d'enseignement, des décideurs et de la société civile

### Réorientations professionnelles inclusives : le rôle des employeurs

Les employeurs ont beaucoup à gagner des compétences polyvalentes des personnes en réorientation professionnelle. Toutefois, l'accueil et l'intégration des personnes qui se réorientent en milieu de carrière, ainsi que leur maintien en poste, posent d'importants défis. En outre, pour favoriser l'inclusion

97

Statistique Canada, « Le Quotidien – Étude : Les antécédents professionnels des travailleurs canadiens examinés sur une période de 30 ans », 9 décembre 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/211209/dq211209e-fra.htm>



dans les pratiques d'embauche des personnes en réorientation professionnelle, il est important d'évaluer correctement les qualifications internationales des nouveaux arrivants, de réduire les préjugés inconscients dans le processus d'embauche et de valoriser l'expérience vécue. Dans ce qui suit, les participants ont exposé les obstacles qui les empêchent d'obtenir un nouveau travail ou de réorienter leur carrière. Pour les gestionnaires et les employeurs, les stratégies visent à soutenir les nouveaux arrivants au travail. Ces stratégies contribuent à la rétention et à l'avancement du point de vue de l'employeur tout en permettant la mobilité et les possibilités de carrière pour le candidat.

## Accès inéquitable aux réseaux

Les employeurs qui cherchent à soutenir la mobilité de carrière de tous les candidats devraient d'abord examiner où leurs offres d'emploi sont publiées et analyser le bassin de candidats qui en résulte. L'enquête du CTIC auprès des employeurs a révélé que 62 % des répondants étaient d'accord pour dire qu'une recommandation d'une source fiable était importante dans le processus d'embauche, ce qui suggère que les réseaux sociaux sont un facteur clé dans la recherche d'un emploi et l'embauche. Les personnes interrogées ont corroboré cette constatation et parlé de la prévalence d'un « marché du travail caché » où « 50 % des emplois ne sont pas affichés », notant que le réseautage est une compétence que les chercheurs d'emploi doivent posséder afin de trouver des offres qui ne sont pas publiées.

Cependant, une dépendance excessive au réseautage introduit le risque de népotisme, où l'accès limité aux réseaux crée des obstacles pour les travailleurs racialisés, immigrés et nouveaux arrivants. Le réseautage est apparu comme un catalyseur crucial pour l'avancement de carrière dans le cadre des discussions du groupe d'Edmonton, en particulier pour les nouveaux arrivants sans réseaux établis cherchant un emploi au Canada. Les participants ont souligné l'importance des services d'emploi et d'établissement, qui servent de points d'entrée aux nouveaux arrivants sur le marché du travail. Si les employeurs ne créent pas de lien avec ces organismes, ils se privent de possibilités cruciales. Un collaborateur à la recherche d'une organisation de services communautaires dirigée par des Noirs en Colombie-Britannique a indiqué que de nombreux employeurs n'établissent pas de liens avec les communautés racialisées et les nouveaux arrivants avant la phase de recrutement, ce qui les empêche d'entretenir des relations fructueuses.

La COVID-19 a également mis en lumière la nécessité du réseautage pour les chercheurs d'emploi, car la pandémie a réduit les possibilités de réseautage en raison de l'annulation des événements de réseautage en personne. Les personnes interrogées ont fait remarquer que ces événements permettaient aux chercheurs d'emploi de montrer leur personnalité et aux employeurs d'apprendre à les connaître en personne. Ils donnaient également l'occasion aux chercheurs d'emploi d'expliquer certains aspects de leur curriculum vitae, comme la raison derrière une interruption de carrière (le cas échéant). Cette réduction des possibilités de réseautage pour les personnes racialisées et les nouveaux arrivants en réorientation professionnelle a entravé leur capacité à changer de carrière. Même pour certains chercheurs d'emploi racialisés et nouveaux arrivants qui se sont efforcés de joindre des réseaux professionnels malgré la pandémie, les résultats ne correspondent pas toujours à leurs attentes. Une personne interrogée a déclaré : « Même si j'ai obtenu ma maîtrise, je me sens toujours exclue des réseaux ».

C'est sur la plateforme LinkedIn qu'est né le terme « déficit de réseau » pour décrire ce manque de capital social que vivent les communautés méritant l'équité, en soulignant les défis permanents auxquels sont confrontées les personnes qui cherchent à pallier ce déficit<sup>98</sup>. Pour les Noirs qui



aspirent à s'épanouir en tant que travailleurs du savoir, un « déficit de réseau » persistant pose des problèmes importants. La représentation limitée des professionnels noirs dans des secteurs tels que celui de la technologie se traduit par un manque de commanditaires, de mentors et de pairs ouvrant la porte à des possibilités, ce qui exacerbe les obstacles existants à la réorientation professionnelle.

Les possibilités de réseautage en personne s'étant raréfiées pendant la pandémie, les gens ont créé des plateformes de réseautage virtuel. C'est le cas par exemple du réseau Obsidi du Black Professionals in Tech Network, un marché multilatéral permettant aux professionnels noirs d'établir des liens à l'échelle mondiale, d'apprendre, de participer à des événements, de se lier avec des cadres d'entreprises cheffes de file dans le domaine de la technologie et d'avoir accès à des possibilités d'emploi. Les événements de réseautage virtuel sont un moyen d'établir des liens en dehors des contraintes de la proximité physique et peuvent aider les travailleurs racialisés et les nouveaux arrivants à bâtir leurs réseaux professionnels.

### **Stratégie : combler le déficit de réseau**

Pour combler le déficit de réseau des personnes racialisées, des immigrants et des nouveaux arrivants en réorientation professionnelle, les employeurs peuvent mettre en œuvre plusieurs stratégies. D'abord et avant tout, il est essentiel de publier les offres d'emploi à différents endroits pour tirer parti de la diversité et former un bassin de talents plus vaste. Les participants du groupe de discussion de Vancouver ont suggéré que la collaboration avec des services d'emplois communautaires peut s'avérer très efficace pour entrer en contact avec des personnes issues de différentes communautés; toutefois, l'établissement de relations à long terme qui ne sont pas axées uniquement sur l'embauche est essentiel à une stratégie d'inclusion durable. De même, une organisation de défense des intérêts basée à Vancouver a recommandé d'établir des partenariats par l'intermédiaire des programmes officiels de mentorat et de parrainage offerts par des organisations telles que les services d'établissement afin de recruter des talents diversifiés.

L'élaboration de stratégies de recrutement efficaces et inclusives visant à combler le déficit de réseau pour les personnes racialisées et les nouveaux arrivants en réorientation professionnelle nécessite un effort authentique et volontaire de la part des employeurs afin de transcender les gestes symboliques. Pour que la stratégie fonctionne, les employeurs doivent en faire une priorité plutôt qu'une tâche secondaire.

Les employeurs peuvent rendre leurs pratiques d'embauche plus inclusives en faisant passer des entretiens à des candidats issus de la diversité, même s'ils ne répondent pas à toutes les qualifications énoncées dans la description de poste. Cette approche permet d'atténuer les préjugés et d'ouvrir la porte à des personnes qui peuvent apporter des points de vue et des compétences uniques à l'organisation. En outre, le fait de rester en contact avec des candidats issus de la diversité, même s'ils ne correspondent pas nécessairement à un poste spécifique, témoigne d'un engagement à établir des relations à long terme. En adoptant ces stratégies, les employeurs peuvent contribuer à combler le déficit de réseau et à favoriser un environnement plus équitable et plus inclusif pour les personnes racialisées et les nouveaux arrivants en réorientation professionnelle.

### **Préjugés et discrimination des employeurs : impact sur les personnes en réorientation professionnelle**

La peur de la discrimination empêche souvent les employés d'afficher leur culture au travail et peut constituer un obstacle important à la recherche d'emploi pour les personnes racialisées et les nouveaux arrivants en réorientation professionnelle. Ce phénomène a été baptisé « camouflage » par le sociologue Erving Goffman et le juriste Kenji Yoshino. Il s'agit de la pression exercée sur une personne pour



qu'elle minimise certains aspects de son identité au quotidien<sup>99</sup>. En 2019, une étude menée par Deloitte a révélé que 67 % des femmes de couleur interrogées ont rapporté avoir pratiqué le camouflage au travail<sup>100</sup>. Les personnes interrogées ont également fait état de pratiques de camouflage, décrivant leur anxiété face à une discrimination potentielle basée sur l'apparence physique. Une spécialiste de l'EDI a fait part de ses préoccupations personnelles concernant l'impact de sa coiffure sur la perception de son professionnalisme, expliquant qu'elle craignait de porter ses cheveux en torsades ou en tresses pendant les entretiens. Cette inquiétude peut aller jusqu'à ne pas porter de hijab lors des entretiens d'emploi en raison des préjugés. Ces expériences mettent en lumière les défis et les préjugés bien présents auxquels sont confrontés les personnes racialisées ou les nouveaux arrivants en recherche d'emploi tout au long du processus d'embauche.

La présence de préjugés et de pratiques discriminatoires en milieu de travail exacerbe ces difficultés. La question de la représentation culturelle a également été soulevée tout au long des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude. Par exemple, certains participants ont décrit un manque flagrant de représentation culturelle et linguistique autochtone dans la culture d'entreprise. Plusieurs participants à la recherche ne se sentaient pas qu'il était sécuritaire de parler de leur culture au travail. L'absence d'inclusion sur le plan culturel influence également les aspirations professionnelles : pour certains participants, le manque perçu de reconnaissance et d'intégration des diverses cultures et identités a contribué à une réticence à essayer certaines carrières.

Si les préjugés et la discrimination doivent tous deux être combattus, il est essentiel de faire la distinction entre les deux. Les préjugés, dans ce contexte, peuvent être vus comme des idées préconçues ou des biais que les individus peuvent avoir. D'autre part, la discrimination, selon la Commission canadienne des droits de la personne, implique l'intersection de motifs spécifiques de discrimination, d'actions discriminatoires et des impacts négatifs de ces actions sur les personnes visées<sup>101</sup>. Bien que des lois telles que la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* interdisent la discrimination en milieu de travail, certains des participants à la recherche mobilisés dans le cadre de cette étude ont rapporté avoir été victimes de discrimination. Il est essentiel de lutter efficacement contre les préjugés et la discrimination pour favoriser un milieu de travail inclusif qui permet non seulement aux employés d'apporter leur culture en milieu de travail, mais aussi travailleurs racialisés et aux nouveaux arrivants de vivre une réorientation professionnelle équitable.

Les personnes interrogées ont fait part de cas troublants où des candidats racialisés et des nouveaux arrivants, bien qu'exceptionnellement qualifiés pour le poste, ont été rejetés au profit de candidats moins qualifiés. Un nouvel arrivant à Halifax a raconté avoir passé un entretien pour un poste en TI et avoir été informé que l'entreprise avait opté pour un candidat plus expérimenté. À sa grande surprise, la personne choisie avait une formation en technologie agricole, tandis que lui était titulaire d'un diplôme en informatique. En outre, les participants d'Edmonton ont exprimé leur frustration face au fait que des domaines d'activité explicitement annoncés pour les autochtones étaient dans certains cas attribués à des candidats non autochtones, ce qui ajoutait à leur découragement dans la recherche d'un emploi.

Ces attitudes des employeurs ont conduit certains chercheurs d'emploi racialisés et nouveaux arrivants à hésiter à s'identifier. L'auto-identification peut être perçue comme un obstacle pour les Autochtones qui ne veulent pas être stigmatisés. Un participant à un groupe de discussion des Premières Nations

99 Olivia Suarez, « Are You 'Covering' at Work? You're Not Alone », consulté le 9 janvier 2024, <https://business360.fortefoundation.org/are-you-covering-at-work-youre-not-alone/>

100 Ibid.

101 Commission canadienne des droits de la personne, « La Discrimination : Que puis-je faire? », consulté le 8 janvier 2024, [https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/publication-pdfs/discrimination\\_2020\\_fra.pdf](https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/publication-pdfs/discrimination_2020_fra.pdf)



à Edmonton a déclaré : « Parfois, lorsque je veux m'inscrire à des programmes, je remplis le formulaire et je vois une case Premières Nations, Métis, Inuits. Je me demande si mon inscription sera acceptée si je mens et ne coche pas PNMI. » Cette situation peut s'avérer problématique pour les organisations qui ont mis en place des politiques d'action positive.

### **Les exigences d'emploi qui perpétuent l'inégalité dans l'embauche de personnes en réorientation professionnelle**

De nombreux participants à la recherche ont rapporté avoir été confrontés à des exigences professionnelles qu'ils jugeaient superflues et qui augmentaient les obstacles à l'entrée. Dans un groupe de discussion d'Edmonton, des participants ont rapporté avoir été interrogés lors d'entrevues sur leurs capacités linguistiques plutôt que sur leurs compétences, même si la maîtrise de la langue n'était pas une exigence cruciale pour le poste à pourvoir. Par ailleurs, de nouveaux arrivants en recherche d'emploi à Halifax ont été confrontés à un défi unique devant des employeurs qui refusaient d'appeler d'anciens employeurs à l'étranger mentionnés à titre de référence, car ils préféraient parler à des Canadiens. Dans un groupe de discussion autochtone à Edmonton, les participants ont parlé des obstacles liés au fait d'avoir un casier judiciaire, soulignant la nécessité d'offrir aux individus une deuxième chance qui leur permettrait d'obtenir un emploi intéressant. En outre, comme nous l'avons vu dans la partie I, les exigences en matière de vaccination ont posé un problème lors de l'embauche, certains participants exprimant leur méfiance ou leur manque d'accès aux vaccins, ce qui souligne l'importance de porter attention aux circonstances et points de vue différents dans le processus d'embauche. Ces obstacles à multiples facettes mettent de l'avant la nécessité d'adopter des approches nuancées et inclusives pour soutenir les personnes tout au long de leur réorientation professionnelle.

### **Stratégie : atténuer les préjugés et la discrimination pour les personnes méritant l'équité en réorientation professionnelle**

Les employeurs peuvent mettre en œuvre des stratégies intentionnelles pour atténuer les préjugés et la discrimination à l'égard des personnes en réorientation professionnelle qui méritent l'équité en anticipant les appréhensions qui pourraient survenir au cours du processus d'embauche et en y répondant adéquatement. Une approche pratique consiste à s'associer à des organismes communautaires qui proposent un système de soutien dans lequel un membre du personnel accompagne les candidats aux entretiens, ce qui rend la personne plus à l'aise. Ce moyen permet non seulement d'atténuer le stress lié au jugement, mais aussi de présenter des expériences pertinentes que les candidats ont omis de mentionner. Une autre stratégie importante consiste à mettre en place des comités d'embauche diversifiés : les agents d'entrevue peuvent également être formés pour reconnaître les préjugés inconscients dans le processus d'embauche<sup>102</sup>.

Pour réduire les exigences en matière d'emploi et de formation qui perpétuent la discrimination et les inégalités, et pour favoriser un processus de recherche et de gestion des talents plus inclusif, les employeurs peuvent faire preuve de souplesse et d'ouverture à l'égard des candidats ayant une expérience communautaire dans un domaine spécifique, même s'ils ne sont pas titulaires d'un diplôme connexe. Cette approche reconnaît la valeur des connaissances et compétences pratiques, acquises sur le terrain au sein de la communauté. Les employeurs peuvent évaluer s'il est nécessaire pour tous les postes d'exiger la vérification du casier judiciaire. L'ensemble de ces stratégies contribue à créer un bassin qui valorise la diversité des expériences et des qualifications, en offrant des possibilités aux personnes qui ne correspondent pas aux critères conventionnels, mais qui apportent des compétences et des points de vue précieux.

102

Maryna Ivus et Maya Watson, « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire », Ottawa, Conseil des technologies des communications (CTIC), mai 2022.



En ce qui concerne le maintien en poste, il est essentiel de reconnaître les défis auxquels les individus sont confrontés lorsqu'ils affichent leur identité culturelle en milieu de travail. Les stratégies visant à créer des lieux de travail inclusifs sont examinées plus en détail dans la troisième partie de ce document.

### **Manque de représentation dans une nouvelle organisation ou un nouveau domaine**

Le manque de diversité et de représentation dans un champ professionnel, dû à la discrimination en milieu de travail, est un facteur dissuasif important pour les personnes qui envisagent une réorientation professionnelle. Ce facteur contribue au déficit de réseau dont souffrent les chercheurs d'emploi racialisés et les nouveaux arrivants, comme nous l'avons vu plus haut, mais peut également susciter des inquiétudes quant aux gestes purement symboliques posés à cet égard. Beaucoup de personnes interrogées ont mentionné avoir déjà été la seule personne noire ou autochtone au travail. Une participante a expliqué pour sa part qu'elle « demande explicitement aux employeurs durant l'entrevue quel est le ratio de diversité parce qu'[elle] a déjà travaillé à des endroits où [elle] était la seule personne noire dans l'entreprise ». Une autre personne interrogée a souligné l'importance d'examiner minutieusement la composition de la direction et des conseils d'administration, car on observe un manque de diversité aux échelons supérieurs — en particulier s'il y a une plus grande diversité dans les échelons inférieurs<sup>103</sup>.

### **Une meilleure représentation est signe d'un environnement inclusif pour les personnes en réorientation professionnelle : stratégies**

Les organisations inclusives favorisent des cultures qui respectent et intègrent la riche diversité de leur main-d'œuvre, encourageant en fin de compte la mobilité et la progression de carrière de tous leurs employés. Pour favoriser la diversité et la représentation en milieu de travail, les employeurs peuvent adopter une approche à multiples facettes. Ils peuvent aussi démontrer explicitement leur engagement en faveur de l'équité en ajoutant des déclarations d'équité dans les descriptions d'emploi, signalant ainsi leur volonté de créer un milieu de travail qui valorise la diversité et offre des possibilités égales à tous. Il est également possible de modifier les descriptions d'emploi en utilisant une écriture inclusive (par exemple, en évitant la terminologie genrée), en ne mentionnant que les compétences qui seront réellement utilisées dans le cadre de l'emploi ou en spécifiant que d'autres formations et compétences seront prises en considération. De même, les employeurs peuvent ajouter au site Web de l'organisation et à d'autres supports destinés au public du contenu portant sur la valorisation de la diversité des expériences.

Un aspect essentiel de la promotion de la diversité est l'intégration d'une culture et d'un langage respectueux dans le processus d'embauche, afin de créer une ambiance inclusive et accueillante. Il est essentiel de remédier à la méconnaissance des peuples autochtones et de leurs diverses cultures. Les employeurs doivent reconnaître qu'une approche panautochtone n'est pas suffisante pour créer un lieu de travail véritablement inclusif pour les peuples autochtones et doivent plutôt prendre le temps de s'informer sur les cultures et les coutumes spécifiques des peuples autochtones de leur communauté. Une personne interrogée a souligné l'existence de formations qui permettent aux employeurs de mieux comprendre les peuples autochtones et les possibilités de financement offertes pour de tels programmes. En mettant en œuvre ces stratégies, les employeurs peuvent contribuer à un lieu de travail plus inclusif et plus diversifié, qui non seulement attire des talents divers, mais garantit également la satisfaction et le maintien en poste de personnes d'origines diverses, un sujet abordé plus en détail dans la partie III : Avancement de carrière.

103

Voir la section III pour une discussion approfondie sur les obstacles à l'avancement de carrière des travailleurs noirs, autochtones et racialisés.



## Les déclarations d'équité dans les offres d'emploi sont-elles fréquentes?

Le CTIC a procédé à une analyse par mot-clé des plus de 2 millions d'offres d'emploi recueillies dans le cadre de cette étude afin d'examiner les types de déclarations d'équité inclus dans les descriptions d'emploi. Environ un tiers de toutes les offres d'emploi, soit 667 230, contenaient un mot-clé tel que « diversité », « égalité des chances », « équité », « inclusion », ou mentionnaient spécifiquement des politiques inclusives relatives à « l'identité de genre », aux « personnes handicapées », à « l'orientation sexuelle » ou aux employés « issus de la diversité culturelle ». De nombreuses descriptions d'emploi comprenaient également une reconnaissance des territoires traditionnels, traités ou non cédés. En général, la présence de déclarations d'équité par secteur correspondait à la répartition globale des secteurs dans l'ensemble des données sur les emplois. Toutefois, certaines variations par secteur sont observables, comme l'illustre la figure 7.

% D'OFFRES D'EMPLOI CONTENANT UN MOT-CLÉ LIÉ À L'ÉQUITÉ, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DES EMPLOYEURS

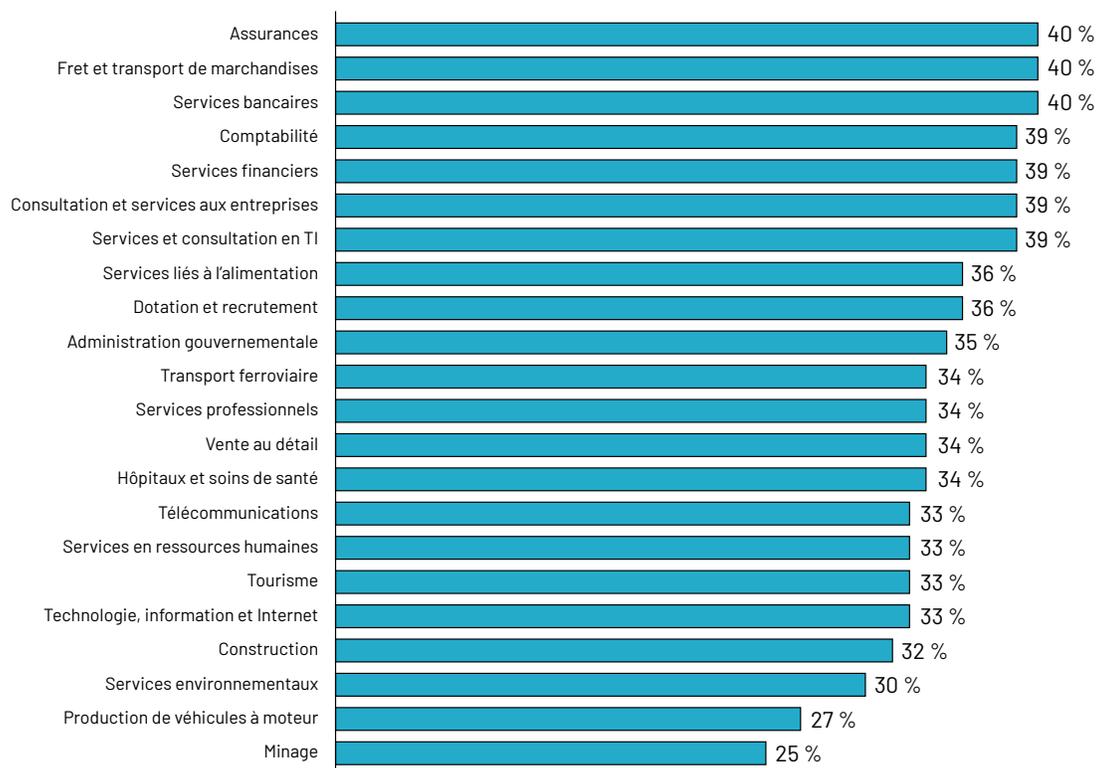


Figure 7 : Pourcentage d'offres d'emploi contenant des mots-clés liés à l'équité, ensemble de données du CTIC, oct. 2022-2023. Note : ce graphique reflète environ la moitié des secteurs pour lesquels le CTIC dispose de données (les secteurs présentant moins de 1000 offres d'emploi contenant des mots-clés liés à l'équité sont exclus ici).

Toutefois, si l'ajout d'une déclaration d'équité dans les offres d'emploi peut indiquer un milieu de travail inclusif, il n'indique pas le degré d'inclusion. Les candidats qui accordent de l'importance à la diversité et à l'inclusion peuvent effectuer des recherches sur une organisation potentielle pour savoir qui fait partie de l'équipe de direction, quel est l'impact social de l'organisation et quels sont les moyens concrets mis en œuvre par l'employeur pour favoriser la diversité et l'inclusivité. Ainsi, pour qu'une déclaration d'équité soit efficace, l'employeur doit s'engager véritablement en faveur de la diversité et de l'inclusion et afficher son engagement de manière visible sur son site Web et ses médias sociaux.

# Reconnaître les diplômés et les expériences des personnes en réorientation professionnelle

## Reconnaissance des diplômes internationaux et expérience canadienne

La perception qu'ont les employeurs canadiens des différents types de diplômes et d'expérience, et plus précisément la préférence pour l'expérience et les diplômes canadiens, est un préjugé qui continue d'entraver la réorientation professionnelle des chercheurs d'emploi racialisés et des nouveaux arrivants. Dans le cadre de la *Loi de 2021 visant à œuvrer pour les travailleurs*, le gouvernement de l'Ontario a présenté un projet de loi qui interdit aux professions réglementées d'exiger une expérience de travail canadienne, reconnaissant qu'il s'agit d'une exigence injuste et discriminatoire<sup>104</sup>. Comme l'indique la première partie du présent document, il est établi depuis longtemps que les expériences d'emploi canadiennes des immigrants compétents résultent d'une « déqualification » et d'une « mobilité de carrière descendante », et que ces expériences recourent la racialisation<sup>105</sup>. L'ouverture des employeurs à l'expertise des immigrants a été décriée à titre d'obstacle clé qui perpétue ce problème<sup>106</sup>.

Dans cette étude, les participants à la recherche qui sont arrivés au Canada au cours des dernières années ont souligné que la reconnaissance des titres de compétences étrangers constitue un obstacle important à l'entrée dans la main-d'œuvre canadienne. La non-reconnaissance de l'expérience et des diplômes acquis dans leur pays d'origine contraint les chercheurs d'emploi à accepter des postes d'entrée ou des postes à un échelon inférieur à ceux pour lesquels ils sont qualifiés. Par exemple, un contributeur du Canada Atlantique comptant 20 ans d'expérience dans le conseil aux entreprises, plus particulièrement dans l'aide aux entreprises étrangères à établir des succursales à Shanghai, s'est trouvé dans l'incapacité de tirer parti de cette expertise au Canada et travaille maintenant comme chauffeur de navette à l'aéroport. Cet exemple montre également comment le manque de reconnaissance conduit à la sous-utilisation des compétences des personnes, ce qui conduit finalement à une perte de capital humain et intellectuel. Une étude a estimé qu'en 2006, la sous-utilisation des compétences des immigrants a coûté à l'économie canadienne environ 11,37 milliards de dollars (en dollars de 2013)<sup>107</sup>.

L'exigence de titres canadiens devient un aspect décourageant pour les chercheurs d'emploi qui ont déjà investi des années dans leur formation et détiennent par exemple des diplômes de maîtrise ou de doctorat. Cette exigence, que nous avons abordée avec le groupe de discussion d'Edmonton, est source de frustration et de démotivation, en particulier lorsque les certifications ou examens demandés ne correspondent pas aux compétences pratiques nécessaires à l'exercice de leur profession. Les nouveaux arrivants de ce groupe de discussion ont dit avoir ressenti de la désillusion en découvrant que leurs qualifications, qui avaient été vérifiées lors du processus d'immigration, peuvent ne pas mener aisément à des possibilités d'emploi au Canada, mais plutôt leur demander une nouvelle formation, de nouveaux examens ou de nouvelles certifications. Une infirmière diplômée du Nigeria illustre bien ce problème : elle est surqualifiée pour son emploi actuel et frustrée d'avoir à convertir ses études pour obtenir un permis d'exercice au Canada, y compris des examens de compétence en anglais inattendus qui ont pris un an (malgré le fait que l'anglais soit la langue officielle du Nigeria). Le temps, l'argent et les efforts nécessaires à la réorientation professionnelle constituent un obstacle important pour les personnes en réorientation professionnelle.

- 104 Travail, immigration, formation et développement des compétences. « L'Ontario élimine des obstacles injustes à l'emploi pour les nouveaux arrivants qualifiés », Ontario.ca, 23 mai 2023, <https://news.ontario.ca/fr/release/1003079/ontario-elimine-des-obstacles-injustes-a-lemploi-pour-les-nouveaux-arrivants-qualifies>
- 105 Luciana Nardon et coll. « Skilled immigrant women's career trajectories during the COVID-19 pandemic in Canada. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal », *Equality, Diversity, and Inclusion*, juin 2021, vol. 41, n° 1, pp. 112-128 ; Gillian Creeese et Brandy Wiebe, « "Survival Employment" : Gender and Deskilling among African Immigrants in Canada », *International Migration*, vol. 50, n° 5, 2012, pp. 56-76.
- 106 Brahim Boudarbat et Gilles Grenier, « Immigration in Quebec: Labor Market Integration and Contribution to Economic Growth », *Canadian Ethnic Studies*, vol. 49, n° 2, 2017, p. 13-32; Rupa Banerjee et coll., « Evaluating Foreign Skills », *Canadian Public Policy*, vol. 47, n° 3, 2021, pp. 358-372.
- 107 Jeffrey G. Reitz, Josh Curtis et Jennifer Elrick, « Immigrant Skill Utilization : Trends and Policy Issues », *Journal of International Migration and Integration* 15, n° 1, 1er février 2014 : pp. 1-26, <https://doi.org/10.1007/s12134-012-0265-1>



## Reconnaissance de la compétence à partir des carrières antérieures et de l'expérience

La reconnaissance des titres de compétences était également importante pour les employés autochtones. Un spécialiste de l'EDI a soulevé le fait que les employeurs nord-américains avaient des attentes élevées en matière de titres de compétences, mais que de nombreux systèmes éducatifs autochtones étaient moins reconnus. « Ils ont les compétences nécessaires, mais peut-être pas d'un point de vue occidental habituel. » En outre, comme nous l'avons vu dans la première partie, les communautés autochtones du Canada se heurtent à des obstacles systémiques à l'accès à l'enseignement secondaire et postsecondaire, qui découlent des effets de la colonisation et des pensionnats. En accordant une importance excessive à l'éducation formelle, on risque de négliger les candidats qui ont acquis une expertise par le biais de l'apprentissage communautaire plutôt que par les voies éducatives traditionnelles.

Un consultant en développement de la main-d'œuvre autochtone interrogé dans le cadre de cette étude a laissé entendre que le fait de ne pas tenir compte des qualifications autochtones sur le marché de l'emploi crée un cycle troublant dans lequel les Autochtones, se sentant sous-estimés, peuvent minimiser ou discréditer leurs compétences et leur expertise. Les participants du groupe de discussion autochtone d'Edmonton ont déclaré que « les gens sont intimidés par les emplois dans les grandes villes, même s'ils ont les compétences nécessaires... Ils ne pensent pas que leur expérience est pertinente, même si elle l'est, alors ils ne la mentionnent pas dans leur curriculum vitæ ou ne l'évoquent pas lors des entrevues... Les gens ont occupé d'excellents postes *dans les réserves*, mais n'ont pas d'expérience dans ces postes hors réserve et pensent que cela signifie qu'ils ne sont pas qualifiés pour l'emploi... » Ce phénomène perpétue non seulement un manque de représentation, mais entrave également la réorientation professionnelle des Autochtones, des Noirs et des autres personnes racialisées qui possèdent des compétences et des expériences précieuses, ce qui contribue au problème plus large des exigences professionnelles trop normatives qui empêchent les réorientations professionnelles significatives. Dans l'enquête du CTIC auprès des employeurs, 92 % des répondants ont convenu que la confiance d'un candidat en ses compétences était moyennement ou très importante. Malheureusement, l'évaluation des « compétences non techniques », y compris l'évaluation subjective de la confiance, peut être influencée par des biais inhérents et faussée par des variables telles que l'accent et le genre. Cette situation crée un environnement dans lequel les personnes racialisées et les nouveaux arrivants en réorientation professionnelle continuent de se heurter à des obstacles supplémentaires fondés sur des attentes relatives à des normes comportementales qui peuvent ne pas correspondre à leur style de communication culturelle.

## Reconnaître les diplômes et les expériences des personnes en réorientation professionnelle : stratégies

En particulier pour les professions sans réglementation stricte (p. ex., l'ingénierie), les employeurs disposent d'un pouvoir important pour adopter des mesures stratégiques visant à améliorer la reconnaissance des titres de compétences et de l'expérience pour les personnes racialisées et les nouveaux arrivants en réorientation professionnelle. Les participants du groupe de discussion de Vancouver ont souligné que les petites entreprises technologiques, où les décisions d'embauche sont prises par le personnel technique, offrent une voie plus accessible aux candidats dépourvus de diplômes officiels. Dans ces environnements, un portfolio ou une démonstration de compétences devient un critère d'évaluation crucial permettant d'éviter la dépendance excessive à l'égard des signaux traditionnels tels que les diplômes ou les certifications que l'on observe dans les grandes organisations où les RH manquent souvent de l'expertise technique nécessaire pour évaluer directement les candidats. Les employeurs peuvent tirer parti de cette approche pour créer des processus de recrutement plus inclusifs, en se concentrant sur la démonstration pratique des compétences, l'expérience professionnelle et le vécu plutôt que sur les qualifications formelles.



En outre, différentes offres, telles que des possibilités d'expérience de poste d'entrée, la formation continue et le développement du leadership ciblés, les services de mise en relation professionnelle et les programmes de transition peuvent jouer un rôle essentiel dans la reconnaissance et la valorisation des diverses expériences et qualifications des personnes racialisées et des nouveaux arrivants en recherche d'emploi. Ces outils peuvent faciliter la réorientation grâce à un soutien sur mesure, en comblant les lacunes liées aux compétences et en favorisant une évaluation plus équitable des candidats.

## Résumé des stratégies : réorientations professionnelles inclusives – le rôle des employeurs

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Comblent le déficit de réseau</b>	<p>Afficher les offres d'emploi en dehors de LinkedIn et d'autres avenues traditionnelles qui n'attirent pas nécessairement des candidats issus de la diversité.</p> <p>Établir des partenariats avec des organismes communautaires de recrutement, des services d'emploi et d'établissement, des programmes de parrainage ou de mentorat, ou d'autres groupes ayant des liens avec la communauté.</p> <p>Établir des relations durables et à long terme avec des organismes communautaires.</p> <p>Proposer une entrevue à un grand nombre de personnes, y compris des participants ayant une expérience personnelle ou professionnelle et un potentiel d'évolution dans le poste.</p>	<p>Établissements d'enseignement</p> <p>Secteur privé</p> <p>Secteur public</p>	<p>Lire l'article (en anglais) de Meg Garlinghouse intitulé « Closing the Network Gap », LinkedIn, 26 septembre 2019; <a href="https://www.linkedin.com/blog/member/impact/closing-the-network-gap">https://www.linkedin.com/blog/member/impact/closing-the-network-gap</a>.</p> <p>Consulter des ressources offertes par des organismes communautaires, notamment :</p> <p>ParcoursTech de Npower Canada; <a href="https://parcourstech.ca/">https://parcourstech.ca/</a></p> <p>Indigenous Works (en anglais); <a href="https://employers.indigenouscarers.org/">https://employers.indigenouscarers.org/</a></p> <p>Abilities to Work (en anglais); <a href="https://www.abilitiestowork.ca/">https://www.abilitiestowork.ca/</a></p> <p>Ase Community Foundation for Black Canadians with Disabilities (en anglais); <a href="https://asecommunityfoundation.com/">https://asecommunityfoundation.com/</a></p> <p>Mentor Canada, « Le centre de connaissances », <a href="https://mentoringcanada.ca/fr/le-centre-de-connaissances">https://mentoringcanada.ca/fr/le-centre-de-connaissances</a></p>

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Résoudre le manque de représentation comme obstacle aux réorientations professionnelles</b>	<p>Créer un milieu de travail qui permet aux gens d'afficher leur culture au travail, par exemple en offrant une formation de sensibilisation à la culture.</p> <p>Signaler les lieux de travail inclusifs par des déclarations d'équité dans les descriptions d'emploi.</p> <p>Renforcer l'accueil et l'intégration des employés racialisés et des nouveaux arrivants en mettant en place un système d'observation dès le premier jour et en interrogeant les nouveaux employés pendant et après le processus d'accueil et d'intégration.</p>	<p>Secteur privé</p> <p>Secteur public</p>	<p>Consulter la liste de contrôle de l'accueil inclusif (en anglais) de DeEtta Jones and Associates pour rendre le processus d'accueil et le milieu de travail plus inclusifs : <a href="https://facultyresources.fas.harvard.edu/files/facultyresources/files/4.2_inclusive_onboarding_checklist.pdf?m=1609876131">https://facultyresources.fas.harvard.edu/files/facultyresources/files/4.2_inclusive_onboarding_checklist.pdf?m=1609876131</a></p> <p>Apprendre à rédiger une déclaration d'EDI à l'aide du document « Drafting a Diversity, Equity, and Inclusion (EDI) Statement » (en anglais) du Centre pour l'enseignement et l'apprentissage de l'Université du Texas à Austin : <a href="https://ctl.utexas.edu/drafting-diversity-equity-and-inclusion-dei-statement">https://ctl.utexas.edu/drafting-diversity-equity-and-inclusion-dei-statement</a></p>



Renforcer la rétention des employés racialisés et des nouveaux arrivants en effectuant des contrôles réguliers auprès d'eux pour vérifier leur niveau de stress et les aménagements dont ils pourraient avoir besoin, et être ouvert à la rétroaction qui crée un espace pour toutes les cultures, les identités et les genres.

Inclure la communauté, les groupes d'accessibilité et les gardiens du savoir (c'est-à-dire les chefs des communautés autochtones et noires) dans les processus de recrutement et d'embauche.

Veiller à ce que la direction et les gestionnaires d'embauche reçoivent une formation sur le leadership inclusif dans le recrutement et le concept d'alliance inclusive.

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<p><b>Atténuer les préjugés et la discrimination pour les personnes en réorientation professionnelle méritant l'équité</b></p>	<p>Anticiper les préoccupations concernant les préjugés à l'embauche et y répondre, par exemple en s'associant à un organisme communautaire.</p> <p>Mettre en place un système de soutien afin que les nouveaux employés aient accès à une personne capable de leur expliquer grosso modo les attentes liées à l'emploi et à l'organisation.</p> <p>Mettre sur pied des comités d'embauche diversifiés et proposer aux agents d'entrevue une formation à la reconnaissance des préjugés inconscients.</p> <p>Utiliser l'écriture inclusive dans l'offre d'emploi et éviter d'utiliser des termes trop compliqués tels que des expressions familières locales, de l'argot, des acronymes ou du jargon.</p>	<p>Secteur privé</p> <p>Secteur public</p> <p>Établissements d'enseignement</p>	<p>Visiter le site Web (en anglais) de la Bent Arrow Traditional Healing Society pour en savoir plus sur les programmes d'emploi et de développement des compétences destinés aux communautés autochtones de l'Alberta, tels que Journey to Success (un programme de six semaines de préparation à l'emploi), ou pour participer à ces programmes : <a href="https://bentarrow.ca/programs-and-services/journey-to-success/">https://bentarrow.ca/programs-and-services/journey-to-success/</a></p> <p>Lire le rapport du CTIC « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire », <a href="https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada">https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada</a></p> <p>Télécharger, lire et mettre à la disposition des employés des guides de langage inclusifs tels que :</p> <p>Guide d'écriture inclusive (en anglais) de la municipalité régionale de York, mars 2022 : <a href="https://www.wpboard.ca/hypfiles/uploads/2023/06/York-Region-Inclusive-Language-Guide_2.pdf">https://www.wpboard.ca/hypfiles/uploads/2023/06/York-Region-Inclusive-Language-Guide_2.pdf</a></p> <p>Guide (en anglais) « Words Matter : Guidelines on Using Inclusive Language in the Workplace », Agence de la fonction publique de la Colombie-Britannique, mai 2018 : <a href="https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/all-employees/working-with-others/words-matter.pdf">https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/all-employees/working-with-others/words-matter.pdf</a></p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<p><b>Reconnaître les compétences et les expériences des personnes en réorientation professionnelle</b></p>	<p>Déterminer les compétences techniques spécifiques qui sont nécessaires pour le poste (par opposition aux compétences qui représentent un atout), le niveau de compétence requis et la manière dont ces compétences seront évaluées, par exemple à l'aide de portfolios.</p> <p>Déterminer les principaux produits et/ou résultats dont le titulaire du poste est responsable.</p> <p>Offrir des possibilités d'acquérir une expérience de poste d'entrée, une formation continue ciblée, des services d'orientation professionnelle et des programmes de transition.</p>	<p>Établissements d'enseignement</p> <p>Secteur privé</p> <p>Société civile</p> <p>Secteur public</p>	<p>Consulter les ressources offertes par Emploi et Développement social Canada, « Compétences pour réussir – outils d'évaluation et de formation » : <a href="https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada">https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada</a></p> <p>Visiter le Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux pour en savoir davantage sur la mobilité de carrière et la reconnaissance des diplômes : <a href="https://www.cicdi.ca/">https://www.cicdi.ca/</a></p> <p>Découvrir comment s'impliquer ou s'inscrire au programme de Skills for Change en consultant son site Web afin de bâtir des communautés et des milieux de travail grâce à une variété de programmes d'emploi et de mentorat, de formations linguistiques, etc. : <a href="https://skillsforchange.org/">https://skillsforchange.org/</a></p> <p>Suivre une formation ou s'impliquer auprès d'un organisme d'aide à l'établissement et à l'emploi, par exemple (sites Web en anglais) :</p> <p>MOSAIC (Grand Vancouver et Colombie-Britannique) : <a href="https://mosaicbc.org/">https://mosaicbc.org/</a></p> <p>Immigrants Working Centre Hamilton : <a href="https://iwchamilton.ca/">https://iwchamilton.ca/</a></p> <p>Newcomer Employment Hub of Winnipeg (centre d'emploi pour les nouveaux arrivants de Winnipeg) : <a href="https://winnipeg-chamber.com/neh/">https://winnipeg-chamber.com/neh/</a></p> <p>S.U.C.C.E.S.S. BC Employment Services : <a href="https://successbc.ca/service-categories/employment/">https://successbc.ca/service-categories/employment/</a></p> <p>Centre d'emploi Compétences mondiales d'Ottawa : <a href="https://ottawa-worldskills.org/">https://ottawa-worldskills.org/</a></p> <p>Demander à bénéficier d'un programme de subvention salariale, tel que WorkBC (en anglais) : <a href="https://www.workbc.ca/discover-employment-services/wage-subsidy-program">https://www.workbc.ca/discover-employment-services/wage-subsidy-program</a></p> <p>En apprendre davantage sur les programmes de subventions salariales du gouvernement du Canada : <a href="https://www.canada.ca/fr/services/entreprises/engager/programmessubventions-salarialesautresprogrammesaide.html">https://www.canada.ca/fr/services/entreprises/engager/programmessubventions-salarialesautresprogrammesaide.html</a></p>



## **Perfectionnement professionnel inclusif : le rôle des établissements d'enseignement, des décideurs et de la société civile**

Changer de carrière, ou même seulement de poste au cours d'une même carrière, oblige à faire le point sur les compétences polyvalentes (celles que l'on peut transférer à sa nouvelle profession) et sur les compétences que l'on devra acquérir pour la première fois. Le perfectionnement est l'acquisition de compétences essentielles qui permettent d'exercer une nouvelle activité, et le perfectionnement peut être plus ou moins onéreux en fonction des compétences polyvalentes existantes (par exemple, dans certains emplois, le chevauchement des compétences est plus ou moins important). En outre, de nombreuses professions reposent sur des diplômes standardisés comme exigence préalable à l'entrée en poste : pour celles-ci, les personnes en réorientation peuvent avoir besoin de reprendre des études de fond même si elles possèdent déjà certaines des compétences requises.

L'accès à un **perfectionnement professionnel inclusif** est un élément important pour atténuer l'effet disproportionné de la segmentation du marché du travail. Les programmes conçus pour soutenir la mobilité de carrière peuvent être plus ou moins inclusifs et plus ou moins efficaces, selon leurs objectifs et leurs approches. Par exemple, une étude menée auprès de jeunes adultes issus de communautés racialisées de Toronto (dont 29 sur 36 s'identifiaient comme Noirs) a souligné le danger de viser trop bas en matière de formation continue. Les auteurs ont constaté que les participants trouvaient que certains de leurs propres comportements et « insuffisances » contribuaient à leur manque de réussite sur le marché du travail. Les auteurs ont suggéré que « l'internalisation des insuffisances individuelles est renforcée par les stratégies de politique du marché du travail qui cherchent principalement à favoriser le développement des compétences de base (telles que l'utilisation d'un ordinateur et l'alphabétisation), alors que, en raison de l'évolution du marché du travail, les programmes et les politiques du gouvernement devraient plutôt se concentrer sur le développement des compétences professionnelles et techniques (telles que les connaissances et les compétences spécifiques à un domaine menant à un poste particulier<sup>108</sup>) ». En bref, l'article a constaté que des objectifs trop modestes en matière de formation, « ne faisant que soutenir le rattachement au secteur des emplois moins qualifiés et moins bien rémunérés<sup>109</sup> », pouvaient perpétuer la dureté de la critique interne des chercheurs d'emploi. Les auteurs soutiennent que « les cadres psychosociaux des jeunes adultes concernant l'attachement réussi au marché du travail correspondent aux demandes du marché du travail contemporain (qui exige une formation plus poussée, une plus grande prévalence de compétences spécialisées et de la persévérance dans un marché du travail hautement compétitif)<sup>110</sup> ».

De même, les analystes de l'inclusion économique autochtone ont fait valoir que les approches de « formation à court terme et de rattrapage des compétences » « visant à faire entrer rapidement les individus dans l'emploi vont à l'encontre des besoins souvent complexes des individus les plus vulnérables à l'exclusion sociale et économique<sup>111</sup> ». Ils affirment que d'autres formes de soutien élargi, notamment les services de garde d'enfants, le soutien financier et des mesures axées sur la demande comme la formation à l'inclusivité à l'intention des employeurs, sont essentielles pour favoriser l'inclusion économique autochtone et soulignent l'importance des possibilités de formation à long terme dirigées par des Autochtones<sup>112</sup>. Un participant autochtone de Regina a fait le même commentaire :

108 Michael Shier, John Graham et Marilyn Eisenstat, « Psychosocial Characteristics and Successful Labour Market Attachment Among Young Adults: The Internalization of Individual Inadequacy as Explanations for Failures within the Labour Market », *Canadian Journal of Family and Youth*, vol. 7, n° 1, 2015, p. 27-54, <http://ejournals.library.ualberta.ca/index/php/cjfy>.

109 Ibid, p. 48.

110 Ibid.

111 Shauna MacKinnon, *Decolonizing Employment: Aboriginal Inclusion in Canada's Labour Market*, Winnipeg: University of Manitoba Press, 2015.

112 Ibid.



« Je n'aime pas vraiment le mot *programme* parce qu'il semble qu'en tant qu'Autochtone, tout ce que nous avons, ce sont des programmes. Des programmes, jusqu'à notre mort. Il s'agit principalement de personnes non autochtones, principalement d'argent... Les gens veulent obtenir de l'argent afin de mettre en œuvre un programme, même si ces programmes ne donnent pas grand-chose. » Ce même participant a décrit un programme culturel autochtone dans son université ainsi : « Je préfère utiliser le mot *soutien* parce que nous comptons beaucoup les uns sur les autres ».

Une gamme de possibilités de perfectionnement inclusives et soutenues, orientées vers des domaines d'activité de toutes sortes et liées à des informations transparentes sur le marché du travail, donne aux chercheurs d'emploi un plus grand pouvoir dans l'orientation de leur carrière. En outre, comme nous l'avons vu dans la première partie, le perfectionnement inclusif offre idéalement une certaine assurance contre le risque de déplacement, ce qui est particulièrement important lorsque les travailleurs issus de communautés racialisées continuent d'être surreprésentés dans les secteurs exposés au risque d'automatisation. Si les établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire visent principalement à soutenir l'éducation des étudiants au début de leur vie et de leur carrière, ils offrent également de programmes d'éducation des adultes et de formation continue, ainsi que de possibilités de recertification, tout en respectant les besoins des étudiants qui ont un travail à temps plein et des engagements financiers et familiaux. En outre, de nombreux programmes de microcertification – des cours de courte durée axés sur les compétences – sont conçus pour les personnes en réorientation professionnelle. Malgré l'existence de programmes pédagogiques destinés à la formation des adultes, de nombreuses personnes en réorientation professionnelle se heurtent encore à des obstacles liés au perfectionnement professionnel. La section suivante présente les obstacles au perfectionnement professionnel auxquels les participants à la recherche ont été confrontés, suivis de stratégies potentielles pour que les établissements d'enseignement, la société civile et le gouvernement contribuent à surmonter ces défis.



## **La formation au service du perfectionnement professionnel les microcertifications**

Ces dernières années, les universités et collèges canadiens ont développé un nombre important de programmes de microcertification. Bien qu'il n'existe pas de définition standard des microcertifications, celles-ci peuvent être caractérisées comme des possibilités d'apprentissage flexibles, à court terme et basées sur les compétences. Idéalement, ces programmes sont élaborés en partenariat avec l'industrie locale et adaptés pour répondre aux besoins de main-d'œuvre spécifiques à l'industrie.

Plusieurs parcours de microcertification peuvent être suivis en ligne et peuvent être particulièrement avantageux pour les nouveaux arrivants au Canada et les apprenants adultes occupés qui veulent se perfectionner dans le but d'obtenir de meilleurs débouchés. Grâce à leur structure efficace, ciblée et flexible visant l'amélioration des compétences, les microcertifications constituent un modèle utile pour le perfectionnement et l'amélioration des compétences des travailleurs dans la poursuite de leurs objectifs de carrière et d'avancement.



## Le poids financier du perfectionnement professionnel

Une personne de couleur interrogée à Vancouver souhaitait se lancer dans la conception EU/IU. Elle a expliqué avoir cherché des fonds pour suivre un programme de recertification en développement RA/RV, soit du côté de l'Université de Colombie-Britannique ou de l'école de formation Lighthouse Labs, mais a constaté que toutes les bourses étaient destinées soit aux moins de 30 ans, soit aux nouveaux arrivants, de sorte qu'elle est « passée entre les mailles du filet » des subventions offertes malgré le fait qu'elle a vécu un déplacement en raison de la pandémie. De même, un enseignant des Premières Nations d'Edmonton a cherché divers programmes susceptibles de l'aider à financer sa formation dans le cadre d'une réorientation, mais beaucoup exigeaient de bénéficier de l'aide sociale pour en faire la demande. Dans l'ensemble, de nombreux participants étaient en mesure de subvenir à leurs besoins, mais souhaitaient poursuivre leurs études pour changer de carrière; cependant, il n'était pas facile de trouver le temps et le soutien financier nécessaires pour s'absenter de son travail.

Dans cette étude, beaucoup de participants ont décrit le perfectionnement professionnel – ou la recertification pour les nouveaux arrivants qui suivent un programme similaire pour la deuxième fois – comme un risque financier important : un collaborateur à la recherche noir de Regina a plaisanté en disant : « Je dois gagner assez d'argent pour rembourser les prêts que j'ai contractés. Ensuite, je pourrai obtenir d'autres prêts pour retourner à l'école. » Ce défi généralisé ne se limite pas aux personnes en réorientation professionnelle issues des communautés racialisées, ni au Canada. Toutefois, l'OCDE a récemment démontré que la part des travailleurs canadiens qui n'ont pas participé à une formation parce qu'elle était trop chère était légèrement supérieure à la moyenne de l'OCDE en 2018 (18,8 % contre 15,4 %; voir la figure 8<sup>113</sup>). Au Canada, plus récemment, une enquête menée auprès de 1500 bénéficiaires d'un programme de remplacement du revenu pendant la COVID 19 a révélé que les défis financiers constituaient un obstacle pour 61 % des répondants qui envisageaient de suivre une formation professionnelle, et davantage pour les répondants racialisés (75 %) <sup>114</sup>.

113

« Stratégie de l'OCDE pour les compétences en Flandres », OCDE, 2019. <https://doi.org/10.1787/888933892003>

114

Katherine Scott et Trish Hennessy, « Prestation canadienne d'urgence : plus qu'un simple programme de soutien au revenu », Centre des Compétences futures et Centre canadien de Politiques alternatives, juin 2023, p. 19. Rapport complet en anglais seulement : [https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB\\_Final\\_June%2012%2C%202023.pdf](https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB_Final_June%2012%2C%202023.pdf)

N'ONT PAS PARTICIPÉ À UNE FORMATION PARCE QU'ELLE ÉTAIT TROP CHÈRE

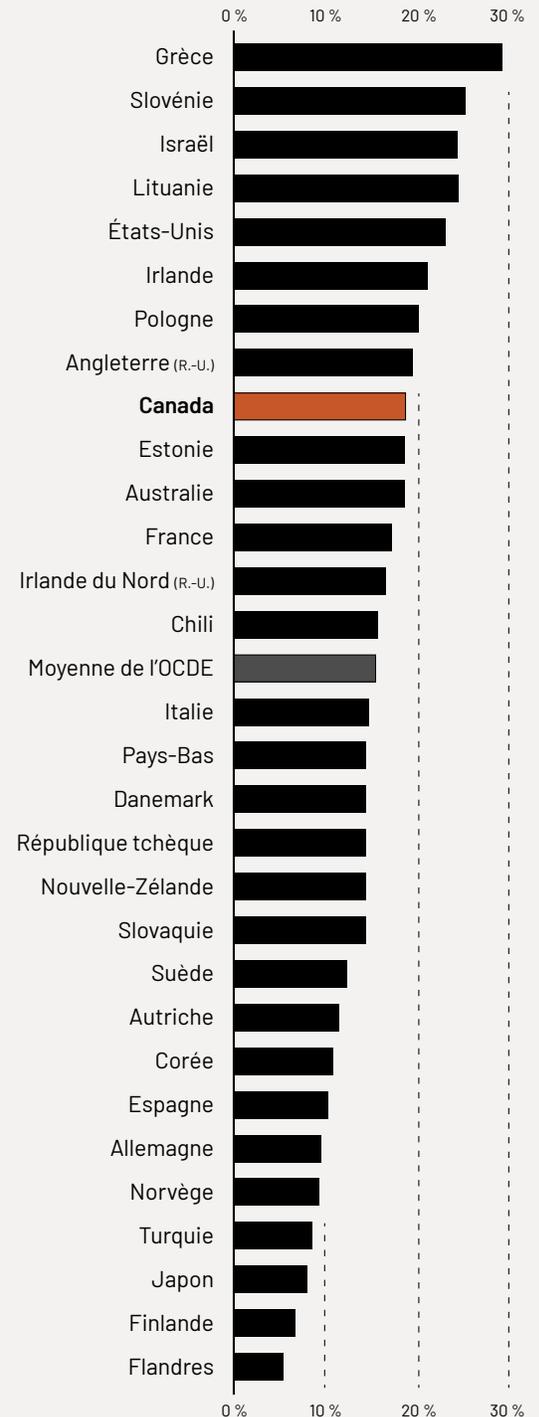


Figure 8 : Part des travailleurs âgés de 25 à 64 ans dans chaque pays qui n'ont pas participé à une formation parce qu'elle était trop chère. Source : Stratégie de l'OCDE pour les compétences en Flandres, 2019. <https://doi.org/10.1787/888933892003>



La charge financière que représente le perfectionnement professionnel est encore plus lourde si une personne doit passer par l'école secondaire pour répondre aux exigences préalables de la nouvelle formation. Ce défi est particulièrement important pour les membres de nombreuses communautés autochtones, dont beaucoup n'ont pas accès à des écoles offrant la dernière année du secondaire dans leur localité. En réponse aux appels de la Commission de vérité et de réconciliation relatifs à l'équité en matière d'éducation, Emploi et Développement social Canada (EDSC) et Services aux Autochtones Canada (SAC) rapportent investir davantage dans les écoles des réserves qui soutiennent l'enseignement postsecondaire par le biais d'une aide financière gérée par les communautés<sup>115</sup>. Dans le cadre du projet « Beyond 94 », un outil créé par CBC qui suit les progrès réalisés en matière d'OTC au Canada, le directeur parlementaire du budget a rapporté un écart de financement de 665 millions de dollars en 2016 entre les écoles dans les réserves (financées par le gouvernement fédéral) et les écoles provinciales gérées par l'État<sup>116</sup>. SAC a depuis annoncé un nouveau financement (avril 2019) afin que « les élèves des écoles des Premières Nations de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année bénéficient d'un soutien comparable au financement des systèmes éducatifs provinciaux<sup>117</sup> ». Les données du Recensement 2021 (qui ne comprend pas un recensement complet des peuples autochtones du Canada)<sup>118</sup> suggèrent qu'environ 74 % des Autochtones (Premières Nations, Inuits et Métis) âgés de 25 à 64 ans ont un diplôme d'études secondaires ou un certificat d'équivalence, alors que près de 90 % des personnes non autochtones ont terminé leurs études secondaires – soit une différence de près de 15 %<sup>119</sup>. Plus précisément, près de 70 % des Premières Nations, 82 % des Métis et un peu plus de 50 % des Inuits âgés de 25 à 64 ans ont terminé leurs études secondaires<sup>120</sup>. En bref, d'importants ajustements structurels sont encore nécessaires pour garantir l'équité dans l'enseignement secondaire. À Iqaluit, un participant a déclaré : « Notre système scolaire a quelques années de retard. On voit souvent des gens déménager dans le sud pour faire toutes leurs études secondaires. » Pour les personnes en réorientation professionnelle, il s'agit d'une lourde étape supplémentaire sur le chemin de l'acquisition d'un diplôme pour une nouvelle carrière, qui demande argent et temps.

Les nouveaux arrivants doivent aussi surmonter ce défi. Un professionnel formé à l'étranger tout juste arrivé au Canada a décrit le défi que représentait le fait de devoir suivre des cours dans une école secondaire canadienne pour pouvoir bénéficier d'une formation complémentaire, même s'il était déjà titulaire d'un diplôme d'études supérieures. En parallèle, il devait payer ses factures ici et envoyer de l'argent à ses parents et aux autres personnes qui dépendaient de lui. Même lorsque des formations menant à un diplôme sont proposées à un prix modique ou gratuitement, les responsabilités familiales et le besoin de stabilité en matière de logement font qu'il est très difficile pour de nombreux adultes de retourner à l'école. Les participants à la recherche ont indiqué qu'ils devaient concilier leurs responsabilités familiales, leur emploi et leurs études pour se réorienter. Par exemple, une apprenante à vie des Premières Nations à Regina a répondu ceci lorsqu'on lui a demandé si la COVID-19 avait eu un impact sur son perfectionnement professionnel et ses objectifs de carrière :

« Oui, la COVID-19 a eu un impact important. Même quand je me rendais à l'école, tous mes cours se donnaient en ligne. C'était difficile, mais je m'en suis sortie. Je travaillais le soir. J'avais ma fille; je l'emmenais à l'école au besoin. Nous n'avions qu'un seul véhicule, alors j'allais reconduire ma mère au travail et mon frère et mes sœurs à l'école. »

115 « Éducation », Gouvernement du Canada, juin 2023, <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1524495412051/1557511602225>

116 « Beyond94: Truth and Reconciliation in Canada », CBC News, 22 juin 2023, <https://www.cbc.ca/newsinteractives/beyond-94/publish-annual-reports-on-education-funding-and-educational-and-income-attainments>

117 « Éducation », Gouvernement du Canada, juin 2023, <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1524495412051/1557511602225>

118 « Réserves et établissements partiellement dénombrés », Statistique Canada, 12 août 2022, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/ref/iers-repd-fra.cfm>

119 « Tableau 98-10-0422-01 – Obtention d'un diplôme d'études secondaires, selon l'identité autochtone et la situation d'activité : Canada, provinces et territoires, divisions de recensement et subdivisions de recensement ayant une population de 5 000 habitants ou plus [Tableau de données] », Statistique Canada, 4 octobre 2023, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=9810042201&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=9810042201&request_locale=fr)

120 Ibid.



De son côté, un nouvel arrivant à Halifax qui travaillait comme caissier chez Loblaws a expliqué :

« Je pourrais obtenir une bourse si je voulais étudier à nouveau. J'ai déjà deux maîtrises, et j'ai laissé tomber mon doctorat quand ma fille est née. Alors même si j'avais la possibilité d'étudier, je n'ai pas pu parce que je devais payer le loyer. Et pour ça, je dois travailler à temps plein. »

## Stratégies pour alléger le fardeau financier du perfectionnement professionnel

**Tirer profit des acquis tenant compte de l'expérience et de l'éducation informelle afin d'alléger le fardeau de l'éducation des adultes.** Les établissements d'enseignement canadiens (y compris les écoles de formation professionnelle, les collèges, les instituts et les universités) proposent souvent un processus d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA). Bien que la structure et les types de parcours proposés dans le cadre de l'ERA varient d'un établissement à l'autre, ils permettent aux étudiants de tirer profit de leur expérience personnelle ou professionnelle pour entrer dans un programme et répondre aux exigences qui y sont liées<sup>121</sup>. La recherche sur l'impact de l'ERA a révélé des corrélations entre le fait de bénéficier d'une ERA et la réussite universitaire (y compris des mesures telles que l'inscription et l'achèvement des études)<sup>122</sup>. Une enquête nationale menée au Canada en 2004 auprès de plus de 9 000 personnes a révélé que « plus des deux tiers des personnes de couleur, des Néo-Canadiens et des jeunes n'ayant pas terminé leurs études secondaires se disaient très intéressés par une inscription à un programme d'éducation et de formation pour adultes si leurs acquis informels antérieurs étaient reconnus<sup>123</sup> ».

De même, pour certains professionnels formés à l'étranger, payer les coûts du perfectionnement professionnel pourrait ne pas être nécessaire s'ils pouvaient trouver un employeur n'exigeant pas d'expérience canadienne. Comme nous l'avons vu dans la section précédente sur le rôle des employeurs dans les réorientations professionnelles inclusives, de nombreux employeurs, programmes de formation et professions réglementées ont la possibilité d'évaluer si certains titres de compétences canadiens sont strictement nécessaires s'ils veulent effectivement des professionnels formés en étranger pour répondre à la demande de la main-d'œuvre.

**Assortir la recertification de différentes formes de soutien global, de subventions et de bourses.** Dans de nombreuses provinces canadiennes, des cours d'éducation aux adultes sont proposés dans les écoles secondaires, ce qui constitue une étape importante pour aider les gens à obtenir le diplôme nécessaire pour se réorienter. Certains programmes favorisent l'accès à ces cours en offrant des services de garde d'enfants, un soutien en matière de transport ou de logement, et/ou des liens avec des établissements d'enseignement postsecondaire grâce auxquels les étudiants peuvent se familiariser avec ce type d'enseignement et opter pour un programme menant à un certificat ou un diplôme. Par exemple, certaines stratégies de formation pour les compétences et l'emploi destinés aux Autochtones (SFCEA) offrent un soutien pour la garde d'enfants, le transport et les fournitures scolaires<sup>124</sup>. En outre, une étude réalisée par la Childcare Research and Resource Unit a révélé que les services de garde d'enfants des universités bénéficiaient d'un soutien important sous forme de loyer modéré ou gratuit ou d'entente sans but lucratif avec les établissements d'accueil, ce qui permet souvent d'offrir des services de garde d'enfants particulièrement abordables pour les parents étudiants<sup>125</sup>. Ces mêmes soutiens peuvent contribuer à la

121 BC Prior Learning Action Network, « The PLAR Basics », consulté le 20 novembre 2023, <https://bcplan.ca/The-PLAR-Basics>

122 Geoff Peruniak et Rick Powell, « Back Eddies of Learning In the Recognition of Prior Learning: A Case Study », *Canadian Journal of University Continuing Education*, vol. 33, n° 1, 2007 : <https://journals.library.ualberta.ca/cjuce-rcepu/index.php/cjuce-rcepu/article/view/19946/15463>

123 D.W. Livingstone, M. Raykov et C. Turner, « Canadian Adults' Interest in Prior learning Assessment and Recognition (PLAR): A 2004 National Survey », *Centre for the Study of Education and Work*, Toronto, 2005, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=281980faf6f5a484f848265957e97951fa670de6>, p. 1.

124 « Indigenous Skills and Employment Training Funding », WorkBC, consulté le 21 décembre 2023, <https://www.workbc.ca/find-loans-and-grants/students-and-adult-learners/indigenous-skills-and-employment-training-funding>

125 Friendly Martha et MacDonald Lyndsay, « Child Care in Canadian Universities », Université du Manitoba, 1<sup>er</sup> septembre 2014, <https://childcarecanada.org/documents/research-policy-practice/15/03/child-care-canadian-universities>



réussite de toute personne revenant d'une période d'interruption de ses études : une élève d'un établissement postsecondaire géré par les Premières Nations a décrit un programme spécialement conçu pour les « étudiants en administration qui reviennent d'un congé d'un an ou plus ». Elle a pris un congé de maternité d'environ deux ans avant de reprendre ses études et a apprécié le soutien apporté par ce programme « qui l'a aidée à revenir à la vie universitaire ». Le fait d'avoir accès à une garderie sur le campus a également grandement contribué à sa capacité à revenir aux études, tout comme le fait d'avoir un centre d'emploi des Premières Nations sur le campus.

**Appuyer la société civile et les organismes communautaires qui rassemblent et diffusent des informations sur les programmes abordables, les bourses d'études et les autres formes de soutien.** Il est important de noter que toutes ces stratégies dépendent également du fait que le public cible est mis au courant de l'existence de chaque politique et de chaque programme. Tout au long de l'étude, plusieurs contributeurs ont indiqué qu'ils ne pouvaient tout simplement pas trouver l'aide qu'ils recherchaient. Par conséquent, les organisations qui colligent des informations sur les programmes pertinents et qui peuvent en communiquer les critères d'admissibilité sont cruciales. Par exemple, un participant au groupe de discussion des nouveaux arrivants à qui l'on a demandé quels programmes ou soutiens seraient utiles a décrit qu'il aimerait une « plateforme d'information à laquelle se connecter pour obtenir des instructions destinées aux immigrants afin de savoir ce qu'il faut faire, de connaître les étapes à suivre pour que les nouveaux arrivants puissent prendre de meilleures décisions » en matière de recertification, notamment en ce qui a trait aux options et aux dates importantes. Les participants à la recherche ont expliqué vouloir former leurs propres groupes de société civile dirigés par des nouveaux arrivants pour aider les futurs immigrants dans leur processus de certification. Par ailleurs, de nombreux services d'aide à l'établissement aident à combler les lacunes en matière de langue et de compétences pour les nouveaux arrivants qui ont besoin d'apprendre l'anglais ou le français.

## **Manque de représentation, de mentorat et/ou de formation culturellement pertinente dans un nouveau domaine**

Lors de la séance de mobilisation communautaire à Iqaluit, les participants ont fait remarquer que les programmes de perfectionnement professionnel et d'amélioration des compétences fondés sur les cultures et les langues inuites étaient rares. « Les Inuits ont besoin d'être parfaitement bilingues pour travailler », a expliqué un participant, « mais nous ne recevons aucune aide pour apprendre notre langue. L'inuktitut n'est pas enseigné dans les écoles. » D'autres participants autochtones à cette étude ont également rapporté avoir des difficultés à se perfectionner parce qu'ils estimaient qu'il n'existait pas d'établissements d'enseignement mettant de l'avant leurs langues, leurs cultures ou leurs valeurs. Une personne interrogée travaillant dans le domaine de l'EDI a quant à elle établi un lien entre la pertinence culturelle et le mentorat, faisant remarquer que si un étudiant ne pouvait s'identifier à personne dans son programme, il avait moins de chances d'obtenir des conseils pour l'obtention d'une aide financière, de s'y retrouver dans les demandes de bourses d'études ou tout simplement de pouvoir « s'imaginer y parvenir » et ainsi persévérer.

## **Stratégies de soutien au mentorat et au perfectionnement professionnel adapté à la culture**

**Soutenir les organismes de formation gérés par la communauté.** Il existe de nombreux organismes de formation dirigés par la communauté, et les participants à la recherche en ont nommé plusieurs qui les ont aidés à retourner à l'école. Les personnes interrogées à l'Université des Premières Nations de Regina ont indiqué qu'elles y avaient poursuivi des études parce qu'elles étaient attirées par la pertinence culturelle et la compétence de l'établissement. Une étudiante a déclaré : « Je pense que cela m'aidera à me rapprocher de mes racines autochtones. J'ai l'impression d'avoir perdu ma culture. Je veux me mettre à la danse avec ma fille. Je veux me remettre au perlage, ce genre de choses. » D'autres ont décrit à quel



point il était rassurant d'avoir des proches et des professeurs autochtones dans le programme et de pouvoir passer brièvement à la garderie où plusieurs de leurs enfants jouaient ce jour-là. Une étudiante d'un établissement d'enseignement dirigé par des Premières Nations a déclaré : « Je suis à l'aise ici. Il y a des cours que je devrai suivre à [l'établissement non autochtone], mais je ne m'y sens pas à ma place. Je pense que dans le passé, il y avait quelques personnes des Premières Nations qui suivaient les mêmes cours, mais j'avais l'impression d'être dans un cadre différent... C'était beaucoup plus difficile pour moi de parler ou de poser des questions à mon enseignante. »

Un nouvel arrivant au Canada a décrit s'être appuyé sur des services communautaires dirigés par des Africains à Regina parce qu'ils avaient des forums sur Signal, WhatsApp et Telegram où ils pouvaient envoyer des informations sur les services de soutien et les emplois aux bons groupes de messages. Il a déclaré : « J'ai reçu de l'aide de la communauté nigériane, un groupe spécialisé qui me fait penser à mon chez-moi, qui m'a soutenu dans ma recherche d'emploi. Le réseautage et les systèmes de soutien m'ont aidé à décrocher un poste. » En bref, les organisations dirigées par des membres de la communauté sont susceptibles de savoir quels types d'interventions sont nécessaires et utiles.

**Intégrer des centres de ressources communautaires et des possibilités de mentorat dans les grands établissements.** Un enseignant autochtone de la Colombie-Britannique a mentionné que les centres de ressources autochtones des universités et des collèges offraient un soutien essentiel aux étudiants et s'efforçaient d'être accessibles, « comme un foyer loin de chez soi. C'est énorme pour quelqu'un qui quitte sa communauté pour la première fois. » De même, un professionnel autochtone du développement économique a fait remarquer que le fait de bénéficier de mentorat et d'un visage amical qui se consacre à aider les gens à s'orienter dans les études a eu un impact considérable sur l'accès des gens au perfectionnement professionnel.

## **Incertitude quant à l'employabilité après le programme**

Si certains participants à l'étude ont suivi des cours par pur intérêt, comme l'improvisation théâtrale ou l'art visuel, de nombreux contributeurs à la recherche espéraient que leur perfectionnement professionnel déboucherait sur un emploi. Tous n'ont pas trouvé un emploi correspondant au cours qu'ils avaient suivi. Un nouvel arrivant en Ontario a suivi un cours d'analyse des données aux États-Unis en 2021, mais n'a pu trouver aucun emploi au Canada reconnaissant ce cours. Lors d'une séance de mobilisation communautaire organisée à Halifax en 2022 à l'intention des participants racialisés et des nouveaux arrivants, les participants ont déclaré qu'ils avaient l'impression que les systèmes universitaires manquaient de liens avec les entreprises et que les étudiants eux-mêmes étaient poussés à établir ces liens, ce qui pouvait s'avérer difficile pour les nouveaux arrivants.

## **Stratégies d'amélioration de l'employabilité après le perfectionnement professionnel**

**Créer davantage de programmes d'apprentissage intégré au travail pour les personnes en réorientation professionnelle.** L'apprentissage intégré au travail (AIT) est une formation fondée sur l'expérience qui, selon ECAIT Canada, « intègre aux études postsecondaires d'une personne étudiante des expériences d'apprentissage de qualité en milieu de travail ou dans un cadre pratique<sup>126</sup> ». Un AIT de qualité répond aux objectifs des employeurs, des étudiants et des établissements d'enseignement et comprend « (1) une expérience significative en milieu de travail; (2) l'intégration de l'apprentissage en milieu de travail et de l'apprentissage scolaire dans le programme d'études; (3) des résultats pour l'étudiant qui mènent à l'employabilité; et (4) des pistes de réflexion<sup>127</sup> ». Il y a donc une différence entre un emploi étudiant et l'AIT : celui-ci met l'accent à la fois sur l'apprentissage et sur l'intégration dans le programme d'études de l'élève.

126 « Définitions relatives à l'AIT », Enseignement coopératif et apprentissage intégré au travail [ECAIT] Canada, s.d., consulté le 8 janvier 2024, <https://www.cewilcanada.ca/CEWILFR/CEWIL-FR/About-Us/Apprentissage%20int%C3%A9gr%C3%A9%20au%20travail.aspx?hkey=a8d75bc6-e161-4261-9363-f82159969682>

127 Norah McRae, Judene Pretti et Dana Church, « Work-Integrated Learning Quality Framework, AAA », 2018, p. 6, [https://www.cewilcanada.ca/common/Uploaded%20files/Public%20Resources/Resource%20Hub/wil\\_quality\\_framework\\_-\\_aaa\\_-\\_for\\_posting.pdf](https://www.cewilcanada.ca/common/Uploaded%20files/Public%20Resources/Resource%20Hub/wil_quality_framework_-_aaa_-_for_posting.pdf)



ECAIT Canada reconnaît neuf types distincts d'AIT — y compris, par exemple, les travaux pratiques en soins infirmiers, les formations d'apprenti, les stages et l'apprentissage par le service dans le cadre d'un cours. L'AIT est un outil efficace pour développer la capacité d'adaptation et l'efficacité personnelle, en plus d'offrir une fenêtre sur une nouvelle carrière; cependant, de nombreux étudiants et travailleurs plus âgés peuvent avoir du mal à accéder aux possibilités d'AIT. Un nouvel arrivant à Halifax a décrit sa recherche de stages ainsi : « Les gens ne semblent pas vouloir investir dans l'embauche de personnes plus âgées, même si j'ai beaucoup d'expérience... Par exemple, en général, les stagiaires ont 20 ans. Moi, j'en ai 55. Je n'écris pas mon âge quand je postule des stages, mais ils peuvent voir la date à laquelle j'ai obtenu mon doctorat; c'est un calcul simple. »

**Soutenir les programmes d'AIT existants pour les apprenants adultes.** Les programmes de transition comblent le fossé entre la formation et l'expérience professionnelle. S'ils sont conçus pour les nouveaux arrivants, les programmes de transition pourraient demander de suivre un bref parcours de recertification et comprendre un stage chez un employeur canadien afin que les nouveaux arrivants puissent l'utiliser comme « expérience canadienne » sur un curriculum vitae. De nombreuses SFCEA créent également un lien direct entre la demande des employeurs et la formation qu'ils dispensent à leurs clients. Les contributeurs à la recherche ont décrit l'impact de ces programmes :

« Un professionnel autochtone du développement de la main-d'œuvre a décrit un programme de soutien aux réorientations professionnelles des adultes dans le cadre duquel il proposait d'abord des cours, puis établissait un partenariat avec un employeur pour une expérience de travail non rémunérée de quatre semaines. « Si j'ai un étudiant qui a une grande expérience dans, disons, la construction, et qu'il veut devenir cuisinier ou aide-cuisinier, nous lui donnerons la formation et tout ce dont il a besoin. » Puis, à la fin du programme, on offre « quatre semaines [de] formation gratuite en emploi... Nous demanderons à l'employeur de les faire travailler et de les former pour voir s'ils sont capables d'occuper le poste. »

« Un collaborateur à la recherche des Premières Nations en Saskatchewan a décrit son entrée dans un programme de formation en électricité avec l'aide d'un centre de vie autonome. Il s'est décrit comme ayant une incapacité et a trouvé le soutien de son centre de vie indispensable à l'élaboration d'un plan quinquennal. Même s'il devait occuper un emploi en restauration pour payer ses cours et son loyer, il était reconnaissant que l'infrastructure l'aide à trouver les diplômes et les formations d'apprenti nécessaires, lui permettant éventuellement de passer son examen de compagnon apprenti et de travailler de manière plus indépendante. Le centre de vie autonome l'a aussi aidé à se procurer l'équipement nécessaire, par exemple des bottes à embout d'acier pour un mandat particulier, et à obtenir des certificats pour des postes en cuisine et dans le secteur de l'automobile. « On nous parle de programmes scolaires, de formations professionnelles, de tous ces trucs... Je m'en sors plutôt bien. C'est pourquoi j'ai confiance en mon changement de carrière. Je reçois beaucoup de soutien. »

« Interrogée sur les types de programmes ou de soutiens qui l'avaient le plus aidée à acquérir des compétences essentielles, une collaboratrice à la recherche d'Ottawa s'identifiant comme une personne de couleur a dit apprécier son programme d'alternance travail-études : « Si je n'avais pas fait ce programme d'éducation co-op, même si l'intention n'était pas d'ouvrir un restaurant, je n'aurais jamais pensé à la cuisine comme carrière. Je me serais contentée d'être infirmière ou enseignante, par exemple. Le programme m'a vraiment ouvert la porte, et j'ai compris que la cuisine était une option. C'est une carrière, et c'est quelque chose que l'on peut aimer. Alors peut-être que des programmes d'éducation co-op où l'on peut avoir un avant-goût de la carrière, ce serait bien. »



**Améliorer l'accessibilité et l'utilité des informations sur le marché du travail.** L'information sur le marché du travail (IMT) consiste en des renseignements sur les types d'emplois et de compétences les plus recherchés, où ils se trouvent, et sur le type de salaire, de parcours ou de sécurité qu'offrent différentes professions dans les différents secteurs d'activité. L'IMT peut également porter sur la formation requise pour un poste et la façon d'y accéder. Enfin, l'IMT pourrait offrir des données sur les compétences polyvalentes que les personnes en réorientation professionnelle possèdent déjà et qui pourraient les aider à exercer une nouvelle profession.

Par exemple, la figure 9 illustre les compétences humaines, polyvalentes ou « non techniques » les plus courantes partagées entre deux types improbables de descriptions d'emploi : mécaniciens et gestionnaires des opérations. Généré à partir d'un ensemble de données de plus de 2 millions d'affichages de postes partout au Canada au cours des cinq dernières années, ce type d'analyse a le potentiel de présenter aux chercheurs d'emploi les points communs entre leur formation et leur expérience et les nouvelles possibilités de carrière. En outre, même les fonctions de ce type ont en commun des compétences et des certifications « techniques », telles que la connaissance des normes de sécurité, le permis de conduire, la connaissance de la maintenance préventive et des chaînes d'approvisionnement.

COMPÉTENCES NON TECHNIQUES : DESCRIPTIONS D'EMPLOI DE GESTIONNAIRE DES OPÉRATIONS ET DE MÉCANICIEN

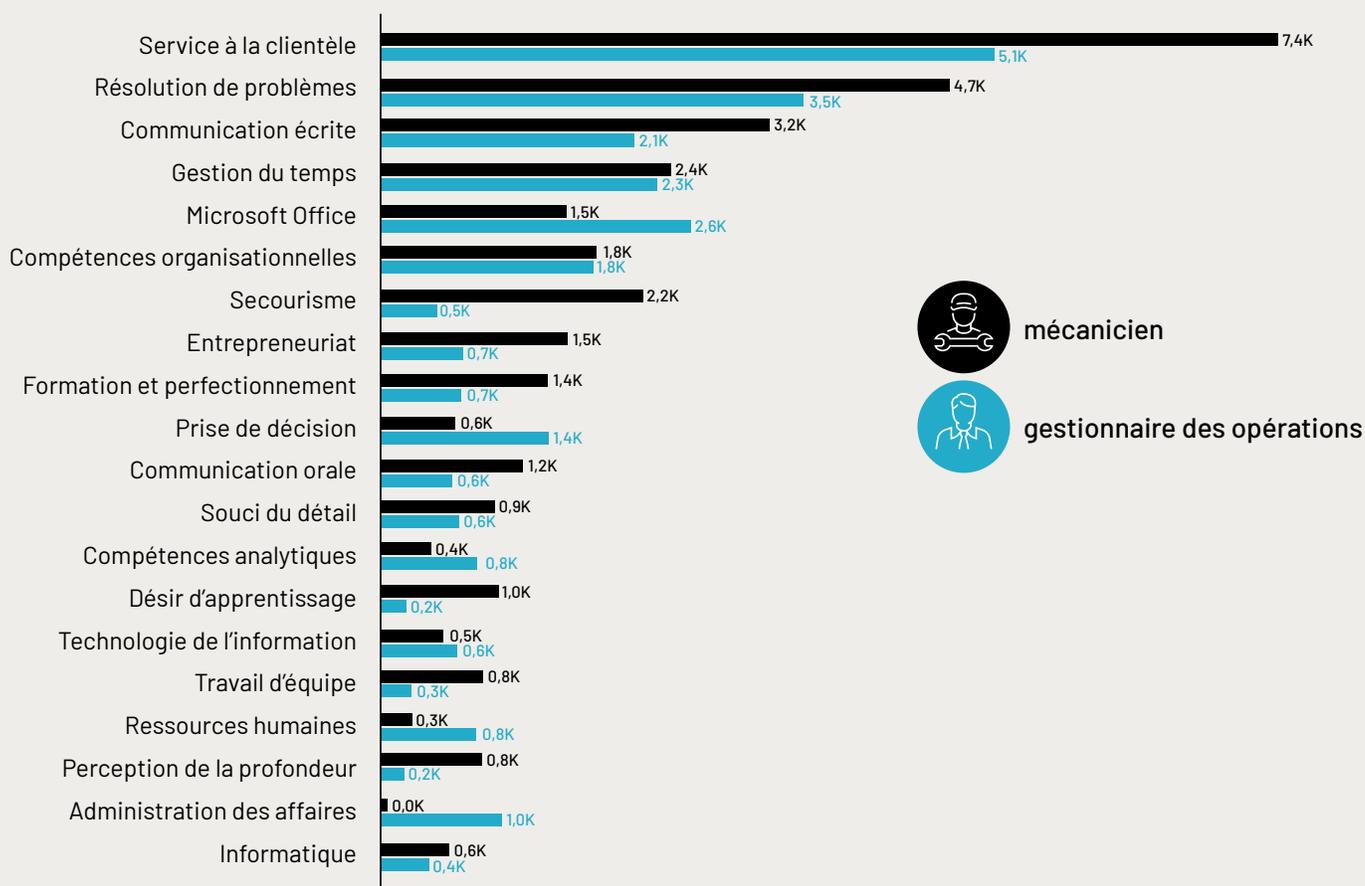


Figure 9 : Compétences non techniques communes par nombre unique, descriptions d'emploi de gestionnaire des opérations et de mécanicien, ensemble de données sur les emplois du CTIC (voir l'annexe pour plus de détails sur la méthodologie).



L'IMT peut être cruciale pour permettre aux nouveaux arrivants de s'orienter sur un nouveau marché du travail. Les participants à la recherche en Alberta qui étaient de nouveaux arrivants ont fait part de diverses difficultés qui ont miné leur confiance lorsqu'ils ont postulé des emplois canadiens. Tout d'abord, la méconnaissance de certains intitulés de poste a donné l'impression qu'ils n'étaient peut-être pas aptes à occuper ce poste, même s'ils possédaient les compétences requises. Deuxièmement, les disparités dans les normes de demande, telles que l'exigence d'un CV d'une page, se sont révélées déstabilisantes. Un participant a insisté sur le besoin d'aide pour surmonter ces difficultés, en soulignant les différences significatives dans les intitulés de poste entre son pays d'origine et le Canada. Le participant a exprimé sa difficulté à comprendre la véritable nature des emplois en se basant uniquement sur leurs intitulés et a suggéré que les programmes axés sur les pratiques des entreprises canadiennes offrent de l'information et du soutien précieux. Cet élément souligne l'importance de fournir des ressources et des informations aux nouveaux arrivants afin d'améliorer leur compréhension du marché du travail canadien et d'atténuer l'incertitude liée à des intitulés de poste inconnus et à des normes de demande.

Les témoignages qui suivent reflètent quelques-unes des façons dont les contributeurs à la recherche ont accédé à l'IMT ou l'ont diffusée :

« Une nouvelle arrivante à Calgary a déclaré : « Certaines de mes amies qui sont venues au Canada travaillaient en analyse des données ou dans d'autres domaines se sont réorientées en technologie. C'est pour cette raison que j'ai envisagé cette option. J'ai rejoint quelques groupes Slack pour me faire une idée des domaines dans lesquels je pourrais travailler. Mais ce qui m'a découragée, ce sont les mises à pied qui ont fait la manchette en janvier. »

« Le fondateur d'une organisation de services à l'emploi dirigée par des Noirs a déclaré : « L'une des choses que j'entends toujours, c'est que les gens publient des offres d'emploi, mais n'ont aucun candidat noir. Personne ne vient postuler. Je me dis que, pourtant, il y a beaucoup de Noirs qui ont besoin d'un emploi, et que ces gens devaient peut-être faire plus d'efforts... Si vous allez sur le site Web, vous verrez que j'ai créé un tableau d'affichage des offres d'emploi. Les employeurs peuvent payer 199 \$ pour afficher leur emploi sur le tableau d'affichage des offres d'emploi, mais davantage de candidats noirs y auront accès. L'idée, c'est que si vous pouvez afficher votre emploi à divers endroits, plutôt que de vous contenter d'attendre et de l'afficher, vous savez, uniquement sur LinkedIn, alors il est diffusé plus largement. »

« Une consultante en inclusion autochtone a déclaré : « Les employeurs doivent utiliser les réseaux de communication que les Autochtones utilisent. Là encore, il s'agit d'y consacrer des ressources. Cette Première Nation, par exemple, publie un bulletin hebdomadaire. Les offres d'emploi qui y sont publiées font état de ce qui se passe dans la communauté. Qui fait quoi? Où? »

Les participants à la recherche ont accédé à l'IMT par l'entremise de réseaux informels et personnels, d'organisations de la société civile, de salons de l'emploi, de tableaux d'affichage des offres d'emplois ou en discutant avec des personnes qui travaillaient dans un secteur d'activité pour connaître leur expérience. Presque aucun d'entre eux n'a mentionné avoir délibérément accédé à des statistiques générales sur la demande d'emploi : **améliorer la clarté et l'accessibilité de l'information sur le marché du travail qui décrit les rôles et les compétences polyvalentes est un moyen important de soutenir les choix individuels de réorientation professionnelle.** Cela dit, les nouveaux arrivants étaient souvent conscients de la demande du marché du travail en raison de leur processus d'immigration. Les Programmes des candidats des provinces (PCP), par exemple, permettent aux provinces et territoires canadiens d'utiliser l'IMT pour offrir des visas aux nouveaux arrivants dont les caractéristiques répondent aux besoins locaux. Toutefois, une IMT



exacte ne garantit pas la réussite sur le marché du travail. Les participants à la recherche ont cité la reconnaissance des titres de compétences, la discrimination et le manque de logements et d'infrastructures d'établissement comme autant d'obstacles supplémentaires à la recherche d'un emploi.

En fait, les visas fondés sur l'IMT peuvent créer des attentes trompeuses en matière d'emploi dans un système qui n'est pas conçu pour tirer pleinement parti des compétences des nouveaux arrivants<sup>128</sup>.

## Résumé des stratégies : perfectionnement professionnel inclusif

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Alléger le fardeau financier lié au perfectionnement professionnel</b>	<p>Utiliser les évaluations et reconnaissance des acquis (ERA) pour reconnaître l'expérience.</p> <p>Associer les possibilités de perfectionnement professionnel à des soutiens globaux, notamment des services de garde d'enfants, des subventions et des bourses d'études.</p> <p>Soutenir la société civile et les organismes communautaires qui rassemblent et diffusent des informations sur des programmes abordables, des bourses d'études et autres formes de soutien.</p>	<p>Établissements d'enseignement</p> <p>Société civile</p> <p>Secteur public</p>	<p>Renseignements sur la pratique de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis offerts par l'Association canadienne pour la reconnaissance des acquis (CAPLA) : <a href="https://capla.ca/category/pla-ressources/practitioners-ressources/">https://capla.ca/category/pla-ressources/practitioners-ressources/</a></p> <p>Possibilités d'aide financière :</p> <p>Indspire, « Bâtir un avenir meilleur : Bourses d'études et bourses d'excellence », <a href="https://indspire.ca/fr/programmes/les-etudiants/bourses-detudes/">https://indspire.ca/fr/programmes/les-etudiants/bourses-detudes/</a></p> <p>Gouvernement du Canada, « Outil de recherche de bourses pour les Autochtones », <a href="https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1351185180120/1351685455328">https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1351185180120/1351685455328</a></p> <p>Fondation communautaire d'Ottawa, « Bourse pour étudiants Canadiens noirs », <a href="https://www.ocf-fco.ca/information-sur-les-subventions/black-canadian-scholarship-fund/?lang=fr">https://www.ocf-fco.ca/information-sur-les-subventions/black-canadian-scholarship-fund/?lang=fr</a></p> <p>Fonds de prospérité pour l'avancement des communautés noires, « Subventions pour des initiatives axées sur l'éducation et la santé », <a href="https://fr.blackopportunityfund.ca/">https://fr.blackopportunityfund.ca/</a></p> <p>Université de Colombie-Britannique, « Beyond Tomorrow Scholars Program » (en anglais), <a href="https://news.ubc.ca/2022/02/01/new-scholarship-program-supports-black-canadian-students-at-ubc/">https://news.ubc.ca/2022/02/01/new-scholarship-program-supports-black-canadian-students-at-ubc/</a></p> <p>Atlantic Immigrant Career Loan Fund, « About Us » (en anglais), <a href="https://aiclf.ca/">https://aiclf.ca/</a></p>

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Améliorer l'employabilité après le perfectionnement professionnel</b>	<p>Créer davantage de programmes d'apprentissage intégré au travail pour les personnes en réorientation professionnelle et soutenir ceux qui existent déjà.</p> <p>Améliorer l'accessibilité à l'information sur le marché du travail et son utilité.</p>	<p>Établissements d'enseignement</p> <p>Société civile</p> <p>Secteur public</p> <p>Secteur privé</p>	<p>Ressources d'Enseignement coopératif et apprentissage intégré au travail (ECAIT) Canada, <a href="https://www.cewilcanada.ca/cewil-fr">https://www.cewilcanada.ca/cewil-fr</a></p> <p>Informations relatives au marché du travail et possibilités d'apprentissage intégré au travail, eTalent Canada (CTIC), <a href="https://etalentcanada.ca/fr">https://etalentcanada.ca/fr</a></p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Rendre le perfectionnement professionnel inclusif et culturellement pertinent</b>	<p>Soutenir les organismes de formation gérés par la communauté.</p> <p>Intégrer des centres de ressources communautaires et des possibilités de mentorat dans les grandes institutions.</p>	<p>Établissements d'enseignement</p> <p>Société civile</p> <p>Secteur public</p>	<p>« Accord on Indigenous Education » (en anglais), Association of Canadian Deans of Education, <a href="https://csse-scee.ca/acde/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/accord-on-Indigenous-Education.pdf">https://csse-scee.ca/acde/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/accord-on-Indigenous-Education.pdf</a></p> <p>Initiative « Indigenization and The University of Saskatchewan » (en anglais), Université de Saskatchewan, <a href="https://teaching.usask.ca/curriculum/indigenization.php">https://teaching.usask.ca/curriculum/indigenization.php</a></p> <p>« L'éducation pour la réconciliation », Gouvernement du Canada, <a href="https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1524504501233/1557513602139">https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1524504501233/1557513602139</a></p> <p>Projet « Securing Black Futures : A National Partnership to Advance Youth Academic &amp; Career Success », Université York, <a href="https://www.yorku.ca/edu/sbf/">https://www.yorku.ca/edu/sbf/</a></p>

## Filets de sécurité inclusifs et risques liés à la réorientation professionnelle : le rôle de la PCU

Comme nous l'avons vu tout au long de la partie II, l'insécurité liée au logement, à l'inflation, aux frais de garde d'enfants et les autres réalités de la vie quotidienne peuvent faire qu'il est difficile pour les travailleurs désireux de changer de carrière de franchir le pas pour se perfectionner ou essayer quelque chose de nouveau. Les employeurs et les établissements d'enseignement jouent un certain rôle dans l'allègement de ce fardeau. En outre, le gouvernement et la société civile offrent d'importants filets de sécurité aux personnes en réorientation professionnelle.

Les participants à la recherche ont parlé de l'accès à des bouées de sauvetage et à un financement essentiel grâce à ce type de programme, tandis que d'autres ont raconté qu'ils étaient passés entre les mailles du filet. Par exemple, le groupe de discussion d'Iqaluit a décrit le défi que représente le logement subventionné. L'une des participantes a déclaré : « Comme nous avons de la famille [contrairement aux travailleurs du Sud], le gouvernement pense que nous sommes corrects et que nous n'avons pas besoin de logements subventionnés. Mais quand je ne vis pas dans le logement, je vis avec ma mère et ma famille. Nous sommes parfois six personnes dans une maison. Nous avons du mal à trouver des logements. » Un autre participant du même groupe a fait le commentaire suivant : « Je travaille en éducation. On n'arrête pas de me demander si je vais retourner d'où je viens pour enseigner, mais comme ma famille vit encore là-bas, on ne me [proposera] pas de logement. J'ai peur de rentrer chez moi parce que je n'aurai pas d'endroit à moi. » De son côté, un spécialiste de l'inclusion a détaillé les effets aggravants d'un manque d'accès aux services de garde d'enfants : « Ce que nous constatons, c'est que les femmes noires et issues de minorités ont été encore plus laissées pour compte pendant la pandémie. Et elles ont encore plus de mal à revenir au travail... Tout cela est lié au fait que nous avons constaté que beaucoup de femmes noires et issues de minorités n'ont pas été en mesure de trouver des services de garde d'enfants qui leur étaient aussi facilement accessibles qu'ils auraient pu l'être pour leurs homologues de race blanche. »



Bien qu'un examen approfondi de tous les filets de sécurité proposés pour favoriser un redressement équitable dépasse le cadre de ce document, cette section offre un aperçu des expériences des participants avec la Prestation canadienne d'urgence mis en place par le gouvernement fédéral au début de la COVID-19.

## Prestation canadienne d'urgence (PCU)

La prestation canadienne d'urgence (PCU) a été mise en place en mars 2020 pour apporter une aide urgente aux Canadiens touchés par la pandémie de COVID-19. Contrairement au programme d'assurance-emploi (AE) en vigueur depuis longtemps dans le pays, la PCU pouvait être versée aux travailleurs indépendants, aux pigistes et aux travailleurs de l'économie à la demande, ainsi qu'aux personnes ayant perdu leur travail pour cause de maladie ou pour toute raison liée à la pandémie autre que le fait de démissionner volontairement<sup>129</sup>. Offerte du 15 mars au 26 septembre 2020<sup>130</sup>, la PCU a été conçue pour être aussi accessible que possible et a rapidement été saluée pour sa facilité d'accès<sup>131</sup>, contrairement à de nombreux autres programmes de subvention ou de remplacement de salaire. À la fin du mois d'avril 2020, un nombre impressionnant de 7,28 millions de demandes de PCU a été enregistré, soit environ un Canadien sur cinq à l'époque<sup>132</sup>. Toutefois, malgré les efforts déployés par le programme, la PCU n'a pas atteint de manière équitable tous les travailleurs mis à pied. Un rapport datant de juillet 2020 rapportait que 13,4 % des Autochtones vivant hors réserve recevaient la PCU, contre 18,7 % des personnes non autochtones, malgré des pertes d'emploi plus importantes<sup>133</sup>. Cependant, une étude ultérieure fondée sur les données du Recensement de 2021 conclut que « plus de la moitié des travailleurs des trois déciles de revenus les plus bas ont reçu des paiements de PCU en 2020 » et que les taux d'utilisation de la PCU « étaient comparativement élevés parmi les travailleurs autochtones et racialisés<sup>134</sup> ». En outre, on a observé des taux disproportionnés de nouveaux arrivants parmi les premiers demandeurs de la PCU<sup>135</sup>, peut-être parce que les travailleurs immigrants et les nouveaux arrivants étaient plus susceptibles de connaître une faible sécurité de l'emploi pendant la pandémie (en outre, les nouveaux arrivants peuvent être plus familiers avec les portails de demande numériques du gouvernement fédéral en raison de leur expérience du processus d'immigration). Par ailleurs, contrairement aux prestations d'aide sociale qui exigent une justification fondée sur les moyens, la PCU n'a pas empêché les nouveaux arrivants de parrainer des membres de leur famille pour qu'ils viennent au Canada<sup>136</sup>.

Beaucoup de participants à la recherche ont mentionné qu'ils connaissaient l'existence de la PCU mais qu'ils ne savaient pas comment la demander ou qu'ils avaient eu peur de le faire parce qu'ils pensaient qu'ils devraient la rembourser. Malheureusement, bon nombre des participants qui ont rapporté ces problèmes ont également déclaré s'être retrouvés sans domicile fixe pendant ou après la pandémie. D'autres ne remplissaient pas tout à fait les conditions requises. Par exemple, un collaborateur à la recherche autochtone de Regina a déclaré : « J'ai perdu mon emploi dans un restaurant. Ils l'ont fermé à cause de la COVID-19. Je n'avais pas fait assez d'heures pour recevoir la PCU. Cela m'a beaucoup affecté. »

129 Faun Rice, « The Global Turn to Cash Transfers », Conseil des technologies des informations et des communications, 30 avril 2020, <https://medium.com/informationandcommunicationstechnologycouncil/the-global-turn-to-cash-transfers-200cd9d7acb7>

130 Katherine Scott et Trish Hennessy, « Prestation canadienne d'urgence : plus qu'un simple programme de soutien au revenu », Centre des Compétences futures et Centre canadien de Politiques alternatives, juin 2023, p. 19. Rapport complet en anglais seulement : [https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB\\_Final\\_June%2012%2C%202023.pdf](https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB_Final_June%2012%2C%202023.pdf)

131 Vanmala Subramaniam, « 'So easy I thought it was fake' : CRA's CERB system gets stellar reviews in first days of operation », National Post, 8 avril 2020, <https://nationalpost.com/news/economy/so-easy-i-thought-it-was-fake-cra-cerb-system-gets-stellar-reviews-in-first-days-of-operation/wcm/64f4bf51-2e2b-4e4a-af98-44364365a213>

132 Faun Rice, « The Global Turn to Cash Transfers », Conseil des technologies des informations et des communications, 30 avril 2020, <https://medium.com/informationandcommunicationstechnologycouncil/the-global-turn-to-cash-transfers-200cd9d7acb7>

133 Dylan Robertson, « Federal benefit access rate far from equal: CERB rate lower among urban Indigenous population », Winnipeg Free Press, 13 juillet 2020, <https://www.winnipegfreepress.com/special/coronavirus/cerb-rate-lower-among-urban-indigenous-population-ottawa-571749062.html>

134 Katherine Scott et Trish Hennessy, « Prestation canadienne d'urgence : plus qu'un simple programme de soutien au revenu », Centre des Compétences futures et Centre canadien de Politiques alternatives, juin 2023, p. 19. Rapport complet en anglais seulement : [https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB\\_Final\\_June%2012%2C%202023.pdf](https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB_Final_June%2012%2C%202023.pdf)

135 Gouvernement du Canada, « Sommaire de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) pour le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19 », dernière modification le 15 juillet 2020, <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/services/publications/portrait-economique-budgetaire/sommaire-analyse-comparative-entre-les-sexes-plus-plan-intervention-economique-canada.html>

136 Jolson Lim, « CERB eligibility expanded to part-time and seasonal workers, Trudeau says », iPolitics, 15 avril 2020, <https://ipolitics.ca/2020/04/15/cerb-eligibility-expanded-to-part-time-and-seasonal-workers-trudeau-says/>



Cependant, certains participants ont eu droit à la PCU et l'ont trouvé extrêmement utile. Une collaboratrice à la recherche de Winnipeg s'identifiant comme une personne de couleur a établi un lien entre la PCU et le changement de carrière :

« Je gagnais plus avec la PCU qu'avec mon salaire normal. Je pense que beaucoup de gens ont été choqués par le fait que le gouvernement dise que pour survivre, il faut au moins 2000 \$ toutes les deux semaines. Imaginez quand je leur dis que j'ai pu élever une famille de quatre personnes avec la moitié de cette somme! Je pense que c'est ce qui a causé en majeure partie la grande démission, tout simplement parce que les gens étaient stupéfaits de constater que c'était le salaire d'une personne moyenne. Et je me suis abaissée à ne gagner que ça, donc c'est intéressant de voir ça parce que les gens reconnaissent leur propre valeur. »

En outre, les premières données ont suggéré que pour les personnes qui ont reçu la PCU, le programme leur a permis de suivre de la formation et des programmes d'acquisition de compétences qu'elles n'auraient pas eu l'occasion de suivre autrement. Une enquête menée en novembre 2022 par le Centre canadien de politiques alternatives auprès de 1500 bénéficiaires de la PCU rapporte les éléments suivants :

- ▶ 37 % des répondants « ont donné cours à des études ou à des formations supplémentaires explicitement en soutien à leurs objectifs de carrière, notamment en changeant de carrière (41 %), en améliorant leur position dans une carrière existante (37 %), ou en obtenant un autre emploi ou une activité secondaire (36 %). » Cette proportion était plus élevée chez les répondants autochtones (50 %), les répondants racialisés (48 %) et les immigrants (46 %).
- ▶ Les parents et autres pourvoyeurs principaux de soins ont rapporté avoir reçu un soutien essentiel de la part de la PCU.
- ▶ 62 % des personnes interrogées ont déclaré que la PCU leur avait donné le temps de réfléchir à la carrière ou à l'emploi qu'elles voulaient, et que ce sentiment était particulièrement fort chez les personnes handicapées et les membres de communautés racialisées qui continuent à être confrontés à des obstacles systémiques à l'emploi<sup>137</sup>.
- ▶ Les répondants issus de communautés racialisées et autochtones « étaient plus susceptibles que la moyenne générale d'utiliser les fonds de la PCU pour rembourser des dettes ou épargner<sup>138</sup> ».

Les collaborateurs à la recherche qui se sont entretenus avec le CTIC et qui n'ont pas eu accès à la PCU avaient souvent reçu une aide essentielle de la part d'un organisme communautaire de première ligne. Leurs expériences soulignent à quel point il est important que les décideurs ajoutent aux approches de soutien descendantes telles que la PCU un financement destiné aux organisations dirigées par la communauté. Une organisation dirigée par des Noirs a décrit la raison de sa création : « Nous avons été créés parce que nous savions que les communautés noires avaient du mal à accéder aux fonds philanthropiques ». L'organisation a adopté une approche d'octroi de subventions axée sur la confiance, en faisant des communautés noires les « spécialistes » qui « savent ce dont leur communauté a besoin ». Elle a réalisé une évaluation des besoins auprès d'autres organismes caritatifs et sans but lucratif dirigés par des Noirs au Canada et a constaté que la plupart d'entre eux ne disposaient pas de plus de six mois de financement, même s'ils avaient apporté un soutien indispensable à leurs communautés pendant la COVID-19. Lorsqu'on leur a demandé ce qui pourrait rendre cette recherche plus utile pour eux, ils ont répondu que le soutien aux organisations dirigées par la communauté et dotées de l'expertise et des relations nécessaires pour servir leurs mandats était essentiel au sujet de la recherche.

137 Katherine Scott et Trish Hennessy, « Prestation canadienne d'urgence : plus qu'un simple programme de soutien au revenu », Centre des Compétences futures et Centre canadien de Politiques alternatives, juin 2023, p. 19. Rapport complet en anglais seulement : [https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB\\_Final\\_June%2012%2C%202023.pdf](https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2023/06/CERB_Final_June%2012%2C%202023.pdf)

138 Ibid. p. 13.





## L'entrepreneuriat comme nouvelle carrière

L'entrepreneuriat, qui consiste à quitter un emploi conventionnel pour se lancer en affaires, est à la fois un type de réorientation professionnelle et un élément clé du développement économique et de l'autodétermination économique dans des communautés telles que les Premières Nations au Canada. L'entrepreneuriat peut également émaner de projets secondaires de subsistance et d'un désir d'assurer la viabilité financière. Statistique Canada a estimé qu'il y avait 66 880 entreprises appartenant à des Noirs au Canada en 2018 (2,1 % de toutes les entreprises); la majorité était détenue par des immigrants (61,4 %) et des hommes (70,4 %) <sup>139</sup>. En 2022, l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises rapporte qu'il y avait 17 417 entreprises appartenant à des Premières Nations, des Métis ou des Inuits (1,7 % des entreprises au Canada) <sup>140</sup>. Pendant la pandémie, en 2021, Statistique Canada a constaté que « les entreprises appartenant majoritairement à des minorités visibles [étaient] plus susceptibles [que l'ensemble des entreprises du secteur privé] de s'attendre à des obstacles au maintien d'un flux de trésorerie suffisant ou à la gestion de la dette <sup>141</sup> ». Lors du cycle d'établissement de rapports le plus récent de l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises (trimestre 3 de 2023), les entreprises appartenant aux Premières Nations, aux Métis et aux Inuits, les entreprises appartenant à des immigrants et les « entreprises appartenant à des minorités visibles » étaient toutes plus susceptibles d'éprouver des difficultés liées aux coûts que la moyenne de l'enquête <sup>142</sup>.

Les figures suivantes montrent les obstacles auxquels les communautés autochtones, noires et racialisées et les entreprises appartenant à des nouveaux arrivants ont rapporté avoir été confrontées dans le cadre de l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises de 2019 à aujourd'hui. Le nombre dans chaque cellule représente la différence entre le pourcentage de répondants ayant sélectionné chaque obstacle au sein de ce groupe et le pourcentage de toutes les entreprises ayant sélectionné chaque obstacle. Par exemple, l'échantillon d'entreprises autochtones interrogées comptait 5,3 points de pourcentage de plus d'entreprises que l'ensemble de l'échantillon ayant sélectionné « Maintien en poste des employés compétents ». La carte thermique montre, par ordre décroissant, les types d'obstacles auxquels les entreprises autochtones sont plus susceptibles de rapporter avoir été confrontées au cours des trois dernières années. Il est à noter que les entreprises autochtones sont, en général, plus susceptibles d'être confrontées à la quasi-totalité des obstacles énumérés.

139 « Étude : Les propriétaires d'entreprises noirs au Canada », Le Quotidien, 22 février 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230222/dq230222a-fra.htm>

140 Statistique Canada, « Les entreprises appartenant à des Autochtones au Canada : relever les défis et prévoir la croissance », 16 janvier 2023, <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/2762-les-entreprises-appartenant-des-autochtones-au-canada-relever-les-defis-et-prevoir-la>

141 Kiran Toor et Marina Smiles, « Les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises appartenant majoritairement à des membres des minorités visibles, deuxième trimestre de 2021 », Statistique Canada, 14 juin 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00026-fra.htm>

142 Statistique Canada, « Le Quotidien – Enquête canadienne sur la situation des entreprises, troisième trimestre de 2023 », 28 août 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230828/dq230828a-fra.htm>



OBSTACLES RENCONTRÉS PAR  
LES ENTREPRISES AU COURS  
DES TROIS PROCHAINS MOIS

moyenne annuelle de la différence trimestrielle entre les  
entreprises appartenant aux PNMI et l'ensemble des entreprises

	2021	2022	2023	MOY
Maintien en poste des employés compétents	5,3	5,7	9,9	7,0
Recrutement d'employés compétents	4,9	3,4	8,0	5,4
Frais de transport	8,9	4,9	1,1	4,6
Maintien d'un flux de trésorerie suffisant ou gestion de la dette	1,8	9,2	0,2	4,0
Obtention de financement	3,8	3,9	4,2	3,9
Pénurie de main-d'œuvre	2,0	2,1	7,0	3,7
Coût de l'assurance	0,9	2,8	6,5	3,4
Fluctuations de la demande des consommateurs	3,9	3,6	1,2	2,9
Difficultés d'acquisition d'intrants, de produits ou de fournitures en provenance de l'étranger	3,4	1,2	3,3	2,5
Manque d'espace ou d'équipements	3,0	1,1	2,8	2,3
Maintien des niveaux d'inventaire	3,2	0,2	2,7	2,1
Difficulté d'acquisition d'intrants, de produits ou de fournitures au pays	0,9	3,6	1,3	2,0
Accroissement de la concurrence	2,4	1,7	-0,7	1,3
Demande insuffisante pour les biens ou services offerts	0,7	1,8	0,7	1,1
Défis liés à l'exportation de biens et de services	-0,6	1,3	0,8	0,5
Obtention ou fidélisation de clients	-1,2	0,8	0,6	0,2
Augmentation du coût des intrants	-0,3	-0,1	-1,7	-0,6

Figure 10 : Source des données : Statistique Canada, Enquête canadienne sur la situation des entreprises (ECSE) 2021-2023. Analyse, CTIC.  
Note : chaque année correspond à la moyenne de quatre trimestres de données. Certains points de données n'étaient pas d'une qualité suffisante pour être inclus. Les moyennes totales sont une moyenne de tous les points de données disponibles plutôt qu'une moyenne des trois moyennes annuelles. La qualité des données ne permet pas de distinguer les différentes communautés autochtones.

La figure 11 présente la même analyse pour deux groupes : les entreprises appartenant à des personnes racialisées (non autochtones) et les entreprises appartenant à des immigrants. Il est intéressant de noter que les obstacles les plus susceptibles d'être rencontrés par les propriétaires d'entreprises racialisés et immigrants semblent harmonisés dans de nombreuses circonstances : pour les uns comme pour les autres, l'accroissement de la concurrence et l'obtention ou la fidélisation de clients sont les plus importants. Pour toutes les entreprises appartenant à des personnes autochtones, racialisées et nouvellement arrivées, l'obtention de financement, le maintien du flux de trésorerie et la gestion des dettes sont de 4 à 5,5 points de pourcentage plus susceptibles de constituer un défi que pour l'entreprise moyenne. En revanche,



pour les entreprises appartenant à des personnes racialisées ou à des immigrants, recruter ou maintenir en poste des employés compétents et contrer la pénurie de main d'œuvre sont des défis moins fréquents que pour l'entreprise moyenne.

	OBSTACLES À L'ENTREPRISE				OBSTACLES AUX ENTREPRISES			
	Propriétaires d'entreprise racialisés et non autochtones				Appartenant à des immigrants			
	2021	2022	2023	MOY	2021	2022	2023	MOY
Accroissement de la concurrence	7,2	8,5	7,3	7,7	7,1	7,8	8,3	7,7
Obtention ou fidélisation de clients	8,2	6,1	5,6	6,5	6,2	4,0	5,7	5,2
Demande insuffisante pour les biens ou services offerts	8,2	4,9	5,8	6,3	5,7	4,0	5,5	5,1
Obtention de financement	6,4	4,8	5,0	5,4	4,2	4,4	5,1	4,6
Maintien d'un flux de trésorerie suffisant ou gestion de la dette	6,5	4,5	3,7	4,9	4,5	3,3	2,8	3,5
Fluctuations de la demande des consommateurs	5,8	3,0	2,4	3,7	3,9	2,8	2,5	3,1
Coût de l'assurance	2,8	1,3	-0,9	1,0	0,8	1,6	-0,3	0,7
Défis liés à l'exportation de biens et de services	0,5	0,9	0,3	0,6	1,5	0,8	0,2	0,9
Manque d'espace ou d'équipements	0,9	-1,2	0,6	0,1	0,0	-0,8	-0,5	-0,4
Augmentation du coût des intrants	-0,1	-0,4	0,7	0,1	0,7	1,1	0,8	0,2
Maintien en poste des employés compétents	-1,1	0,6	0,3	-0,1	-2,1	-0,8	-3,4	-2,1
Maintien des niveaux d'inventaire	-1,6	-1,7	1,5	-0,6	-1,7	-1,1	0,3	-0,8
Difficultés d'acquisition d'intrants, de produits ou de fournitures en provenance de l'étranger	-1,0	-2,9	-1,7	-1,9	-1,0	-1,7	-1,1	-1,3
Frais de transport	-1,1	-3,0	-3,0	-2,5	0,7	0,3	-0,2	0,2
Pénurie de main-d'œuvre	-5,2	-1,6	-2,9	-3,2	-5,2	-1,5	-3,8	-3,5
Difficultés d'acquisition d'intrants, de produits ou de fournitures au pays	-6,1	-4,6	-1,0	-3,7	-5,4	-2,0	-0,8	-2,5
Recrutement d'employés compétents	-5,7	-4,3	-4,4	-4,8	-5,7	-4,2	-5,7	-5,2

Figure 11 : Source des données : Statistique Canada, Enquête canadienne sur la situation des entreprises (ECSE) 2021-2023. Analyse, CTIC. Note : chaque année correspond à la moyenne de quatre trimestres de données.



Les difficultés liées à l'obtention de financement ont été évoquées par plusieurs participants à l'étude. L'un d'entre eux, qui a travaillé sur la question de la vérité et de la réconciliation avec le secteur privé, a déclaré : « L'une des plus grandes difficultés dans les relations avec les coopératives de crédit et les banques est l'hésitation à financer les entrepreneurs qui font preuve d'une faible rentabilité ou d'une faible expertise financière... Je pense que l'autre élément est la garantie, car les Autochtones, malheureusement, en raison de l'histoire de ce pays, n'ont pas été en mesure de constituer des garanties foncières de la même manière que les colons l'ont fait. » Le participant a défendu l'idée d'un plus grand nombre de centres d'investissement communautaires qui pourraient utiliser leur connaissance de la communauté et du marché local tout en offrant une formation en entrepreneuriat. Une autre professionnelle travaillant avec un gouvernement provincial dans un domaine connexe a exprimé le même sentiment, déclarant que le meilleur moyen d'améliorer l'accès au capital pour les entrepreneurs autochtones « est de passer par des institutions financières gérées par des Autochtones qui soutiennent les organisations autochtones ». Au Canada, les entrepreneurs autochtones ont rapporté avoir été victimes de pratiques de prêt discriminatoires et avoir éprouvé des difficultés importantes à attirer des capitaux pour leurs entreprises<sup>143</sup>.

Dans la présente étude et dans la littérature<sup>144</sup>, les participants racialisés ont également fait état des défis liés à l'obtention de capitaux. Une étude fondée sur les données de l'enquête Kauffman auprès des entreprises et les données administratives sur les cotes de crédit met en évidence les difficultés considérables qu'éprouvent les entrepreneurs noirs aux États-Unis pour obtenir des prêts, révélant ainsi des disparités persistantes dans le paysage des entreprises en démarrage. Bien que les écarts entre les injections de capitaux à un stade ultérieur se soient réduits au fil du temps, les différences de financement initial persistent, entravant la croissance des entreprises détenues par des Noirs. Il est frappant de constater que, même après ajustement des cotes de crédit et des différences liées à la richesse des fondateurs, les entreprises en démarrage appartenant à des Noirs font systématiquement état de plus de refus de prêt et d'un besoin global de capitaux non satisfait par rapport aux entreprises en démarrage détenues par des blancs : notamment, les différences de secteur, les objectifs de croissance et le type d'entreprise ne parviennent pas à expliquer ces disparités raciales<sup>145</sup>.

Un autre défi lié à l'entrepreneuriat est la connaissance des possibilités de financement et des autres programmes destinés aux petites entreprises<sup>146</sup>. Il est essentiel de savoir comment le revenu entrepreneurial interagit avec d'autres types de programmes de financement. Un membre du personnel d'une ONG d'aide aux nouveaux arrivants en Alberta a décrit son travail auprès d'une clientèle intéressée par la création de petites entreprises dans des domaines tels que la restauration. Selon lui, le manque de clarté de la part d'organisations telles que l'Agence du revenu du Canada (ARC) quant à l'impact de faibles revenus tirés d'éléments tels que l'assurance-emploi ou le logement abordable peut « paralyser les gens parce qu'ils craignent de se retrouver dans une situation pire que celle dans laquelle ils se trouvent actuellement. Si je gagne 500 \$ par mois, vais-je perdre le 300 \$ que je reçois de la part du gouvernement? » Cette même personne a expliqué que même en s'adressant directement à des organisations pour demander des éclaircissements sur ces politiques, on ne répondait que rarement. Selon lui, davantage de transparence sur la façon dont l'entrepreneuriat affecte les montants individuels versés par le gouvernement aiderait grandement les nouveaux arrivants à contourner « les obstacles systémiques qui rendent l'emploi traditionnel difficile d'accès ».

143 « Indigenous Leadership in Technology: Understanding Access and Opportunities in British Columbia », First Nations Technology Council, Conseil des technologies des technologies de l'information et des communications, Reciprocal Consulting Inc. 2022, Canada.

144 Bassirou Gueye, « Les propriétaires d'entreprises noirs au Canada », Statistique Canada, 22 février 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2023001-fra.htm>

145 Robert Fairlie, Alicia Robb et David T. Robinson, « Black and White: Access to Capital Among Minority-Owned Start-Ups », *Management Science* 68, n° 4 (avril 2022) : 2397-2398, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.3998>

146 Bassirou Gueye, « Les propriétaires d'entreprises noirs au Canada », Statistique Canada, 22 février 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2023001-fra.htm>



Les différences entre les figures 10 et 11 mettent également en évidence plusieurs problèmes clés qui pourraient être distincts pour les entreprises autochtones. Les coûts de transport élevés et la difficulté à recruter et à retenir les talents, par exemple, peuvent être liés à l'infrastructure physique et numérique offerte dans de nombreuses communautés autochtones. Bien que le développement économique ne soit pas au cœur de ce document, les façons dont les infrastructures physiques et numériques soutiennent (ou inhibent) la mobilité et le développement de carrière ont été soulevées par les participants tout au long de cette recherche.

De nombreuses communautés rurales, éloignées, nordiques et autochtones n'ont toujours pas accès à la connectivité minimale à large bande fixée par le gouvernement du Canada à 50/10 Mbps (vitesses de téléchargement/téléversement). Un rapport de la vérificatrice générale du Canada de 2021 visant à mesurer les progrès réalisés en matière d'accessibilité et de qualité de l'Internet a révélé que 99,3 % des ménages urbains au Canada avaient accès aux services à large bande minimum. Cependant, seuls 59,5 % des ménages ruraux et éloignés avaient accès à Internet aux vitesses cibles. Ce pourcentage tombe à 42,9 % pour les ménages vivant dans les réserves des Premières Nations au Canada<sup>147</sup>. Tout au long de cette étude, de nombreux participants ont décrit comment le manque d'infrastructure physique et/ou numérique abordable a limité leur capacité à façonner leur carrière. C'est le cas des participants vivant dans des régions éloignées, ainsi que de ceux pour qui l'inflation a entraîné des dépenses élevées liées à l'accès Internet ou aux déplacements vers les zones urbaines. Par exemple, un chercheur d'emploi autochtone de Toronto a déclaré que sa difficulté d'accès à Internet signifiait que « bien souvent, je n'entends parler d'une possibilité que lorsqu'il est trop tard ». Lorsqu'ils utilisent les tableaux d'affichage des offres d'emplois des centres communautaires ou d'autres ressources physiques, « le problème est que le mot ne se rend assez rapidement à la communauté et aux personnes qui en ont besoin ».

### Résumé des stratégies : filets de sécurité inclusifs, développement économique et infrastructure numérique

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Filets de sécurité inclusifs</b>	Utiliser les données sur la PCU dans le cadre d'une étude de cas visant à examiner qui a été oublié, pourquoi et comment éviter ces failles à l'avenir.	Secteur public Société civile	« Chiffres concernant la Prestation canadienne d'urgence du Canada », <a href="https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/94906755-1cb9-4c2d-aaa6-bf365f3d4de8">https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/94906755-1cb9-4c2d-aaa6-bf365f3d4de8</a>
<b>Économie des pays en développement et entrepreneuriat</b>	Continuer à améliorer l'accès à des infrastructures numériques et physiques abordables dans les communautés rurales, éloignées et autochtones.	Secteur public Société civile Établissements d'enseignement	Appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada : <a href="https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l-Action_French.pdf">https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l-Action_French.pdf</a>  Développement de la connectivité à large bande pour les communautés des Premières Nations, First Mile Connectivity Consortium : <a href="http://firstmile.ca/">http://firstmile.ca/</a>

147

Bureau du vérificateur général du Canada, « La connectivité des régions rurales et éloignées », Rapport 2, 2023, [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att\\_\\_f\\_44225.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att__f_44225.html).



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Économie des pays en développement et entrepreneuriat équitable</b>	Soutenir les entreprises et les centres de financement gérés par la collectivité.	Secteur privé	Black Opportunity Fund, <a href="https://Blackopportunityfund.ca/whats-up/">https://Blackopportunityfund.ca/whats-up/</a>
	Améliorer la connaissance des programmes de financement, de l'interaction entre les prestations et les programmes de financement et des revenus tirés de l'entrepreneuriat	Secteur public Société civile	National Aboriginal Capital Corporations Association (NACCA), <a href="https://nacca.ca/about/">https://nacca.ca/about/</a> Métis Financial Corporation of BC, « Empowering Métis Entrepreneurs », <a href="https://mfcbc.ca/">https://mfcbc.ca/</a>

<b>Filets de sécurité inclusifs</b>	Soutenir les organismes de prestation de services de première ligne dirigés par la communauté.	Secteur public	CanaDon, « Support Black-led Charities », <a href="https://www.canadahelps.org/fr/support-black-led-charities/">https://www.canadahelps.org/fr/support-black-led-charities/</a>
		Société civile	CanaDon, « Organismes pour peuples autochtones », <a href="https://www.canadahelps.org/en/explore/charities/category/indigenous-peoples/">https://www.canadahelps.org/en/explore/charities/category/indigenous-peoples/</a>
		Établissements d'enseignement	CanaDon, « Nouveaux arrivants au Canada », <a href="https://www.canadahelps.org/fr/explore/charities/category/social-services/sub-category/new-to-canada/">https://www.canadahelps.org/fr/explore/charities/category/social-services/sub-category/new-to-canada/</a>

*(i) Note : Il existe de nombreux organismes de prestation de services de première ligne partout au Canada. Cette liste n'est qu'un aperçu et n'est pas représentative de toute la diversité des organisations existantes. Pour soutenir les organismes de prestation de services de première ligne, les parties concernées doivent effectuer des recherches sur les groupes communautaires actifs dans leur région.*





PARTIE III

# Avancement de la carrière

Tandis que la partie II de cette étude était axée sur les réorientations professionnelles qui nécessitent un perfectionnement professionnel ou une transition vers un secteur ou un métier différent, la partie III se concentre sur l'avancement de carrière : les transitions au sein d'une organisation ou les progressions vers des postes d'échelon supérieur dans différentes organisations qui ne « réinventent » pas nécessairement les compétences ou la carrière d'une personne. Dans le cadre de cette étude, le CTIC a interrogé les participants à la recherche sur la « capacité d'avancement », la « progression de carrière », les décisions relatives au renforcement des compétences et le soutien offert ou nécessaire pour atteindre les objectifs de carrière. À cette fin, la présente section aborde les obstacles que doivent surmonter les personnes qui cherchent à faire progresser leur carrière. Le CTIC a étudié les défis auxquels sont confrontés les participants racialisés et les nouveaux arrivants en matière d'avancement de carrière; les raisons pour lesquelles les gens veulent – ou ne veulent pas – faire progresser leur carrière; et ce qui peut être fait par les gestionnaires, les milieux de travail, les établissements d'enseignement et les décideurs pour soutenir un avancement de carrière équitable.

## Qu'est-ce que l'avancement de carrière?

Si la définition de l'avancement de carrière peut varier d'une personne à l'autre, elle est généralement comprise comme une mobilité ascendante ou une progression positive de la carrière d'une personne<sup>148</sup>. L'avancement peut inclure des promotions dans l'intitulé du poste, une amélioration de la rémunération, une acquisition de compétences et des mouvements verticaux ou latéraux vers des postes de responsabilité ou de visibilité accrues au sein d'une organisation. L'« avancement » est aussi généralement associé à un jugement de valeur sur l'amélioration des possibilités et la nature de la progression ou de la transition de l'emploi ou du débouché. Pour beaucoup, le sentiment de progresser dans sa carrière ou son développement personnel est un facteur déterminant de l'avancement.

Tout comme la mobilité de carrière, l'avancement est une protection importante contre l'automatisation des tâches ou des rôles. Selon les résultats de l'enquête du CTIC auprès des employeurs, 30 % des personnes interrogées prévoient le « remplacement ou la réduction significative » de certains postes dans leur organisation au cours des cinq à dix prochaines années en raison de l'efficacité des technologies. Ces postes comprennent des tâches telles que la saisie de données, le service à la clientèle, la comptabilité, l'administration et le travail manuel. À l'exception de la comptabilité, les types de postes énumérés étaient généralement de niveau débutant. Les emplois de niveau débutant étant susceptibles d'être automatisés, les travailleurs doivent être bien positionnés pour progresser et bénéficier d'un soutien équitable pour évoluer dans leur carrière. L'avancement de carrière ne garantit pas seulement une plus grande sécurité d'emploi, mais favorise également le perfectionnement professionnel nécessaire pour s'épanouir dans des activités moins susceptibles d'être automatisées.

Cela dit, l'avancement de carrière présente de multiples facettes : il est influencé par le désir de chacun de progresser, les possibilités offertes en milieu de travail, les processus décisionnels, etc. De même, un manque de diversité et d'inclusion en milieu de travail peut créer un environnement de travail hostile ou peu accueillant pour les travailleurs noirs, autochtones et racialisés, ce qui a un impact sur le désir d'avancement d'une personne dans un tel milieu, ainsi que sur les possibilités qui lui sont offertes<sup>149</sup>.

148 Jerome Adams, « Issues in the Management of Careers », dans *Contemporary Career Development Issues* de Robert Morrison et Jerome Adams, 2009, Routledge.

149 ADP Canada, « Les Canadiens estiment que les milieux de travail ont encore du chemin à faire en matière de diversité et d'inclusion », 2021, <https://www.adp.ca/-/media/adpca/redesign2019/pdf/q2-insights-dei-fr.pdf?rev=383cb6f237f94d8f89fa9bf06ecb11e>



La diversité des origines, des communautés raciales et des cultures a été désignée comme étant une caractéristique organisationnelle importante pour offrir des possibilités équitables d'avancement de carrière aux personnes racialisées partout au Canada. Malheureusement, les personnes racialisées ne représentent qu'une faible proportion des professionnels occupant des postes de gestion, de direction et de prise de décision. En 2023, seuls 14,5 % des postes de gestionnaire principal des secteurs public et privé au Canada étaient occupés par des personnes racialisées<sup>150</sup>, et partout au Canada, les femmes n'occupaient que 39 % des postes de gestion<sup>151</sup>. La représentation des personnes issues des communautés noires est encore bien plus faible, puisqu'elles n'occupent que 1,6 % des postes de gestionnaires principaux dans les secteurs public et privé<sup>152</sup>. Les peuples autochtones sont également sous-représentés dans les postes de direction et de prise de décision au Canada : seuls 3,1 % des postes de prise de décision et de gestion au Canada sont occupés par des Autochtones, dont 1,1 % sont des Métis et 0,1 % des Inuits. À titre de comparaison, les Canadiens noirs et les Autochtones représentent respectivement 4,1 % et 3,97 % de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne<sup>153</sup>. La représentation de la diversité dans les postes de direction et de prise de décision ouvre la voie à des possibilités de progression de carrière significative<sup>154</sup>. Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion mobilisés dans le cadre de cette étude ont abondé dans le même sens, estimant qu'ils avaient davantage de possibilités de promotion au sein d'organisations promouvant la diversité.

Dans le contexte de l'avancement de carrière, l'objectif ultime est que les personnes issues de la diversité aient la liberté d'exercer un plus grand contrôle sur leur vie en fonction de leurs valeurs, plutôt que de se sentir coincées ou en mode « survie »<sup>155</sup>. Les milieux de travail, les établissements d'enseignement, les décideurs et la société civile doivent s'efforcer d'améliorer les possibilités d'avancement des membres des communautés racialisées.

## L'impact de la COVID-19 sur l'avancement

**Les participants à la recherche ont estimé que la COVID-19 avait aggravé plusieurs obstacles à l'avancement en diminuant les possibilités de réseautage professionnel et en réduisant l'accès à des postes de gestionnaire principal.** Le passage au travail à distance au début de la pandémie a rendu « plus difficile de tisser des liens ». Une personne interrogée a déclaré que le fait que « le processus de réseautage soit retardé dans le secteur en ligne constitue un "inconvenient majeur". Il faut faire plus d'efforts pour essayer de réseauter avec les gens en ligne. » Pour les travailleurs racialisés et les nouveaux arrivants qui débutent leur carrière ou cherchent à obtenir des promotions, « il y a des possibilités [de réseautage et de création de liens], mais il faut savoir comment les trouver ». Comme l'a expliqué un nouvel arrivant au Québec, « le télétravail est un défi parce que je pense que je dois mettre en valeur ma présence physique ». Au-delà des possibilités de réseautage et de promotion, les nouveaux arrivants se sont interrogés sur la manière de rédiger leur curriculum vitae et d'acquérir une expérience professionnelle canadienne, et les personnes racialisées interrogées ont eu le sentiment avec la pandémie d'avoir perdu deux ans durant lesquelles elles auraient pu renforcer leurs compétences.

150 Statistique Canada, « Minorité visible selon la profession, le plus haut niveau de scolarité et le statut des générations : Canada, provinces et territoires », Tableau : 98-10-0330-01, mai 2023, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810033001&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810033001&request_locale=fr)

151 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>

152 Statistique Canada, « Groupe de base des professions selon la situation d'activité, le plus haut niveau de scolarité atteint, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement y compris les parties, Tableau : 98-10-0990-01 », Recensement 2021, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810044901&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810044901&request_locale=fr)

153 Statistique Canada, Recensement 2021. La représentation des peuples racialisés se trouve dans le tableau des données du recensement : 98-10-0330-01; la représentation autochtone se trouve dans le tableau des données du recensement : 98-10-0587.

154 Michelle Zhong et Tanvi Shetty, « Diversité, équité et inclusion dans des parcours professionnels adaptables », Centre des Compétences futures, novembre 2021, <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/12/CCF-RCP-DEI-Nov20-FR.pdf>

155 Jenny Brimrose et Alan Brown, « Career Progression and Development: The Role for Career Guidance and Counselling », Handbook of Career Development, janvier 2014, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-9460-7\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-9460-7_11)



**Pour beaucoup, les répercussions de la COVID-19 sur le marché du travail et sur le plan socioéconomique se sont traduites par la disparition pure et simple des possibilités d'avancement ou par la mise en veilleuse des objectifs de carrière.** Les résultats d'une enquête de l'Indice canadien de la culture du milieu de travail réalisée en mai 2021 ont révélé que les Canadiens racialisés étaient trois fois plus susceptibles d'avoir perdu leur emploi en raison de la COVID-19<sup>156</sup>. Les écarts au sein de la main-d'œuvre se sont creusés, et les employeurs ont exigé des personnes qu'elles travaillent davantage sans que cela s'accompagne d'un titre ou d'une augmentation salariale. Cette situation a causé de la frustration chez les employés : un nouvel arrivant a déclaré que l'augmentation de ses responsabilités professionnelles pendant la COVID-19 lui avait donné « l'impression d'être rétrogradé ». Les personnes interrogées ont souvent évoqué des gels de promotions ou d'augmentations pendant la COVID-19, ainsi que le fait que leur employeur proposait des renouvellements de contrats à court terme au lieu de postes permanents ou de promotions. Bien que l'on manque de données empiriques, les participants à l'étude ont eu le sentiment que le rythme général de progression avait ralenti pendant l'impact initial de la COVID-19 et qu'il était plus difficile de progresser dans les secteurs dont les entreprises avaient réduit leurs activités ou avaient dû fermer leurs portes.

**Si de nombreuses personnes ont été confrontées à des difficultés accrues dans leur progression de carrière, d'autres personnes interrogées ont trouvé des moyens de faire progresser leur carrière pendant la COVID-19.** Pour les personnes qui ont conservé leur emploi, la pandémie a été l'occasion de se perfectionner ou de se recycler. Une enquête menée auprès de 1500 Canadiens issus de la population générale a révélé que 10 % des Canadiens ayant un emploi se sont inscrits à un cours formel ou à une formation informelle pendant la pandémie, soit dans leur secteur d'activité, soit dans l'intention de se réorienter (voir la partie II pour une discussion sur les facteurs d'incitation et d'attraction des réorientations professionnelles au cours de la COVID-19)<sup>157</sup>. Dans d'autres cas, le nombre élevé de démissions pendant la pandémie (comme nous l'avons vu dans la partie II) a permis d'accéder à des postes d'échelon supérieur. Comme l'a déclaré une personne interrogée à Montréal, « en raison des démissions, j'ai pu obtenir un poste d'échelon supérieur », et une personne a indiqué qu'elle n'avait pas vraiment « obtenu une promotion » mais qu'elle avait été « poussée vers le haut » en raison des démissions d'employés chevronnés et de l'arrivée de recrues aux échelons inférieurs.

Malgré tout, de nombreux participants à la recherche ont également été confrontés à des obstacles socioéconomiques pendant la pandémie, ce qui les a empêchés de progresser dans leur carrière. Par exemple, de nombreuses personnes interrogées se sont trouvées contraintes d'occuper des emplois de survie au lieu de rechercher des possibilités de formation ou d'accéder à des postes d'échelon supérieur. Par exemple, un Noir interrogé à Montréal a raconté qu'il avait abandonné ses études pendant la COVID-19 afin de travailler pour des services de livraison de nourriture et pouvoir ainsi soutenir sa famille.

## **Au-delà de la COVID-19 : facteurs influençant l'avancement de carrière des personnes racialisées et des nouveaux arrivants**

**Même avant la pandémie de COVID-19, les personnes racialisées avaient du mal à obtenir des postes permanents et à long terme qui leur permettraient de progresser.** Une personne de couleur interrogée en C.-B. a fait part de son expérience professionnelle antérieure d'un contrat de travail dans lequel « il n'y avait aucun moyen de passer à un poste officiel, l'employeur ne m'a pas donné de numéro d'employé et je n'ai eu accès à aucun poste interne ». Une organisation de défense des intérêts des nouveaux arrivants dans le nord du Canada a déclaré : « On voit que les gens ont des préjugés inconscients. Certains pensent que nous n'avons pas toutes les capacités nécessaires, les compétences pour occuper des postes à responsabilité. »

156 L'Index de la culture en milieu de travail du Canada, « 2021 Survey Results and Insights Release », 15 octobre 2021, <https://www.cultureindex.io/2021/10/18/2021-survey-results-and-insights-release/>

157 Michael Monopoli, « The Great Promotion? How the pandemic changed the landscape of working Canadians », 6 octobre 2022, Abascus Data, <https://abacusdata.ca/the-great-promotion/>



Les participants à la recherche ont exprimé leurs préoccupations concernant le fait de devoir travailler plus dur que leurs homologues ne recherchant pas l'égalité pour obtenir des promotions, ce qui pourrait les faire se sentir coincés dans un emploi ou stagner dans leur progression de carrière. Un fondateur d'une organisation de conseil en EDI dirigée par des Noirs a décrit ce sentiment comme « l'impression que si je pars, je devrai travailler dix ans de plus pour avoir les mêmes possibilités ».

**Pour les nouveaux arrivants au Canada, les obstacles financiers et les longs processus de certification entravent la progression de leur carrière.** Comme indiqué dans la partie II, en général, les nouveaux arrivants au Canada estiment que les programmes de placement sont destinés à des postes de débutants, ou que les nouveaux arrivants sont tenus de suivre une formation ou d'obtenir un diplôme canadien pour travailler dans leur domaine, ce qui constitue un obstacle financier important. Les personnes interrogées par le CTIC ont déclaré que « le plus grand obstacle est la certification » et que, souvent, elles ne pouvaient pas se permettre de dépenser « quelques milliers de dollars » pour aller à l'université au Canada en raison d'autres responsabilités financières à assumer, et parce qu'elles avaient déjà des prêts étudiants pour des baccalauréats ou d'autres types de formation dans leur pays d'origine. Pour de nombreuses personnes consultées dans le cadre de cette étude, la réalité est qu'« il est difficile de se concentrer sur sa carrière lorsqu'on essaie encore de mettre de la nourriture sur la table ».

Les finances mises à part, de nombreux nouveaux arrivants se trouvent dissuadés d'obtenir des certifications supplémentaires ou de faire reconnaître leurs titres de compétences parce que le processus est « long et laborieux ». Comme l'explique un nouvel arrivant à Calgary, les processus de certification « prennent beaucoup de temps aux immigrants... certains immigrants ne se donnent même pas la peine de le faire ». En ce qui concerne les questions d'avancement, les obstacles persistants auxquels les nouveaux arrivants au Canada sont confrontés, tels que la reconnaissance des diplômes et des titres de compétences étrangers, l'expérience professionnelle non canadienne et d'autres défis socioéconomiques, se traduisent par des difficultés à sortir du niveau d'entrée ou des « emplois de survie » pour accéder à des échelons supérieurs.

## Classification des défis et des obstacles à l'avancement

Les obstacles à l'avancement peuvent se manifester de multiples façons et sont vécus différemment d'un individu à l'autre, entre et parmi les groupes, et au sein des organisations et des institutions. Pour les besoins de ce rapport, les obstacles et les défis ont été classés en trois catégories :

- 1 ▶ Défis et obstacles individuels
- 2 ▶ Défis et obstacles de groupe
- 3 ▶ Défis et obstacles organisationnels et institutionnels

Les défis et obstacles individuels sont ressentis psychologiquement, socialement et physiquement, et peuvent inclure des expériences entourant du stress intense, des gestes symboliques, des croyances autolimitatives, la surcompensation, l'isolement et le manque de motivation. Les défis et obstacles de groupe peuvent être perçus comme une exclusion des réseaux informels et formels, des stéréotypes, un manque de soutien social et l'intersection du statut social perçu et du pouvoir. Les défis et obstacles organisationnels, quant à eux, peuvent comprendre l'accès à du mentorat ou le manque de possibilités à cet égard, la ségrégation fonctionnelle, la « mise au rancart », le plafonnement des carrières et les possibilités limitées d'avancement, également connues sous le nom de « plafond de verre »<sup>158</sup>.

158

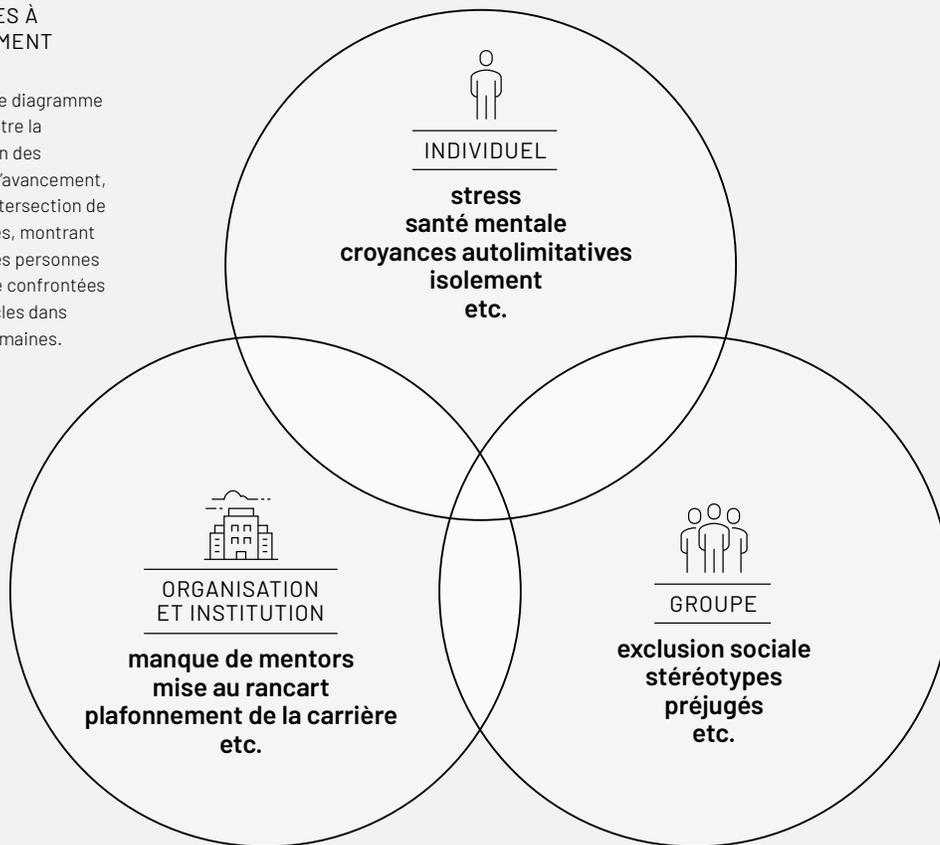
Jo Evans Coleman, « Barriers to career mobility/advancement by African-American and Caucasian female administrators in Minnesota organizations: A perception or reality? », Proceedings of the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA), avril 1998, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED423590.pdf>



Bien que les obstacles puissent être regroupés sur les plans de l'individu, du groupe et de l'organisation, il est important de noter que les **obstacles à l'avancement n'existent pas de manière isolée** (figure 12). Les expériences des personnes sont complexes, et leurs perspectives et possibilités de progression de carrière sont façonnées par les multiples formes de défis sociaux et structurels qui se croisent<sup>159</sup>. Par exemple, les problèmes systémiques, y compris la discrimination et les préjugés, la pauvreté, l'accès limité à l'éducation et les possibilités limitées de formation professionnelle, ont tendance à interagir avec ces défis et à les amplifier<sup>160</sup>.

## OBSTACLES À L'AVANCEMENT

Figure 12 : Le diagramme de Venn illustre la classification des obstacles à l'avancement, ainsi que l'intersection de ces obstacles, montrant que certaines personnes peuvent être confrontées à des obstacles dans plusieurs domaines.



Étant donné que les obstacles à l'avancement sont vécus sur différents plans, ils doivent être abordés sur différents plans. Par exemple, les individus ne devraient pas être les seuls responsables de l'élimination des obstacles individuels. Au contraire, les efforts individuels doivent être associés à des efforts de groupe (par exemple, une gestion impartiale et des collègues compréhensifs), à des efforts organisationnels (par exemple, des politiques d'EDI) et à des efforts institutionnels (par exemple, des programmes gouvernementaux). Bien que les efforts doivent être collaboratifs, la classification spécifique des obstacles et des défis permet de développer des stratégies ciblées. En suivant cette démarche, les sous-sections suivantes décrivent les défis individuels, collectifs et organisationnels qui se posent à l'avancement de carrière des communautés méritant l'équité et proposent des stratégies pour soutenir au mieux l'avancement de carrière équitable.

159 Chia Longman et Katrien De Graeve, « From Happy to Critical Diversity: Intersectionality as a Paradigm for Gender and Diversity Studies », *DiGeSt. Journal of Diversity and Gender Studies*, 2014, vol. 1, n° 1, p. 33-39, <https://doi.org/10.11116/jdivgendstud.1.1.0033>

160 Erik Henningsmoen, Todd Legere, Heather McGeer et Justin Ratcliffe, « Equitable Recovery and New Frontiers: Understanding Demand and Supply in Manufacturing, Construction, Retail, and Hospitality », avril 2023, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), <https://www.digitalthinktankictc.com/reports/equitable-recovery-and-new-frontiers>



## Défis individuels ou sociaux à une progression de carrière inclusive

Les sous-sections suivantes présentent les défis que les travailleurs méritant l'équité ressentent au niveau individuel et qui sont symptomatiques des défis systémiques intersectionnels auxquels sont confrontés les Canadiens racialisés et les nouveaux arrivants sur le marché du travail. Par exemple, la pression au travail peut être plus difficile à supporter pour les personnes monoparentales ou ayant des personnes à charge qui ne sont pas en mesure de se détendre à la fin d'une journée de travail en raison de leurs responsabilités familiales. Bien que ces difficultés soient ressenties au niveau individuel, les employeurs et la société civile ont un rôle à jouer dans l'atténuation de ces défis afin de garantir des parcours professionnels équitables pour tous.

### DÉFI

#### Santé mentale, effort émotionnel, racisme et rendement

La santé mentale pendant la COVID-19 ou l'impact de celle-ci a eu un impact significatif sur l'avancement de carrière des personnes, en particulier pour les groupes méritant l'équité qui étaient déjà confrontés à une taxe émotionnelle plus importante (telle que des pressions et des défis supplémentaires causés par la discrimination) au travail avant la pandémie<sup>161</sup>. Une participante autochtone à Ottawa a déclaré : « Notre tête nous dit de ne plus progresser, que nous sommes à l'aise là où nous sommes actuellement ». Dans le cas de cette personne, il a fallu deux ans pour qu'elle se rende compte qu'elle se sentait coincée, et le désir d'avancer s'est manifesté lorsqu'elle est « revenue à un état où elle voulait mieux pour elle-même ». La recherche met en évidence une corrélation positive entre santé mentale et rendement au travail. Si cela signifie que les employés qui ont une bonne santé mentale ont tendance à afficher un bon rendement, cela signifie aussi que les employés qui luttent contre l'épuisement professionnel ou une autre difficulté liée à la santé mentale ont également tendance à subir des effets négatifs sur le rendement au travail et, en fin de compte, sur la progression de leur carrière<sup>162</sup>. Pour une autre participante des Premières Nations de l'Ontario, « la COVID-19 a affecté ma santé mentale au point de provoquer un épuisement professionnel. J'aurais pu continuer et devenir directrice exécutive, mais j'étais tellement épuisée que j'ai dû me retirer. » Comme pour beaucoup de personnes qui ont effectué une réorientation professionnelle pendant la pandémie, l'impact de celle-ci sur la progression de leur carrière leur a donné le temps de réfléchir aux efforts émotionnels qu'avait impliqués leur travail. La même participante a commenté : « J'ai senti que j'avais besoin de changer ou de m'orienter vers un emploi où l'effort émotionnel seraient moins important ».

L'effort émotionnel est directement lié aux émotions d'une personne et à celles des autres, ainsi qu'à l'impact de ces émotions sur la dynamique sociale en milieu de travail, sur le rendement de l'organisation et sur le bonheur général au travail<sup>163</sup>. Il est important de noter que l'effort émotionnel est souvent nécessaire pour maintenir un environnement de travail positif et cohésif. Comme le décrit la psychologue Alicia Grandey de Penn State : « L'effort émotionnel, tout comme l'effort physique, est épuisant lorsqu'il est fourni de manière répétée tout au long de la journée et peut nuire au rendement ou mener à l'épuisement professionnel<sup>164</sup> ». Les conséquences d'un effort émotionnel accru sont aggravées par un comportement superficiel, qui peut exiger de simuler ou de supprimer des émotions au travail<sup>165</sup>.

161 Dnika, J. Travis, Jennifer Thorpe-Moscon et Courtney McCluney, « Emotional Tax: How Black Women and Men Pay More at Work and How Leaders Can Take Action », 2016, Catalyst.

162 Thomas Wright, Douglas Bonett et Dennis Sweeney, « Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, décembre 1993, <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00539.x>

163 Alicia Grandey, James Diefendorff et Deborah E. Rupp (2012) définissent l'effort émotionnel comme « l'étude de la façon dont la régulation des émotions de soi et des autres influence la dynamique sociale au travail, ce qui a des incidences sur le rendement et le bien-être dans un large éventail de professions et d'organisations », dans *Emotional Labour in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*, 1<sup>re</sup> édition, Routledge.

164 Alicia Grandey, « What is Emotional Labour? », Department of Psychology, PennState College of the Liberal Arts, 2023, <https://weld.la.psu.edu/what-is-emotional-labor/>

165 Xiaoxiao Hu et Junqi Shi, « Employees' surface acting in interactions with leaders and peers », *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 36, n° 8, 2015, pp. 1132-1152, <https://www.jstor.org/stable/26610496>



L'« effort émotionnel » tend à peser de manière disproportionnée sur les femmes et les personnes racialisées<sup>166</sup>. En outre, la littérature publiée et les conversations avec des personnes racialisées occupant des postes à l'échelon intermédiaire ou supérieur suggèrent que les groupes méritant l'équité sont confrontés à des attentes disproportionnées en matière de rendement<sup>167</sup>, notamment en ce qui concerne le soutien aux politiques et programmes d'EDI de leur organisation, que ce soit de manière directe ou indirecte. Une spécialiste de l'EDI a déclaré : « Les communautés méritant l'équité ont un surcroît de travail. En plus de faire mon travail habituel, je dois maintenant faire ce travail supplémentaire qui profite à mon employeur. » Comme l'a noté un autre contributeur à la recherche, ce travail supplémentaire va au-delà du simple effort émotionnel pour répondre à des attentes plus élevées quant au travail et au rendement intellectuel et physique dans tous les types d'emploi.

Lorsqu'ils ont abordé cette question, les participants à l'étude ont fait part de certaines de leurs réticences à assumer la responsabilité du travail d'EDI :

« Pourquoi est-ce que je déploierais cet effort émotionnel pour aider mon organisation? Elle, elle ne m'aide pas... »

« [L'organisation] ne peut pas être qualifiée de partielle ou de raciste parce que cette personne y travaille, mais lorsque cela ne répond plus à nos objectifs, cette personne est totalement exclue. »

En veillant à ce que les employés ne soient pas appelés à représenter à eux seuls l'ensemble de leur groupe, les employeurs peuvent prendre des mesures pour réduire la charge émotionnelle et intellectuelle qui pèse sur les employés racisés<sup>168</sup>.

## DÉFI

### Le « désengagement discret », un mécanisme d'adaptation aux attentes professionnelles disproportionnées

Apparu en 2009 et bien implanté en 2021, le terme désengagement discret désigne le fait de cesser de s'engager pleinement dans son emploi et d'en faire « juste assez » pour répondre aux exigences présentées dans la description de son poste<sup>169</sup>. Ce terme peut susciter la controverse, car beaucoup de définitions décrivent un manque d'engagement total envers son emploi, alors que de nombreux travailleurs cherchent à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à fixer des limites et à simplement « accomplir les tâches qu'ils sont censés accomplir dans le temps qui leur est imparti<sup>170</sup> ». Un contributeur à la recherche a noté que pour les communautés noires et racialisées, le désengagement discret peut être lié au camouflage, où les personnes minimisent certains aspects de leur identité afin de s'intégrer ou d'éviter de se démarquer<sup>171</sup>.

Une personne interrogée a suggéré que le concept de désengagement discret pénalise la progression de ceux qui ne surpassent pas les attentes, car il ne tient pas compte des réalités des personnes qui ont des responsabilités en dehors du travail, comme des enfants, l'école ou des emplois secondaires pour joindre les deux bouts.

166 Catherine W. Berheide, Megan A. Carpenter et David A. Cotter, « Teaching College in the Time of COVID-19: Gender and Race Differences in Faculty Emotional Labour », *Sex Roles*, vol. 86, pp. 441-455, mars 2022, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-021-01271-0>

167 Costas Cavounidis et Kevin Lang, « Discrimination and Worker Evaluation », *National Bureau of Economic Research*, octobre 2015, <https://www.nber.org/papers/w21612>

168 Kara Sherrer, « What is Tokenism, and why does it matter in the workplace? », *Vanderbilt University*, 26 février 2018, <https://business.vanderbilt.edu/news/2018/02/26/tokenism-in-the-workplace/>

169 Thalmus Mahand et Cam Caldwell, « Quiet Quitting – Causes and Opportunities », *Business and Management Research*, vol. 12, n° 1, janvier 2023, [https://www.researchgate.net/profile/Cam-Caldwell/publication/366990489\\_Quiet\\_Quitting\\_-\\_Causes\\_and\\_Opportunities/links/63bd727b097c7832caa6b182/Quiet-Quitting-Causes-and-Opportunities.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cam-Caldwell/publication/366990489_Quiet_Quitting_-_Causes_and_Opportunities/links/63bd727b097c7832caa6b182/Quiet-Quitting-Causes-and-Opportunities.pdf)

170 Greg Rosalsky et Alina Selyukh, « The economics behind 'quiet quitting' - and what we should call it instead », *NPR*, 13 septembre 2022, <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead>

171 Amy Orlov, « Are you 'covering' at work? You're not alone », *Forté Foundation*, consulté le 5 janvier 2024, <https://business360.fortefoundation.org/are-you-covering-at-work-youre-not-alone/>



La pression exercée pour dépasser constamment les attentes sans tenir compte du contexte plus large de la réalité d'une personne peut conduire à l'épuisement professionnel et à une baisse du moral. En fait, la définition courante de l'engagement des employés comme un exercice volontaire d'« effort discrétionnaire<sup>172</sup> » intègre le paradigme de la surperformance dans les attentes de base.

## STRATÉGIES

### Contrecarrer le désengagement discret et alléger le fardeau des communautés méritant l'équité

La recherche a permis de trouver de multiples raisons expliquant le phénomène de désengagement discret, y compris le manque d'engagement de l'employeur envers le développement de carrière, l'incapacité à valoriser les employés ou à leur donner de l'autonomie, et une baisse de la confiance d'un employé envers l'organisation<sup>173</sup>. En 2022, Gallup a constaté que le désengagement discret est en fin de compte un symptôme d'une mauvaise gestion<sup>174</sup> et les participants à l'étude ont indiqué qu'une mauvaise gestion des personnes était à l'origine des obstacles à l'avancement de carrière. Une spécialiste de l'EDI a fait remarquer : « Même si votre gestionnaire se soucie de vous, il est clair que cet état d'esprit ne va pas plus loin dans la chaîne. Il faut un certain temps pour que cela se répercute sur les personnes concernées. »

Les participants à la recherche ont appelé à une plus grande sensibilisation aux facteurs qui conduisent à l'épuisement professionnel, en particulier pour les personnes de race noire :

« Les Noirs, pendant toute notre vie, on nous dit de travailler genre deux fois plus fort que nos homologues blancs, et c'est quelque chose qui est ancré dans notre mentalité. C'est la raison pour laquelle l'épuisement professionnel arrive, parce que les Noirs ne font que travailler... si vous vous dites que vous devez travailler deux fois plus dur, alors vous travaillerez toujours plus dur. On dit toujours oui. »

Les gestionnaires doivent être au courant de cette situation et des raisons pour lesquelles elle se produit, afin d'être en mesure de reconnaître qu'un Noir ou un autre employé racialisé travaille davantage que ses collègues blancs et de se rendre compte qu'il faut changer quelque chose. Comme le résume une personne interrogée :

« [Les employés noirs] ont besoin d'être dans un environnement où votre patron ou votre superviseur est capable de dire : « Attendez, cette personne a déjà beaucoup de choses à faire. Je ne vais pas lui demander de travailler davantage juste parce que je sais qu'elle va dire oui. » Et une personne noire dira très probablement oui parce qu'elle se dit : « Je dois prouver que j'ai raison parce que c'est ce qu'on m'a dit toute ma vie. »

Réduire la charge émotionnelle des groupes méritant l'équité nécessite un travail intentionnel et authentique. Un participant à la recherche qui travaille dans le domaine des ressources humaines a souligné que l'équilibre pouvait être atteint quand on était capable de « tisser des liens avec [des groupes issus de la diversité], leurs expériences réelles et leur véritable voix, mais il faut faire des efforts pour établir la confiance et la certitude que ces informations ne seront pas utilisées contre eux ». De nombreux participants ont évoqué leur hésitation à soulever des problèmes au travail, de peur que la divulgation d'informations sensibles ne leur nuise plus tard ou n'influe la dynamique de groupe de leur équipe, caractérisée par des personnes qui sont proches de la gestion contrairement à d'autres qui le sont moins. À cet égard, une personne interrogée qui travaille avec les communautés noires a évoqué l'importance d'une « tierce partie neutre pour travailler sur les peurs, les barrières, etc. qui les empêchent de donner le meilleur d'eux-mêmes ».

172 « Discretionary Effort », Aubrey Daniels International, consulté le 5 janvier 2024, <https://www.aubreydaniels.com/discretionary-effort>

173 Thalmus Mahand et Cam Caldwell, « Quiet Quitting – Causes and Opportunities », *Business and Management Research*, vol. 12, 9 janvier 2023, <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>

174 Jim Harter, « Is Quiet Quitting Real? », Gallup, 17 mai 2023, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>



Le sentiment général des participants à la recherche est que de nombreux gestionnaires ou employeurs veulent améliorer les choses en milieu de travail, mais ne disposent pas des ressources nécessaires pour comprendre l'impact de leurs actions sur les autres. L'enquête du CTIC auprès des employeurs a révélé que, parmi les employeurs qui ont rapporté avoir offert une formation, dans les petites entreprises (de 50 à 99 employés), seulement 15 % offrent une formation EDI aux gestionnaires, et seulement 12 % offrent une formation EDI au personnel des ressources humaines. Dans les grandes entreprises (500 employés ou plus), la formation à l'EDI est offerte à deux fois plus de gestionnaires et de travailleurs des ressources humaines, avec respectivement 30 % et 29 %. Les équipes RH peuvent avoir de bonnes intentions et vouloir soutenir l'équité en milieu de travail, mais sans les ressources adéquates, elles peuvent transformer les personnes occupant un poste lié à l'EDI en figures de proue. Les personnes interrogées qui ont travaillé dans ce secteur ou en collaboration avec celui-ci ont mentionné une tendance des équipes EDI internes à « se sentir menottées » dans leur rôle. Les gouvernements ont un rôle important à jouer dans l'amélioration du développement et de l'affectation des ressources, en particulier pour les petites entreprises qui n'ont peut-être pas les mêmes capacités ou les mêmes capitaux pour apporter un soutien à leur personnel des ressources humaines ou à leurs équipes d'EDI. Des mesures telles que des subventions et des programmes de financement pourraient permettre aux entreprises d'investir davantage dans des initiatives d'EDI, tandis que des formations subventionnées et des services d'expertise-conseil permettraient d'offrir des outils et des conseils pratiques et de garantir que les entreprises puissent effectivement mettre de l'avant des pratiques inclusives.

D'autres conversations ont fait ressortir à quel point il est important que les services de soutien comprennent la communauté qu'ils aident ou aient de l'expérience auprès de celle-ci. Autrement, il est essentiel que les organisations fassent appel à de l'aide extérieure. Une telle aide, comme des consultations enrichissantes auprès de dirigeants communautaires, de spécialistes de l'EDI et d'ainés autochtones, est une solution clé pour alléger le fardeau des peuples autochtones et des personnes issues de communautés racialisées et pour réduire les obstacles à la santé mentale qui entravent le maintien en poste et l'avancement des employés.

Afin d'atténuer les répercussions psychologiques pouvant mener à l'épuisement professionnel, les personnes consultées dans le cadre de cette étude ont demandé que les équipes d'EDI soient mieux outillées pour communiquer et travailler avec différentes communautés. Les stratégies organisationnelles visant à renforcer les équipes d'EDI et de RH consistent notamment à encourager l'apprentissage immersif qui favorise l'empathie et la compréhension des expériences vécues par les autres, ainsi qu'à adopter des approches descendantes qui s'attaquent aux obstacles empêchant les gestionnaires d'appuyer le développement de carrière des personnes qui méritent l'équité<sup>175</sup>. Une autre façon de combler les lacunes en matière de soutien à l'EDI et d'améliorer l'équité en milieu de travail consiste à établir et à entretenir des partenariats avec des organisations autochtones, des associations de Noirs et d'autres groupes raciaux et ethniques, des groupes d'immigrants et la communauté LGBTQ2SIA+<sup>176</sup>.

175

Catherine Skrzypinski, « Canada : HR Should Address Microaggressions in EDI Training », SHRM, 23 février 2023, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/canada-microaggressions-addressed-in-dei-training.aspx>

176

ibid.



## Résumé des stratégies : atténuation des obstacles individuels à l'avancement de carrière

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<p><b>Santé mentale et effort émotionnel</b></p>	<p>Permettre aux travailleurs de l'EDI d'accomplir pleinement leurs tâches et éviter les gestes symboliques.</p> <p>Embaucher du personnel qui se consacre à l'EDI au lieu d'attendre des employés qu'ils défendent la décolonisation ou la lutte contre le racisme dans le cadre de tâches supplémentaires à leur charge de travail existante.</p> <p>Mobiliser des conseils significatifs avec les organisations communautaires, les spécialistes de l'IDE et les anciens autochtones pour informer les politiques de ressources humaines.</p>	<p>Employeurs</p>	<p>Intégration des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les régimes d'avantages sociaux des employés, y compris l'accès équitable aux avantages pour les employés LGBTQ2S+. Les employeurs peuvent consulter la page Web de Benefits Canada (en anglais) pour obtenir une liste de vérification des pratiques exemplaires en matière d'EDI pour les régimes d'avantages sociaux lors de l'élaboration de régimes inclusifs : <a href="https://www.benefitscanada.com/expertpanel./kim-siddall/expert-panel-how-employers-can-align-their-benefits-plan-and-dei-strategy/">https://www.benefitscanada.com/expertpanel./kim-siddall/expert-panel-how-employers-can-align-their-benefits-plan-and-dei-strategy/</a></p> <p>Évaluation, traitement et prévention des risques en milieu de travail, qu'ils soient physiques ou psychologiques. Cela peut se faire en élaborant un plan de prévention des risques au travail. Des conseils pour l'élaboration d'un tel plan sont présentés dans le Guide du programme de prévention des risques d'Emploi et Développement social Canada : <a href="https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/services/health-safety/reports/hazard-prevention/guide-prevention.pdf">https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/services/health-safety/reports/hazard-prevention/guide-prevention.pdf</a>.</p> <p>Centre de ressources de la Black Health Alliance (en anglais) sur les formes de soutien à la santé mentale et physique des communautés noires au Canada : <a href="https://blackhealthalliance.ca/resources/knowledge-hub/">https://blackhealthalliance.ca/resources/knowledge-hub/</a>.</p> <p>Norme nationale du groupe CSA du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail : <a href="https://www.csagroup.org/fr/article/can-csa-z1003-13-bnq-9700-803-2013-c2022-sante-et-securite-psychologiques-en-milieu-de-travail/">https://www.csagroup.org/fr/article/can-csa-z1003-13-bnq-9700-803-2013-c2022-sante-et-securite-psychologiques-en-milieu-de-travail/</a></p> <p>Guide de mise en œuvre de la norme téléchargeable et trousse d'outils en ligne gratuite à l'intention des employeurs, élaborés par la Commission de la santé mentale du Canada : <a href="https://commissionsantementale.ca/norme-nationale/?_gl=1*5h1mtb*_ga*MTU30TQw-MjU5OS4xNzA1Njk4NDc5*_ga_0X7SS473K6*MTcwN-TY50DQ3OS4xLjEuMTcwNTY5ODU3My4zMy4wLjA">https://commissionsantementale.ca/norme-nationale/?_gl=1*5h1mtb*_ga*MTU30TQw-MjU5OS4xNzA1Njk4NDc5*_ga_0X7SS473K6*MTcwN-TY50DQ3OS4xLjEuMTcwNTY5ODU3My4zMy4wLjA</a></p> <p>Formation du personnel en matière de premiers secours psychologiques afin que les employés qui traversent une crise de santé mentale puissent être soutenus. Changer les mentalités et la Commission de la santé mentale du Canada ont élaboré les versions suivantes de Premiers secours en santé mentale :</p> <p>Norme de premiers soins en santé mentale : <a href="https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/pssm/?xdomain_data=LwprZvMbEacgcFhlOnn7fk5g8muY4j4p-MANSkoXQTssZLoAISZYCIzC2Y2RUtLW%2F">https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/pssm/?xdomain_data=LwprZvMbEacgcFhlOnn7fk5g8muY4j4p-MANSkoXQTssZLoAISZYCIzC2Y2RUtLW%2F</a></p> <p>Les Premiers soins en santé mentale – Premières Nations : <a href="https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/premiers-nations/?xdomain_data=R%2B-j2scB9WPjXvKx%2F26LwWm%2F7%2B7mC5m0b-wKaAZ%2FmM0usRDcZcQ3RMSi04PWorpkPU">https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/premiers-nations/?xdomain_data=R%2B-j2scB9WPjXvKx%2F26LwWm%2F7%2B7mC5m0b-wKaAZ%2FmM0usRDcZcQ3RMSi04PWorpkPU</a></p> <p>Premiers soins en santé mentale – Peuples du Nord : <a href="https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/peuples-du-nord/?xdomain_data=czjbr0hB89uck-W9k0WA2XZMA5SBJ2mVvGVwK5Jr%2FBhNsXRHR-W3EajniS%2FLdjeV0x">https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/peuples-du-nord/?xdomain_data=czjbr0hB89uck-W9k0WA2XZMA5SBJ2mVvGVwK5Jr%2FBhNsXRHR-W3EajniS%2FLdjeV0x</a></p> <p>Premiers soins en santé mentale – Inuits : <a href="https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/inuits/?xdomain_data=8MZ%2FJngr2PqTidAAG2lgK0qix-o55szylJaDyWlMSLXobY258yG9S1dgHVsaJymQ9">https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/inuits/?xdomain_data=8MZ%2FJngr2PqTidAAG2lgK0qix-o55szylJaDyWlMSLXobY258yG9S1dgHVsaJymQ9</a></p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Confiance organisationnelle et changements significatifs</b>	<p>Travailler avec des agences externes pour offrir un soutien en matière de santé mentale ou des conseils en matière de ressources humaines.</p>	<p>Employeurs</p> <p>Organisations professionnelles</p> <p>Société civile</p>	<p>Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones Plan d'action 2023 - 2028 : <a href="https://www.justice.gc.ca/fra/declaration/pa-ap/ah/pdf/unda-action-plan-digital-fra.pdf">https://www.justice.gc.ca/fra/declaration/pa-ap/ah/pdf/unda-action-plan-digital-fra.pdf</a></p> <p>Boîte à outils des pratiques exemplaires et de la communauté de soutien d'Indigenous Works pour les professionnels de l'EDI et des RH : « La communauté pour le caractère inclusif autochtone », <a href="https://www.iworks.org/">https://www.iworks.org/</a></p> <p>Cabinets proposant des services de conseil :</p> <p>Evolv Consulting Services (certifié par le Conseil canadien pour les entreprises autochtones) : <a href="https://www.evolvconsultingservices.com/indigenous">https://www.evolvconsultingservices.com/indigenous</a></p> <p>Black HR Professionals of Canada : <a href="https://blackhrpc.org/">https://blackhrpc.org/</a></p> <p>Harbour West : <a href="https://hwest.ca/indigenous-consulting">https://hwest.ca/indigenous-consulting</a></p> <p>Adirondack Information Management Inc. : <a href="https://adirondackhr.ca/">https://adirondackhr.ca/</a></p> <p>Evenings + Weekends Consulting : <a href="https://www.eveningsandweekendsconsulting.com/workshops">https://www.eveningsandweekendsconsulting.com/workshops</a></p>
<b>Désengagement discret</b>	<p>Démontrer un engagement en faveur du développement de carrière et de la reconnaissance de la valeur des employés.</p> <p>Permettre aux employés d'être autonomes dans leur rôle.</p> <p>Concevoir ou offrir des ressources aux équipes qui favorisent ou permettent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme des horaires flexibles et des options de télétravail qui mettent l'accent sur la productivité plutôt que sur le nombre d'heures travaillées.</p>	<p>Employeurs</p>	<p>La sensibilisation à la lutte contre le racisme et la discrimination peut permettre aux gestionnaires de mieux soutenir un personnel issu de la diversité et de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des employés au travail. Les employeurs peuvent consulter les ressources suivantes :</p> <p>Saisons 1 et 2 de « Challenging Discrimination through Community Conversations » du Centre for Race and Culture : <a href="https://cfrac.com/projects-initiatives/challenging-discrimination-through-community-conversations/">https://cfrac.com/projects-initiatives/challenging-discrimination-through-community-conversations/</a></p> <p>« Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022 » : <a href="https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/mobilisation-contre-racisme/strategie-contre-racisme.html">https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/mobilisation-contre-racisme/strategie-contre-racisme.html</a></p> <p>Pour mieux comprendre les moyens de promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée pour les employés, les employeurs peuvent consulter des exemples d'organisations ayant mis en place des initiatives en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : <a href="https://www.runn.io/blog/work-life-balance-initiatives">https://www.runn.io/blog/work-life-balance-initiatives</a></p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Épuisement professionnel</b>	<p>Sensibiliser les gestionnaires aux facteurs qui conduisent à l'épuisement professionnel.</p> <p>Permettre aux équipes de gestion, de RH et d'EDI de s'épanouir grâce à une formation immersive et à des partenariats avec des organisations, des associations et des groupes communautaires racialisés.</p> <p>Adopter des approches descendantes pour améliorer la capacité du gestionnaire à soutenir le développement de carrière.</p>	Employeurs	<p>Page Web du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail sur la conciliation travail-vie personnelle, les symptômes de l'épuisement professionnel et les moyens de prévenir ce phénomène chez les employés. La page Web comprend des initiatives, des programmes et des politiques en matière de conciliation travail-vie personnelle que les employeurs peuvent mettre en œuvre pour créer une culture qui soutient un mode de vie équilibré pour tous les employés : <a href="https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html">https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html</a></p>
<b>Manque de ressources pour le personnel des RH et de l'EDI</b>	<p>Mesures incitatives gouvernementales telles que des subventions pour les petites entreprises ou des possibilités de formation subventionnées.</p>	Décideurs	<p>Plan d'amélioration fondé sur la communauté de la ville de Seattle pour le fonds de développement équitable de Seattle (en anglais) : <a href="https://www.seattle.gov/Documents/Departments/OPCD/OngoingInitiatives/EquitableDevelopmentInitiative/CapstoneReport2019.pdf">https://www.seattle.gov/Documents/Departments/OPCD/OngoingInitiatives/EquitableDevelopmentInitiative/CapstoneReport2019.pdf</a></p>

## Défis de groupe pour un avancement de carrière inclusif

Inventé en 1972 par le psychologue social Irving L. Janis, le terme « pensée de groupe » fait référence à un « phénomène psychologique dans lequel les gens s'efforcent d'obtenir un consensus au sein d'un groupe<sup>177</sup> ». La pensée de groupe peut amener les individus à mettre de côté leurs opinions personnelles, leurs croyances et même leur identité culturelle afin de s'intégrer au reste du groupe<sup>178</sup>. La pensée de groupe est particulièrement fréquente dans les organisations homogènes qui manquent de diversité de pensée, de race et de culture. Il est important de noter que la pensée de groupe peut perpétuer les préjugés inconscients et l'incompétence culturelle et, ce qui est plus préoccupant, peut conduire à la discrimination et aux microagressions envers les individus qui se distinguent du reste du groupe. Au d'une organisation, cette situation crée des difficultés pour l'avancement de carrière des travailleurs racialisés et des nouveaux arrivants. S'appuyant sur les données recueillies auprès des participants à la présente étude, les sous-sections suivantes expliquent les répercussions des difficultés de groupe sur les possibilités d'avancement de carrière des communautés méritant l'équité.

177 Kendra Cherry, « How Groupthink Impacts Our Behavior », Verywell Mind, 12 novembre 2022, <https://www.verywellmind.com/what-is-groupthink-2795213>

178 Ibid.



## DÉFI

### Biais inconscients et compétence culturelle

Les Noirs et les Autochtones participant cette étude ont déclaré avoir observé des corrélations directes entre leurs perspectives de promotion et la représentation des groupes minoritaires dans les rôles décisionnels. Parlant de son expérience personnelle en tant que femme noire, l'une des personnes interrogées a déclaré : « *Je regarde toujours la représentation au sein du conseil d'administration, de la direction et du personnel des échelons supérieurs. S'il n'y a que des hommes blancs, je sais très bien que je n'accéderai probablement jamais à ces postes.* » L'inverse a également été observé, les participants noirs et autochtones se sentant plus susceptibles d'être promus lorsque les Noirs et les Autochtones étaient représentés dans les échelons supérieurs. Comme l'a dit une personne interrogée de l'Ontario qui s'identifie comme Autochtone : « *On offre des promotions aux personnes qui nous ressemblent – je pense que c'est dans la nature humaine* ».

Certains préjugés peuvent découler d'un racisme systémique et de stéréotypes qui ont cours depuis des générations. Par exemple, les gestionnaires blancs peuvent être moins enclins à promouvoir des Noirs ou des Autochtones en raison d'un préjugé ou d'un biais inconscient selon lequel ces groupes raciaux n'ont pas leur place dans le leadership. La Harvard Business Review a réalisé une étude démographique des évaluations de promotion dans un cabinet d'avocats américain et a constaté que « seulement 9,5 % des personnes de couleur recevaient des mentions de leadership dans leurs évaluations de rendement – c'est-à-dire environ 70 % de moins que les femmes blanches<sup>179</sup> ». Comme l'explique une étude récente du CTIC sur l'équité entre les genres en matière de leadership, « le fait que le leadership soit mentionné dans les évaluations de performance et la fréquence à laquelle il l'est peut conduire à des scores de compétence plus élevés » – ce qui a un impact sur les personnes qui se voient ou non offrir une promotion<sup>180</sup>.

Les participants à la présente étude ont déclaré qu'en plus de renforcer les préjugés inconscients, les organisations homogènes qui manquent de représentation diversifiée manquent également de compétences culturelles. Les participants autochtones ont noté que cela était particulièrement vrai dans le monde de l'entreprise, où les peuples autochtones sont moins représentés<sup>181</sup>. Comme l'a souligné un participant à un groupe de discussion : « *Dans de nombreuses organisations [à but lucratif], il n'y a pas d'autres Autochtones auxquels je peux m'identifier. Nous ne voulons pas être occidentalisés et ne nous sentons pas toujours représentés dans la culture occidentale.* » D'autres personnes interrogées ont indiqué qu'elles ne se sentaient pas à l'aise de maintenir leurs pratiques culturelles, telles que la cérémonie de purification par la fumée, en milieu de travail.

Les employeurs qui ne connaissent pas les diverses cultures autochtones sont moins susceptibles de comprendre la valeur des connaissances et des compétences autochtones et ce qu'elles apportent dans les postes de direction. Une personne interrogée a expliqué que, par exemple, les femmes autochtones ont une « culture de soin d'autrui » et acquièrent des compétences uniques lorsqu'elles s'occupent de leur communauté. Parmi les aptitudes à prendre soin d'autrui se trouvent notamment une bonne communication, la gestion du temps, la patience, l'écoute active, l'intelligence émotionnelle et la résolution de conflits<sup>182</sup>.

179 Joan C. Williams, Denise Lewin Loyd, Mikayla Boginsky et Frances Armas-Edwards, « How One Company Worked to Root Out Bias from Performance Reviews », Harvard Business Review, 2021, <https://hbr.org/2021/04/how-one-company-worked-to-root-out-bias-from-performance-reviews>

180 Ibid.; Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), 2023, « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie ». Ottawa, Ont. : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://www.digitalthinktankictc.com/ictc-admin/resources/admin/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique.pdf>

181 Statistique Canada, « Tableau 98-10-0587-01 Statistiques du revenu d'emploi selon le sous-groupe des professions, l'identité autochtone, le plus haut niveau de scolarité, le travail pendant l'année de référence, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires et régions métropolitaines de recensement y compris les parties », 21 juin 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl/en/tv.action?pid=9810058701>

182 Tracy Brower, « Can Caregiving Help Your Career? Yes! Leverage These 5 Skills To Get Ahead », Forbes, 21 novembre 2021, <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/11/21/can-caregiving-help-your-career-yes-leverage-these-5-skills-to-get-ahead/>



Comme le souligne un article du magazine Forbes, « le leadership est fondamental pour les soins, qu'il s'agisse de guider des enfants dans leur apprentissage ou de gérer les complexités des soins de santé pour un parent âgé<sup>183</sup> ». Comme l'ont fait remarquer les personnes interrogées dans le cadre de cette étude, le problème est que de nombreux employeurs ne reconnaissent pas les compétences de soignant ou d'autres compétences autochtones, telles que le savoir écologique traditionnel (SET), les valeurs communautaires, la résilience ou la persévérance, lorsqu'ils évaluent les employés en vue d'une promotion, ce qui désavantage en fin de compte les peuples autochtones et les femmes autochtones en particulier : « *Mes amies inuites veulent faire évoluer leur carrière, [mais] elles se heurtent à tellement d'obstacles* ».

## STRATÉGIE

### Renforcer la compétence culturelle par le biais de l'inclusion et de la formation à l'EDI

Pendant de nombreuses années, l'école de pensée sur la diversité et l'inclusion était que la diversité organisationnelle était d'abord nécessaire pour favoriser l'inclusion/l'appartenance en milieu de travail<sup>184</sup>. Une étude récente a examiné cette relation d'un œil critique et a constaté que l'inverse pourrait être vrai : l'inclusion favorise la diversité<sup>185</sup>. Cette recherche suggère que « l'inclusion est le point de départ et le déterminant du succès de la création d'une main-d'œuvre diversifiée. Si l'inclusion vient en premier et est suivie d'un traitement équitable, alors la diversité (et la représentation diversifiée) suit naturellement<sup>186</sup>. » Dans cette optique, il est important que les organisations s'efforcent de mettre en place des cultures inclusives qui valorisent la diversité des origines, des points de vue et des cultures. Une fois qu'une culture inclusive est établie, la diversité au sein de l'organisation augmentera probablement, tout comme les possibilités d'avancement de carrière pour les groupes méritant l'équité.

Comment une organisation bâtit-elle une culture inclusive? Les préjugés liés à la similitude peuvent être réduits en renforçant les relations. Les employeurs peuvent encourager formellement les employés à faire connaissance les uns avec les autres lors de réunions bihebdomadaires, de réunions d'équipe, d'événements professionnels ou en instaurant l'accompagnement par les pairs. Comme l'a fait remarquer un spécialiste du développement des entreprises, « je pense que nous sommes souvent obnubilés par les grandes politiques et les grandes choses, même si ce sont peut-être les petites interactions [comme inviter un collègue à prendre un café] qui sont significatives ». Il est important que les gestionnaires, les équipes et les leaders adoptent l'humilité culturelle. L'humilité culturelle permet aux membres d'une équipe et aux collègues d'apprendre les uns des autres au fur et à mesure qu'ils nouent des relations.

Si le fait d'apprendre à se connaître les uns les autres peut réduire les préjugés inconscients et contribuer au développement de l'humilité culturelle, il ne résout pas tous les problèmes liés à la compétence culturelle. Une formation officielle est nécessaire pour développer la compétence culturelle et rendre les organisations réellement inclusives. D'après l'expérience des participants à cette étude, les formations sur la gestion inclusive, les compétences culturelles, les préjugés inconscients et la lutte contre le racisme peuvent avoir un impact significatif sur l'inclusivité au travail. Certaines personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont indiqué que la formation, comme la formation aux compétences culturelles, devrait être obligatoire pour tous les employés. D'autres participants à la recherche ont fortement suggéré que la formation fasse partie de la stratégie d'EDI des organisations.

183

Ibid.

184

Michelle Russen et Mary Dawson, « Which Should Come First? Examining Diversity, Equity and Inclusion », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 36, n° 1, 1<sup>er</sup> janvier 2023, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1184>

185

Ibid.

186

Ibid.



Malheureusement, environ un tiers des employeurs interrogés par le CTIC n'offrent aucune formation sur l'EDI à leur personnel ou à leurs équipes. Parmi les employeurs qui offrent une formation :

Il est important de noter que les grandes entreprises (plus de 500 employés) sont plus susceptibles que les petites entreprises (de 1 à 99 employés) de dispenser une formation sur l'EDI.

**31 %**

ont organisé une formation sur la lutte contre le racisme

**24 %**

ont organisé une formation sur la sécurité culturelle

**22 %**

ont organisé une formation sur l'EDI pour le personnel des ressources humaines

**23 %**

ont dispensé une formation de sensibilisation aux cultures des Premières Nations, des Métis et des Inuits

**23 %**

ont organisé une formation sur l'EDI pour les gestionnaires d'équipes

**23 %**

ont inclus une formation sur l'EDI dans l'accueil et l'intégration des nouveaux employés

En plus de la formation mentionnée ci-dessus, la formation sur les préjugés inconscients, en particulier pour les personnes occupant un poste décisionnel, est essentielle. Pour lutter contre les préjugés inconscients et les incompétences culturelles, les formations sur l'EDI et la sensibilisation à la culture autochtone doivent être bonifiées. Pour les petites organisations, où le manque de ressources peut constituer un défi, les organisations peuvent rechercher des formations gratuites, telles que les suivantes :

- ▶ Le test d'association implicite (en anglais) est un test gratuit mis au point par l'Université de Harvard. Ce test permet aux participants de découvrir et d'évaluer leurs propres préjugés inconscients et la manière dont ils peuvent avoir un impact sur la prise de décision et l'exclusion sociale<sup>187</sup>.
- ▶ Les organisations à but non lucratif peuvent offrir gratuitement une formation sur les préjugés inconscients (en anglais) à leurs employés par l'intermédiaire de la Fondation Cornerstone OnDemand<sup>188</sup>. Cette formation vise à permettre aux organisations à but non lucratif dont les revenus sont faibles de proposer des formations et de diffuser des connaissances qui soutiennent l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail<sup>189</sup>.
- ▶ *Understanding Bias and Microaggressions* est un webinaire gratuit sur LinkedIn. Il est animé par des spécialistes de l'inclusivité en milieu de travail, Catherine Mattice et Sheila Eason<sup>190</sup>.
- ▶ Les entreprises peuvent faire appel à Indigenous Corporate Training Inc. pour des formations et des ressources relatives à la sensibilisation à la culture autochtone et à l'emploi des Autochtones, telles que les pratiques exemplaires en matière de recrutement et de maintien en poste des Autochtones. Parmi les diverses options de formation, Indigenous Corporate Training Inc. propose le cours *Working with the UN Declaration of the Rights of Indigenous Peoples*, qui présente des conseils juridiques et pratiques pour se conformer au projet de loi C-15 (voir la section suivante pour en savoir davantage)<sup>191</sup>.

187 « Project Implicit », Université de Harvard, consulté le 8 janvier 2024, <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

188 « Unconscious Bias Training », nonprofitready.org, consulté le 8 janvier 2024, <https://www.nonprofitready.org/unconscious-bias-training>

189 « About Us », nonprofitready.org, consulté le 8 janvier 2024, <https://www.nonprofitready.org/about-us>

190 Catherine Mattice, « Understanding Bias and Microaggressions », LinkedIn, 25 août 2022, consulté le 8 janvier 2024, <https://www.linkedin.com/events/6953560392820219904/comments/>

191 Indigenous Corporate Training Inc., « Training », 2024, <https://www.ictinc.ca/training>



Par ailleurs, les organismes publics peuvent inciter les organisations à suivre une formation sur l'EDI. Pour ce faire, les gouvernements peuvent exiger que le personnel d'une organisation ait suivi une formation à la lutte contre le racisme, à la compétence culturelle et aux préjugés inconscients avant de solliciter un financement public. Les gouvernements peuvent également financer la formation sur l'EDI pour les organisations afin de favoriser l'inclusion en milieu de travail à moindre coût. Le Gateway to Equity, Diversity, and Inclusion Hub (GEDI-HUB), dirigé par Gateway Association à Calgary et financé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles du gouvernement du Canada, en est un exemple réussi<sup>192</sup>. Ce programme offre aux employeurs participants des ressources et des formations gratuites leur permettant de réduire les préjugés et de renforcer les compétences culturelles sans frais.

## DÉFI

### La discrimination et l'impact des microagressions en milieu de travail

Si l'on ne met pas fin aux préjugés, ils peuvent se transformer en discrimination en milieu de travail, telle que définie précédemment dans la section II du présent rapport. Malgré les répercussions juridiques de la discrimination au travail au Canada, de nombreux participants à la présente étude ont déclaré que la discrimination était toujours une réalité en milieu de travail au pays. Comme l'a souligné une personne interrogée à Ottawa, « la discrimination, les préjugés et le racisme sont enracinés dans les cultures professionnelles au Canada ». De même, la recherche sur les relations raciales au Canada a révélé qu'un Canadien sur cinq est victime de discrimination régulièrement ou de temps en temps, et qu'environ 40 % d'entre eux ont déclaré être victimes de discrimination raciale au travail<sup>193</sup>.

Parmi les différentes formes de discrimination, de microagression ou d'acte d'exclusion, on trouve des commentaires ou des gestes subtils qui proviennent de préjugés implicites, de stéréotypes et/ou de préjugés<sup>194</sup>. Ces rebuffades et insultes quotidiennes auxquelles sont confrontées les personnes appartenant à des groupes racialisés peuvent être intentionnelles ou non, mais elles sont le reflet actif des opinions qui peuvent créer et perpétuer la marginalisation<sup>195</sup>. Les microagressions diffèrent du racisme manifeste ou d'autres préjugés, car les personnes qui les perpétuent sont souvent bien intentionnées et n'ont pas conscience d'avoir dit ou fait quelque chose d'offensant<sup>196</sup>. Les microagressions en milieu de travail peuvent avoir un impact sur la confiance en soi, le sentiment d'appartenance et la santé mentale, et renforcer les obstacles dans la vie d'une personne, notamment en ce qui concerne l'accès aux échelons supérieurs au travail<sup>197</sup>. En outre, les victimes de microagressions peuvent voir leur productivité et leur capacité à résoudre des problèmes diminuer<sup>198</sup>. L'impact combiné de ces phénomènes peut se traduire par une baisse du rendement et une réduction des possibilités de promotion. Comme l'a indiqué un spécialiste de l'EDI, le manque de représentation des Noirs dans certains emplois ou secteurs d'activité peut s'expliquer par le fait que « nous ne sommes pas promus et que des microagressions ont encore lieu ». Les participants à la recherche ont expliqué que la transition vers le télétravail pendant la pandémie a réduit le nombre de microagressions qu'ils ont subies, mais les microagressions restent l'une des formes de discrimination les plus répandues.

192 « Gateway to Equity, Diversity, and Inclusion Hub », Gateway Association of Alberta, consulté le 8 janvier 2024, <https://gatewaytodiversity.ca/>

193 Keith Neuman, « Race Relations in Canada 2019 Survey », Environics Institute, 10 décembre 2019, <https://www.environmentalinstitute.org/projects/project-details/race-relations-in-canada-2019>

194 Derald Wing Sue, « Microaggressions : More Than Just Race », s.d., consulté le 8 janvier 2024, [https://www.uua.org/sites/live-new.uua.org/files/microaggressions\\_by\\_derald\\_wing\\_sue\\_ph.d....pdf](https://www.uua.org/sites/live-new.uua.org/files/microaggressions_by_derald_wing_sue_ph.d....pdf)

195 Ibid.

196 McKenna Princing, « What Microaggressions Are and How to Prevent Them », Right as Rain by UW Medicine, 3 septembre 2019, <https://rightasrain.uwmedicine.org/life/relationships/microaggressions>

197 Mara Cadinu, Anne Maass, Alessandra Rosabianca et Jeff Kiesner, « Why do women underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking », *Psychological Science*, vol. 16, pp. 572 - 578, juillet 2005, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16008792/>; Claude Steele, Steven Spencer et Joshua Aronson, J. « Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat », dans M. Zanna (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2002, vol. 23, pp. 379 - 440, New York : Academic Press.

198 Ibid.



## STRATÉGIE

### Élaborer et faire respecter des politiques antidiscriminatoires

Bien que la Loi canadienne sur les droits de la personne interdise la discrimination en milieu de travail, les contributeurs à la recherche et l'enquête du CTIC auprès des employeurs suggèrent que la discrimination existe encore en milieu de travail au Canada, et prend notamment la forme microagressions. La discrimination peut persister parce que les victimes de discrimination ne se sentent pas à l'aise de décrire un traitement injuste, de peur d'être réprimandées. Pour y remédier, les organisations doivent élaborer des politiques antidiscriminatoires solides et strictes. Une étude de l'École d'économie de Paris et de l'Institute of Labour Economics a révélé que la mise en place de politiques qui « interdisent la discrimination à l'encontre des groupes à risque contribue probablement à les protéger une fois qu'ils sont embauchés<sup>199</sup> ». Cela dit, l'étude rapporte également que « les politiques antidiscriminatoires qui s'appuient sur une approche punitive ne sont pas suffisantes pour contrer la discrimination<sup>200</sup> ». Les politiques antidiscriminatoires doivent donc s'accompagner d'efforts soutenus de lutte contre les préjugés, les partis pris, les stéréotypes et les microagressions. Comme l'indiquait la section précédente sur les préjugés inconscients et les compétences culturelles, cela peut être réalisé en construisant une culture inclusive et en demandant aux employés de suivre une formation sur les préjugés inconscients, une formation sur la lutte contre le racisme, une formation sur la lutte contre l'homophobie, une formation sur les compétences culturelles, et plus encore.

Une fois qu'une culture inclusive est développée, les victimes et les spectateurs de la discrimination peuvent se sentir plus à l'aise pour rapporter les cas de discrimination. Lorsqu'un cas de discrimination est constaté, les organisations doivent agir rapidement pour remédier à la situation. Pour s'assurer que les actes de discrimination ne se répètent pas, les personnes et les organisations doivent réfléchir à l'incident et en tirer des leçons. Cela peut se faire en suivant les étapes listées ci-après pour gérer les microagressions, décrites par l'initiative Westcoast Women in Engineering, Science and Technology :

- 1 ► Définir les microagressions, en particulier les microagressions « invisibles » ou inconscientes.
- 2 ► Les reconnaître tant en nous-mêmes que chez les autres.
- 3 ► Déconstruire les significations cachées des microagressions et les raisons pour lesquelles elles peuvent se produire.
- 4 ► Reconnaître les effets des microagressions et apprendre des stratégies pour composer avec ceux-ci.
- 5 ► Agir en mettant en œuvre des programmes de formation ciblés qui réduisent les risques d'incidents ultérieurs<sup>201</sup>.

199

Marie-Anne Valfort, « Do Anti-Discrimination Policies Work? », IZA World of Labor, 30 mai 2018, <https://doi.org/10.15185/izawol.450>

200

Ibid.

201

Westcoast Women in Engineering, Science & Technology (WWEST), « Microagressions », 2015, Université de la Colombie-Britannique, <https://wwest.sites.olt.ubc.ca/files/2016/02/Microagressions.pdf>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Préjugés inconscients</b>	<p>Créer des lieux de travail inclusifs qui encouragent les personnes de différents horizons à nouer des relations et à « apprendre à se connaître ».</p> <p>Veiller à ce que les relations soient établies en gardant à l'esprit l'humilité culturelle, afin de permettre aux gens d'apprendre les uns des autres.</p> <p>Rendre obligatoire la formation sur les préjugés inconscients, en particulier pour les personnes en position de pouvoir.</p>	Employeurs	<p>Test d'association implicite gratuit (en anglais) permettant d'évaluer les préjugés individuels : Université de Harvard, « Project Implicit », <a href="https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html">https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html</a></p> <p>Formation sur les préjugés inconscients gratuite (en anglais) pour le personnel des organisations sans but lucratif par l'intermédiaire de la Cornerstone OnDemand Foundation : NonprofitReady, « Unconscious Bias Training », <a href="https://www.nonprofitready.org/unconscious-bias-training">https://www.nonprofitready.org/unconscious-bias-training</a></p> <p>Formations (en anglais) individuelles ou à l'échelle de l'organisation en matière d'EDI, offertes BIPOC Executive Search Inc. : « Training », <a href="https://bipocsearch.com/training/">https://bipocsearch.com/training/</a></p> <p>Trousse du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion sur les préjugés, les partis pris et la discrimination (en anglais) : <a href="https://ccdi.ca/media/1589/toolkit-3-prejudice-bias-and-discrimination-how-to-stop-the-cycle.pdf">https://ccdi.ca/media/1589/toolkit-3-prejudice-bias-and-discrimination-how-to-stop-the-cycle.pdf</a></p>
<b>Compétence culturelle</b>	<p>Renforcer les compétences culturelles par une formation obligatoire.</p> <p>Mobiliser les communautés racialisées et les nouveaux arrivants lors du choix et de la prestation de formations afin de s'assurer qu'elles sont à jour, pertinentes et appropriées.</p> <p>Consulter les communautés racialisées et les nouveaux arrivants pour s'assurer que leurs cultures se reflètent dans les politiques de l'organisation.</p>	Employeurs	<p>Modules d'apprentissage de la trousse éducative de l'Assemblée des Premières Nations (APN, « Notre heure est venue », <a href="https://education.afn.ca/afntoolkit/fr/acceuil/">https://education.afn.ca/afntoolkit/fr/acceuil/</a>).</p> <p>Programme de formation d'un centre d'amitié local tel que l'OFIFC (« Indigenous Cultural Competency Training », <a href="https://ofifc.org/training-learning/indigenous-cultural-competency-training-icct/">https://ofifc.org/training-learning/indigenous-cultural-competency-training-icct/</a>) ou formation à la compétence culturelle autochtone du CCDSS : <a href="https://www.ccnsa.ca/docs/other/CCSDH-Cultural-Competency-Training-FR.pdf">https://www.ccnsa.ca/docs/other/CCSDH-Cultural-Competency-Training-FR.pdf</a></p> <p>Cours « Compétence culturelle au travail » (en anglais) de l'Ambulance Saint-Jean : <a href="https://www.sja.ca/en/first-aid-training/online/cultural-competency-workplace">https://www.sja.ca/en/first-aid-training/online/cultural-competency-workplace</a></p> <p>Conseil de H.E.D.I. pour une formation en entreprise sur la haine, l'équité, la diversité et l'inclusion : <a href="https://www.hediconsultants.ca/">https://www.hediconsultants.ca/</a> (en anglais).</p> <p>Formations (en anglais) de Indigenous Corporate Training Inc. sur l'emploi, le recrutement et le maintien en poste des Autochtones et sur le projet de loi C-15 (Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones) : <a href="https://www.ictinc.ca/training">https://www.ictinc.ca/training</a></p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<b>Discrimination et microagressions</b>	<p>Élaborer et faire respecter des politiques antidiscriminatoires qui protègent les groupes à risque, notamment les communautés noires, autochtones et autres communautés racialisées, les nouveaux arrivants au Canada, les personnes en situation de handicap et les membres de la communauté LGBTQ2SIA+.</p> <p>Offrir une formation visant l'autoévaluation et l'examen par la direction des pratiques et politiques opérationnelles et de leur impact potentiel sur les personnes méritant l'équité.</p> <p>Encourager une culture inclusive où les victimes et les témoins d'incidents de discrimination et de microagressions se sentent à l'aise de rapporter les incidents.</p> <p>Réfléchir aux incidents de discrimination et mettre en place une formation ciblée qui contribue à prévenir les incidents.</p>	Employeurs	<p>Webinaire « Understanding Unconscious Bias and Microaggressions » par Catherine Mattice et Sheila Eason sur LinkedIn : <a href="https://www.linkedin.com/events/6953560392820219904/comments/">https://www.linkedin.com/events/6953560392820219904/comments/</a></p> <p>Stratégies de lutte contre les microagressions (en anglais) proposées par l'initiative Westcoast Women in Engineering, Science and Technology : <a href="https://wwest.sites.olt.ubc.ca/files/2016/02/Microaggressions.pdf">https://wwest.sites.olt.ubc.ca/files/2016/02/Microaggressions.pdf</a></p> <p>Page Web (en anglais) sur les microagressions et leurs impacts : <a href="https://www.themicropedia.org/">https://www.themicropedia.org/</a></p> <p>Trousse du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion « Naviguer dans la zone de conflit et assumer le rôle d'allié(e) » (en anglais) : <a href="https://ccdi.ca/media/1590/toolkit-4-navigating-the-conflict-zone-and-becoming-an-ally.pdf">https://ccdi.ca/media/1590/toolkit-4-navigating-the-conflict-zone-and-becoming-an-ally.pdf</a></p> <p>Conférence (en anglais) de Sara Ahmed sur les plaintes pour mieux comprendre les structures et les mécanismes du pouvoir institutionnel : <a href="https://www.youtube.com/watch?v=4j_BwPJ0PTE">https://www.youtube.com/watch?v=4j_BwPJ0PTE</a></p>

## Défis organisationnels pour un avancement de carrière inclusive

Comme la présente étude l'expliquait précédemment, les obstacles et les défis à l'avancement sont créés et vécus différemment et sur différents plans. Si les organisations ont un rôle important à jouer dans la résolution des problèmes individuels (tels que ceux liés à la santé mentale, à l'épuisement professionnel et à l'isolement) et des problèmes de groupe (tels que les préjugés inconscients, la compétence culturelle et la discrimination), elles créent et perpétuent également des obstacles à l'avancement de carrière pour les communautés qui méritent l'équité. Parmi les principaux défis créés par les organisations et qu'elles doivent relever, citons le manque de représentation des groupes qui méritent l'équité, les possibilités inévitables de développement des compétences et les processus de promotion subjectifs. La section suivante analyse ces défis et propose des stratégies que les employeurs et les décideurs peuvent mettre en œuvre pour favoriser un accès équitable aux possibilités d'avancement de carrière.

### DÉFI

#### Manque de représentation des personnes méritant l'équité dans les postes de direction

Dans le cadre de l'enquête auprès des employeurs du CTIC, on a demandé aux entreprises canadiennes d'estimer la proportion de postes de haute direction occupés par des membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi (figure 13). Les résultats à cette question ont mis en évidence le fait que les groupes méritant l'équité sont largement sous-représentés dans les postes de haute direction au sein des entreprises interrogées.





Les participants à cette étude ont noté que la faible proportion de personnes appartenant à des groupes méritant l'équité dans des postes de direction peut créer des problèmes liés à la sécurité culturelle du lieu de travail, au caractère inclusif du lieu de travail et aux préjugés inconscients. Tous ces défis peuvent avoir un impact sur l'innovation et faire en sorte que certains milieux de travail deviennent défavorables aux membres des groupes visés par l'équité, en particulier lorsqu'il s'agit d'avancement de carrière<sup>203</sup>.

Ces effets négatifs peuvent être particulièrement prononcés pour les femmes de couleur qui, depuis de nombreuses années, sont perçues comme n'ayant pas leur place dans les postes décisionnels<sup>204</sup>. Selon une analyse de la représentation des femmes dans la haute direction des sociétés cotées à la Bourse de Toronto, les femmes noires ne représentent que 0,9 % des postes de directrice générale, de cadre supérieure et de gestionnaire principale et des postes d'accès à la direction générale<sup>205</sup>. Les femmes autochtones ne représentent que 0,3 % des postes de directrice générale, de cadre supérieure et des postes d'accès à la direction générale<sup>206</sup>. Comme le résume une femme d'Ottawa, « *en tant que femme noire, il faut être plus consciente de ce qui est réaliste parce qu'un homme noir avancerait avant moi, mais une femme blanche avancerait avant l'homme noir. Et c'est ainsi. Il y a donc plusieurs niveaux de progression dans les emplois... la femme noire est au bas de l'échelle. C'est assez ridicule de penser à cela, mais c'est la raison pour laquelle on voit beaucoup moins de femmes noires représentées dans ces postes d'échelons supérieurs.* » Par ailleurs, selon les statistiques précédentes, les femmes autochtones sont trois fois moins représentées que les femmes noires.

## STRATÉGIES

### Équité, diversité et inclusion pour un avancement transparent

Si rien n'est fait, les milieux de travail dotés d'une équipe de direction homogène favoriseront les personnes qui leur ressemblent, ce qui perpétuera le manque de diversité et réduira les possibilités d'avancement pour les personnes appartenant à des groupes méritant l'équité. Pour éviter cette situation, les employeurs devraient viser la création d'un milieu de travail inclusif qui encourage l'avancement progressif des membres de l'équipe méritant l'équité. Les stratégies formelles d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) et les stratégies d'inclusion autochtone constituent un moyen de s'attaquer à ce problème.

Les stratégies d'EDI sont des feuilles de route qui guident les organisations vers la réalisation des « priorités et objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion à l'échelle de l'organisation<sup>207</sup> ».

**Une stratégie d'EDI robuste devrait être élaborée en collaboration avec les groupes et le personnel méritant l'équité et, si possible, les membres de la communauté et les conseillers en matière d'EDI.**

Plus précisément, les stratégies d'EDI devraient être conçues conjointement avec les communautés qu'elles sont censées soutenir. Pour les petites organisations, cet objectif peut être réalisé par le biais d'entretiens avec les employés, de groupes de discussion avec la communauté ou de consultations en matière d'EDI. Pour les organisations plus importantes, des enquêtes anonymes auprès des employés et des groupes de ressources pour les employés peuvent également être mis à profit.

203 « How equity, diversity and inclusion can drive growth and innovation in businesses of all sizes », Université métropolitaine de Toronto, 10 février 2023, <https://www.torontomu.ca/diversity/news-events/2023/02/how-edi-can-drive-growth-and-innovation/>

204 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://www.digitalthinktankictc.com/ictc-admin/resources/admin/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique.pdf>

205 « The Zero Report », The Prosperity Project, février 2023, [https://blog.canadianprosperityproject.ca/wp-content/uploads/2023/02/TPP\\_ARC\\_2023\\_EN.pdf](https://blog.canadianprosperityproject.ca/wp-content/uploads/2023/02/TPP_ARC_2023_EN.pdf)

206 Ibid.

207 « Towards Inclusive Excellence: McMaster University's Equity, Diversity and Inclusion (EDI) Strategy Brochure », Equity and Inclusion Office, Université McMaster, consulté le 5 janvier 2024, <https://equity.mcmaster.ca/strategy/towards-inclusive-excellence/>



Pour créer des espaces de travail inclusifs pour les Autochtones, il convient d'élaborer des stratégies spécifiques pour les Premières Nations, les Inuits et les Métis, séparément des stratégies d'EDI plus générales. **Lorsque l'on commence à élaborer une stratégie d'inclusion des Autochtones, il est tout d'abord important d'évaluer la situation actuelle de l'organisation.** Comme l'a fait remarquer une personne autochtone interrogée en Ontario : « *L'employeur doit vraiment évaluer en interne s'il est accueillant et si son environnement de travail est approprié. Il doit ensuite élaborer une stratégie pour combler les lacunes et relever les défis qui se posent.* » Une autre personne interrogée qui s'est identifiée comme étant membre des Premières Nations a expliqué que l'évaluation de la situation actuelle est particulièrement importante parce que chaque culture d'entreprise est différente, et que des entreprises différentes ont des irritants différents. Cependant, il est important de se rappeler que l'inclusion des Autochtones n'est pas simplement un « atout » pour une organisation; il existe des lois provinciales et fédérales – la Loi sur la Déclaration des droits des peuples autochtones (DRIPA)<sup>208</sup> et la Loi sur la Déclaration des Nations Unies (LDN)<sup>209</sup>, respectivement – qui définissent les engagements en matière d'inclusion et de réconciliation requis par la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones<sup>210</sup>. En outre, l'appel à l'action 92 de la CVR demande au secteur des entreprises du Canada d'adopter la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones en tant que cadre de réconciliation, en vertu duquel les organisations doivent offrir une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme<sup>211</sup>.

Comme l'a fait remarquer une personne interrogée d'une société autochtone de Colombie-Britannique, si les membres des communautés des Premières Nations, des Inuits et des Métis sont exclus de l'élaboration de la stratégie d'inclusion, il est possible que celle-ci ait des conséquences négatives involontaires : « *Si les Autochtones ne sont pas impliqués dans la planification d'un cadre d'inclusion, même si les personnes responsables sont bien intentionnées, on se retrouve toujours une entreprise ou une organisation de personnes qui ont des biais à propos de leurs propres préjugés. Les stéréotypes et les préjugés continueront d'exister.* » En outre, comme l'a expliqué une personne interrogée représentant une organisation des Premières Nations, pour élaborer une stratégie d'inclusion autochtone, « *il faut que des personnes expérimentées travaillent sur ce sujet. Ce devrait être des Autochtones. Il faut comprendre les communautés avec lesquelles on travaille et comprendre la perspective historique de la collaboration avec elles.* »

Une fois les lacunes ciblées, l'organisation peut élaborer des objectifs et des plans de mise en œuvre en matière d'EDI et d'inclusion des Autochtones afin de contribuer à résoudre les problèmes. Il est important que les plans de mise en œuvre comprennent une liste d'objectifs ou de résultats escomptés, ainsi que des mesures spécifiques pour atteindre chaque objectif. Bien que ces objectifs doivent tenir compte du processus de coconception de l'EDI et de l'inclusion autochtone, il est également recommandé que les employeurs tirent parti des ressources et des lignes directrices déjà élaborées en matière d'EDI, telles que les guides du gouvernement du Canada sur l'EDI<sup>212</sup>. En ce qui concerne l'inclusion des Premières Nations, des Inuits et des Métis, chaque secteur est visé par des appels à l'action spécifiques dans le cadre de la Commission de vérité et de réconciliation.

208 « Declaration on Rights of Indigenous Peoples Act », Gouvernement de la Colombie-Britannique, 27 décembre 2023, <https://www.bclaws.gov.bc.ca/civix/document/id/complete/statreg/19044>

209 Secrétariat de mise en œuvre de la Loi sur la Déclaration des Nations Unies, « Plan d'action de la Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones », Ministère de la Justice du Canada, 2023, <https://www.justice.gc.ca/fra/declaration/pa-ap/ah/pdf/unda-action-plan-digital-fra.pdf>

210 Ibid.

211 « Les entreprises et la réconciliation », Gouvernement du Canada, août 2021, <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1524506030545/1557513309443>.

212 Chaires de recherche du Canada, « Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion », 28 juin 2022, [https://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/action\\_plan-plan\\_action-fra.aspx](https://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/action_plan-plan_action-fra.aspx)



Pour les organisations qui manquent de diversité dans les postes de direction, des approches ciblées pour recruter, maintenir en poste et faire progresser les travailleurs racialisés et les nouveaux arrivants devraient être incluses dans une stratégie d'EDI. Les objectifs peuvent varier en fonction de l'état actuel de l'organisation et des facteurs propres à la région. Par exemple, si une organisation présente une certaine diversité dans les postes de l'échelon inférieur, mais moins aux échelons intermédiaires et supérieurs, les efforts devraient être axés principalement sur la mise en place de processus de promotion équitables et de possibilités d'avancement (p. ex., du mentorat pour les groupes méritant l'équité). Si l'organisation manque totalement de diversité, les efforts devraient être davantage axés sur des processus de recrutement et d'embauche inclusifs. En outre, les organisations peuvent tenir compte de la population de la région pour élaborer leurs objectifs (p. ex., si la région présente une forte représentation de Noirs, c'est ce que l'organisation devrait viser; si la région présente une forte représentation d'Autochtones, c'est ce que l'organisation devrait viser).

Les pratiques exemplaires en matière de recrutement inclusif et de structures de promotion peuvent aider les organisations à atteindre leurs objectifs en matière de diversité. Comme l'indiquait la section II, les RH devraient s'efforcer d'élargir leurs réseaux en informant les organisations communautaires des offres d'emploi. En outre, les employeurs doivent disposer de comités d'embauche diversifiés, utiliser des pratiques de recrutement anonymes, mettre en place un processus d'entretien normalisé (pour garantir la cohérence et l'équité) et former les comités d'embauche quant aux préjugés inconscients<sup>213</sup>. Pour garantir la promotion des personnes racialisées au sein des organisations et accroître ainsi la diversité dans les postes de direction, les organisations devraient mettre en place des structures de promotion claires et transparentes (voir plus loin dans cette section), veiller à ce que les comités de décision présentent de la diversité et cultiver une équipe de direction inclusive<sup>214</sup>.



213

Maryna Ivus et Maya Watson, « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), mai 2022. <https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>

214

Ibid.



## Comment les employeurs canadiens abordent-ils les objectifs d'EDI? Résultats de l'enquête du CTIC auprès des employeurs

L'enquête du CTIC auprès des employeurs comportait de nombreuses questions sur la façon dont les employeurs canadiens abordaient l'EDI et les lacunes éventuelles de leurs politiques. Dans une question ouverte, les répondants à l'enquête auprès des employeurs étaient invités à citer tout objectif existant en matière de diversité et d'inclusion fixé par leur organisation. Dans l'ensemble, seuls 28 % d'entre eux ont déclaré avoir des objectifs, ce qui était plus fréquent dans les grandes entreprises que dans les petites (31 % des entreprises de plus de 500 salariés contre 20 % des entreprises de 50 à 99 salariés). Parmi les entreprises ayant des objectifs, cependant, environ un tiers ont simplement déclaré que leur objectif était de créer une « égalité des chances » pour tous et qu'elles basaient principalement l'évaluation sur les compétences. Un participant à l'étude, spécialiste de l'EDI, a fait remarquer qu'en se concentrant sur « l'égalité des chances », on risquait d'ignorer les obstacles systémiques à l'emploi. En outre, 23 % des employeurs ayant répondu à l'enquête ont déclaré avoir des objectifs, mais n'ont pas précisé de quoi il s'agissait. Par conséquent, un très petit nombre de participants ont rapporté avoir des objectifs tangibles liés à la diversité et à l'inclusion. Sur l'ensemble de l'échantillon, environ 6 % (n = 28) ont parlé d'un objectif lié aux différentes cultures ou aux personnes racialisées, 2 % (10) ont parlé d'objectifs liés à la diversité de genre, et une personne a mentionné des objectifs liés à l'âge.

Dans certains cas, les réponses des employeurs décrivaient des objectifs sans ambiguïté. Voici quelques exemples de ces objectifs :

- « 25 % des employés sont des minorités visibles. »
- « 50 % d'hommes/50 % de femmes. »
- « Avoir une corrélation entre la diversité de nos effectifs et la population générale. »

Un petit nombre d'entre eux ont fait allusion à des objectifs entourant les postes d'échelon supérieur :

- « Oui, nous exigeons désormais que certains postes aux échelons supérieurs soient occupés par une minorité visible. »

Inversement, beaucoup ont exprimé le souhait d'avoir une main-d'œuvre plus diversifiée, mais ont trouvé les objectifs difficiles à mettre en œuvre en raison d'un marché du travail tendu ou de l'incertitude quant à la façon d'y parvenir :

- « Nous considérons que la diversité est un élément important. C'est l'un de nos objectifs, mais nous n'avons pas de chiffre précis. »

D'autres employeurs ont exprimé leur confusion quant à l'utilité des objectifs ou leur frustration quant au fait que les objectifs pourraient interférer avec leur capacité à embaucher la meilleure personne pour l'emploi. Lors d'entretiens qualitatifs avec des spécialistes de l'emploi équitable, beaucoup d'entre eux ont indiqué que les employeurs pouvaient ne pas remarquer que leurs stratégies de réseautage, leurs réseaux déjà établis ou le contenu de leurs offres d'emploi créaient un bassin de candidats manquant de diversité. Les organisations ayant des objectifs en matière de diversité, si elles abordent la tâche de manière authentique, continuent probablement à embaucher la personne la plus qualifiée pour le poste, mais consacrent du temps et des efforts pour s'assurer que la réputation, les réseaux et les processus d'embauche de leur organisation sont inclusifs et attrayants.



**Le suivi et l'évaluation devraient être un élément clé de la stratégie d'EDI d'une organisation.** D'après les résultats de l'enquête menée par le CTIC auprès des employeurs, les organisations canadiennes emploient diverses méthodes d'évaluation et de suivi des cibles et des objectifs en matière d'EDI. Pour un grand nombre de ces employés (62 %), la responsabilité du suivi et de l'évaluation des stratégies d'EDI incombait à leur équipe des ressources humaines. Ensuite, 38 % des employeurs ont procédé à des examens internes de leurs pratiques de gestion, 35 % à une vérification de l'emploi en fin d'année et 21 % à une vérification externe. Par ailleurs, environ un employeur sur dix (9 %) ayant des stratégies d'EDI a admis qu'il n'avait pas mis en place de politiques ou de processus formels pour rendre des comptes sur la réalisation de ses objectifs.

Il est important que les stratégies d'EDI soient conçues pour progresser et qu'elles soient soutenues par des ressources. Sans les ressources, le personnel et la planification nécessaires, les stratégies d'EDI ont beaucoup moins de chances de réussir :

« Est-ce que nos stratégies visent le confort ou le progrès? Une stratégie pour le confort, c'est plus agréable, et une stratégie pour le progrès, c'est se centrer sur les Noirs, les Autochtones et les personnes racialisées. »

- Participante ontarienne s'identifiant comme Autochtone

« La plupart des employeurs ne mettent pas de côté une quantité importante de ressources pour régler cet enjeu avec leurs employés ou avec leur organisation en fonction de ce qu'ils veulent accomplir. Il ne faut pas que quelqu'un s'occupe de cette question à temps perdu. Il faut des personnes qui se consacrent à cet enjeu... Beaucoup de tentatives échouent à cause de ce manque de soutien des ressources. »

- Personne interrogée en Colombie-Britannique s'identifiant comme Noire

## DÉFI

### Possibilités inégales de développement des compétences, impact sur la rétention

Lorsqu'ils évoquent leurs possibilités d'avancement, les participants font généralement référence à la nécessité de développer davantage de compétences, d'atteindre un niveau de scolarité plus élevé ou d'acquérir davantage d'expérience professionnelle pour progresser. Pour certains, il s'agit d'une reconnaissance du fait qu'ils ne sont pas encore prêts à progresser et qu'ils sont encore axés sur « l'amélioration des connaissances » et « l'acquisition de compétences professionnelles » avant de chercher éventuellement à obtenir une promotion. Cependant, dans de nombreux cas, une personne peut avoir le désir de progresser mais éprouver des difficultés à accéder au développement des compétences ou à recevoir une formation et une expérience en milieu de travail pour développer et démontrer ses compétences. Dans un groupe de discussion réunissant des travailleurs racialisés et immigrants et des chercheurs d'emploi à Toronto, une personne a déclaré que « lorsqu'on occupe un emploi, on ne possède que les compétences nécessaires pour rester dans cette activité. Les employeurs doivent donner à leurs employés des possibilités d'apprentissage et d'évolution au sein de leur organisation. » Un consultant municipal en EDI de l'Ontario a commenté :

« Les entreprises avaient l'habitude d'embaucher des débutants, puis de les faire évoluer vers les échelons supérieurs. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Nous nous contentons de recruter des personnes ayant des titres et de l'expérience, et nous les plaçons à des échelons supérieurs, de sorte qu'il est vraiment difficile de gravir les échelons quand on commence. Nous n'avons plus de modèle où le débutant gravit les échelons parce qu'il a été formé en interne. »



Dans un cas comme dans l'autre, lorsque les possibilités de développer des compétences, d'acquérir de l'expérience ou de travailler en vue d'une promotion sont limitées, de nombreuses personnes se tournent vers de nouvelles entreprises ou de nouveaux secteurs d'activité pour progresser. Les participants à la recherche ont fait part de leur point de vue à ce sujet :

« Je travaille en ce moment sur une certification qui m'aiderait à accéder à un poste supérieur [...]. Pour accéder à un autre niveau, je dois me déplacer latéralement. Il n'y a pas de niveau supérieur. Si je développe mes compétences, je pourrais en quelque sorte évoluer latéralement vers un poste mieux rémunéré qui demande des compétences différentes. Dans mon domaine, les titres ont une certaine importance. Je ne peux pas me proclamer ingénieur tant que je n'ai pas obtenu mon diplôme d'ingénierie. Une fois que je l'ai, je peux être un ingénieur logiciel, puis un ingénieur de processus de développement et d'exploitation, et tous ces postes viennent avec un salaire plus élevé. »

- Participant en Colombie-Britannique s'identifiant comme une personne de couleur

« Je sais que si je veux évoluer, il y a d'autres postes [...] Pour l'instant, là où je suis, c'est un très bon milieu de travail, le taux de roulement de personnel est quasiment nul. Il n'y a donc pas autant de possibilités de monter dans cet endroit. »

- Participante en Saskatchewan s'identifiant comme Canadienne d'origine nigériane

Si certaines recherches montrent que le changement d'emploi peut améliorer les possibilités d'avancement des personnes ou la trajectoire de leur progression de carrière, comprendre l'éventail de facteurs qui influencent le changement est primordial pour améliorer l'équité en milieu de travail. Les personnes racialisées peuvent être confrontées à une mobilité ascendante limitée ou à des obstacles systémiques dans leur milieu de travail actuel, ce qui les incite à passer à un milieu où les possibilités d'évolution professionnelle sont plus équitables. En outre, un changement d'emploi peut permettre d'accéder à des réseaux et à des mentors qui peuvent s'avérer cruciaux pour l'avancement de carrière, en particulier si le milieu de travail actuel n'a pas d'initiatives en matière d'EDI. La décision de changer d'emploi ou de secteur d'activité peut découler du désir d'explorer des secteurs ou des entreprises qui privilégient la diversité, offrant ainsi de meilleures chances de reconnaissance et d'avancement sur la base du mérite plutôt que d'être confronté à des préjugés potentiels. Cependant, changer d'emploi n'est pas toujours une solution réaliste pour les groupes méritant l'équité, car la position socioéconomique d'une personne peut avoir un impact sur sa capacité à progresser. Par exemple, une personne interrogée à Ottawa estime que ses possibilités d'avancement sont limitées et qu'il lui faut souvent changer d'équipe, ce qui l'obligerait à déménager dans une autre ville ou province :

« Je ne pense pas pouvoir déménager de sitôt, car il faudrait que je m'installe dans une autre ville. C'est une autre chose qui m'arrête un peu parce que je n'ai pas de voiture, et je n'ai pas beaucoup de... je n'ai jamais vécu ailleurs qu'ici. Donc, le fait d'être à Ottawa est vraiment... je connais la région, et je ne me sens pas à l'aise de déménager ailleurs, et je n'ai pas vraiment de ressources autour de moi. »

## STRATÉGIE

### Perfectionnement professionnel, formation et amélioration des compétences pour soutenir l'avancement de carrière

En plus d'améliorer les politiques et les initiatives d'EDI, les employeurs doivent investir dans le développement des talents, notamment en comblant les lacunes dans le développement des compétences et en offrant l'expérience professionnelle nécessaire à la progression de carrière des personnes racialisées.



Dans l'enquête du CTIC auprès des employeurs, 80 % des organisations interrogées ont indiqué qu'elles étaient disposées à améliorer les compétences du personnel en place afin de relever les défis actuels en matière de personnel. Parmi les organisations qui ont indiqué qu'elles investiraient dans l'amélioration des compétences du personnel en poste, seul un tiers des répondants (33 %) étaient « très susceptibles » d'investir dans l'amélioration des compétences du personnel en poste, la majorité d'entre eux étant « assez susceptibles » (47 %) de le faire. Seuls 17 % des répondants étaient « assez peu susceptibles » (13 %) ou « pas du tout susceptibles » (4 %) d'améliorer les compétences du personnel en poste.

Les employeurs assument un certain degré de responsabilité dans l'apprentissage et le développement de leurs employés. Les recherches menées dans l'UE montrent que, pour de nombreux travailleurs, l'apprentissage se fait essentiellement au travail, et parfois auprès d'un établissement d'enseignement<sup>216</sup>. Bien que la volonté des employeurs et des employés d'investir dans le perfectionnement soit positive, un changement de paradigme est nécessaire en ce qui concerne la formation visant le perfectionnement professionnel et l'amélioration des compétences. L'enquête du CTIC auprès des employeurs a révélé que 69 % des organisations ont dit offrir des formations internes de perfectionnement ou d'amélioration des compétences. Parmi les types de formations offertes, 13 % étaient des cours non spécifiés ou « tout type » de formation, ainsi que des formations/cours généraux donnés à l'interne (11 %), des formations/cours en ligne (11 %), des formations techniques (10 %) et des mises à niveau/allocations pour la scolarité (10 %). Bien que ces résultats indiquent un engagement décent en faveur de l'amélioration des compétences des employés, dans le contexte du développement de carrière et du soutien à l'avancement par la formation, les offres spécifiques telles que la formation au leadership/à la gestion (5 %), le perfectionnement professionnel (4 %) et le mentorat (3 %) ont obtenu de moins bons résultats.

Dans de nombreux secteurs, les postes de gestion viennent avec de grandes responsabilités financières, éthiques et sociales. Une formation et un soutien adéquats sont nécessaires pour faciliter la progression vers les échelons supérieurs. Comme l'a expliqué une personne de couleur de Regina : « [Mon employeur] est toujours à la recherche de nouveaux gestionnaires parce que les gens ont peur... J'étais techniquement responsable d'équipe sans en porter le titre officiel, donc je pense que je pourrais faire le travail, pourvu d'avoir la formation adéquate. » En offrant une formation adéquate et une préparation aux promotions, les employeurs peuvent renforcer la confiance de leurs employés et améliorer les chances de maintien en poste ainsi que le rendement et les possibilités d'avancement.

**DANS QUELLE MESURE VOTRE ORGANISATION EST-ELLE SUSCEPTIBLE D'AMÉLIORER LES COMPÉTENCES DU PERSONNEL EN POSTE POUR RELEVÉ LES DÉFIS EN MATIÈRE DE MAIN D'OEUVRE?**

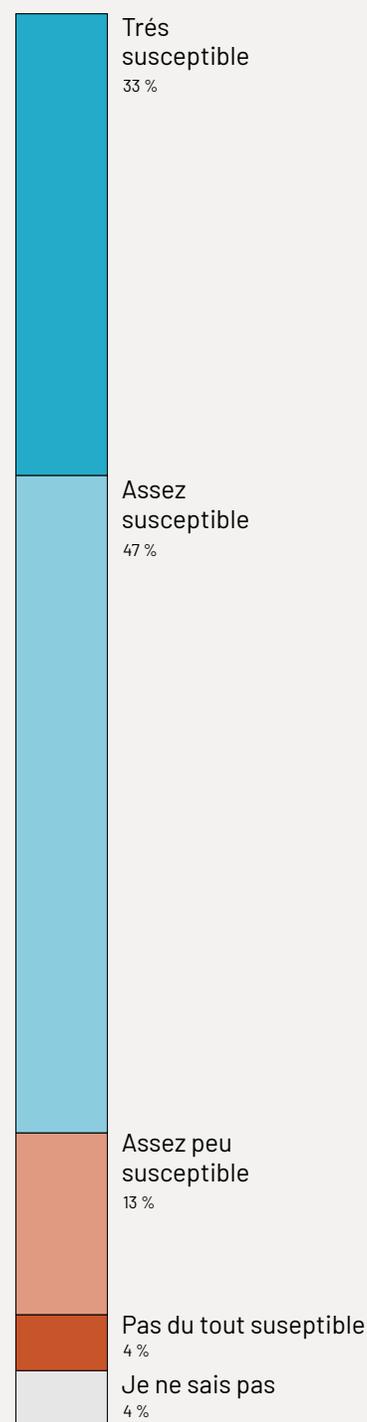


Figure 14 : Volonté des employeurs d'investir dans l'amélioration des compétences, enquête du CTIC auprès des employeurs.

216

Jenny Bimrose et Alan Brown, « Mid-Career Progression and Development: The Role for Career Guidance and Counselling », dans Handbook of Career Development : International Perspectives, éd. Gideon Arulmani et coll., International and Cultural Psychology (New York, NY : Springer, 2014), 203-22, [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7_11)



Les problèmes de rétention d'une organisation peuvent, à leur tour, avoir un impact sur sa capacité à attirer de nouveaux talents issus de la diversité. Les participants à la recherche ont appelé à un changement de valeur en faveur du développement des capacités individuelles dans un sens plus large. Les employeurs pourraient avoir l'air de changer d'attitude ou de philosophie à l'égard de la formation au perfectionnement professionnel, mais au bout du compte, ils s'engageraient à donner des chances égales à tous et reconnaîtraient l'importance d'investir dans les compétences et les talents de chaque personne.

## SOLUTION

### Le rôle du mentorat dans l'avancement de carrière

Les résultats d'un sondage de l'Indice de la culture du milieu de travail canadien réalisé en mai 2021 ont révélé que plus d'un tiers des Canadiens n'ont pas l'impression que les gestionnaires principaux font l'effort d'établir des liens avec les employés<sup>217</sup>. Dans l'enquête auprès des employeurs, lorsqu'on a demandé à ces derniers quel type de formation leur organisation offrait, seulement 3 % ont indiqué le mentorat/l'accompagnement axé sur le perfectionnement et l'amélioration des compétences, et 2 % ont offert du mentorat ou de l'accompagnement à d'autres fins de formation. Le mentorat est un élément clé du soutien à l'avancement de carrière des travailleurs racialisés. Les personnes interrogées veulent que leurs superviseurs s'engagent personnellement à soutenir leur perfectionnement professionnel et leur évolution de carrière. Une femme autochtone a déclaré que « si les employeurs veulent faire mieux, ils pourraient pratiquer la gestion de la supervision. Le lien entre les superviseurs et leur personnel a toujours été le plus important. » Elle a ajouté : « Il ne s'agit pas de planifier et de suivre le rendement, mais plutôt de prendre du temps pour parler avec un employé et savoir comment il va réellement. ». Une participante de Victoria a dit : « Si je savais que certains de leurs objectifs ou de leurs espoirs reposaient sur moi, je pense que ce serait bien... que quelqu'un voie cette ambition. ». Offrir une formation par le mentorat et donner à la direction les moyens de s'engager et d'offrir des possibilités de mentorat est une stratégie organisationnelle qui peut profiter aux travailleurs racialisés de tous âges à tous les échelons. Comme l'a résumé un participant à la recherche à Regina : « Ce qu'il y a de bien avec les mentors, c'est qu'ils vous rapprochent de votre objectif rapidement. ».

Le mentorat peut aider les travailleurs racialisés à accéder à des postes aux échelons moyen et supérieur, améliorant ainsi la diversité en milieu de travail aux échelons des cadres moyens et supérieurs. Il est essentiel que les organisations encouragent différentes formes de mentorat tout en supprimant les obstacles à la participation des employés. Des recherches menées par l'Université de Colombie-Britannique ont révélé que diverses formes de mentorat, telles que le mentorat par les pairs, le mentorat fondé sur l'ancienneté et le mentorat non lié au travail, offrent de multiples possibilités de développement personnel à tous les stades d'une carrière<sup>218</sup>. Au sein des organisations, il est essentiel d'établir des attentes claires pour garantir le succès des relations de mentorat, et l'utilisation de moyens de facilitation comme des outils d'établissement de relations permet de créer un environnement dans lequel les individus se sentent à l'aise d'échanger des informations plus personnelles<sup>219</sup>.

217 Canadian Workplace Culture Index, « BIPOC Canadians Are Three Times More Likely to State They Have Been Let Go from Their Company Because of COVID-19, Survey Finds », 18 octobre 2021, <https://www.cultureindex.io/2021/10/18/2021-survey-results-and-insights-release/>

218 Westcoast Women in Engineering, Science & Technology, « Mentoring Works », Université de Colombie-Britannique, 7 mai 2014, <https://wwest.mech.ubc.ca/diversity/mentoring-works/>

219 Ibid.



## SOLUTION

### Accroître les possibilités de perfectionnement professionnel

Un employeur a décrit l'approche de son organisation en matière de perfectionnement professionnel :  
« Nous créons des parcours d'apprentissage pour amener les gens dans la bonne direction au sein de l'entreprise. Nous nous efforçons de rendre les parcours professionnels plus clairs et de créer des possibilités pour tout le monde. »

Comme l'a souligné une autre personne interrogée, les possibilités d'avancement de carrières comprennent l'exposition et la possibilité d'assister à des événements où l'on peut apprendre. D'autres participants à la recherche ont appelé les organisations et les établissements de formation à faire du développement des compétences et du perfectionnement « une expérience plus inclusive » et ont affirmé l'importance de l'apprentissage et du développement :

« Si vous embauchez certaines personnes, vous devez également disposer d'une plateforme solide pour l'apprentissage et le développement. Dans les organisations qui ont un budget pour que les employés participent à des programmes d'amélioration des compétences et de perfectionnement professionnel, s'ils constatent un retour sur l'investissement, ils pourraient concevoir et intégrer de tels programmes dans leur organisation. En même temps, s'ils tirent profit de ces connaissances, ils offrent des possibilités d'avancement de carrière et maintiennent les employés en poste. »

- Participant ontarien s'identifiant comme un nouvel arrivant au Canada

« Comment pouvons-nous concevoir de manière créative notre programme de développement des compétences pour qu'il réponde aux besoins immédiats des gens afin qu'ils aient plus de temps, d'attention et d'énergie pour réellement participer et assimiler les notions vues? »

- Participante ontarienne s'identifiant comme une personne de couleur

Proposer du perfectionnement professionnel pendant les heures de travail est un moyen que les employeurs peuvent prendre pour favoriser l'amélioration des compétences d'un personnel issu de la diversité. Un autre changement important suggéré par une femme autochtone à Ottawa est une meilleure « reconnaissance des expériences directes soutenant les objectifs de la personne ». Mais quelle que soit l'approche, offrir des mesures de soutien globales visant le développement des compétences (p. ex., payer le transport, offrir des services de garde d'enfants, une aide financière ou mieux, un revenu de base, le soutien global par excellence) est une étape importante pour faire progresser la carrière des groupes qui méritent l'équité.



## Exigences linguistiques : un cercle vicieux pour les nouveaux arrivants au Canada

Les nouveaux arrivants au Canada veulent — et doivent souvent — améliorer leurs compétences en anglais afin de pouvoir progresser dans leur carrière, mais l'exigence d'un anglais courant ou conversationnel peut constituer un obstacle à leur avancement. Comme l'a déclaré une personne interrogée à Ottawa : « J'ai un diplôme, je veux un poste... au moins un poste de superviseur ou quelque chose comme ça. Je sais que l'anglais est très important pour obtenir un poste, alors c'est un défi pour moi. Je sais donc que si je veux obtenir ce poste, je dois me surpasser. Donc, dans un an, je devrai parler l'anglais plus couramment. »

De nouveaux arrivants au Canada ont informé les chercheurs du CTIC que le fait de ne pas être résident canadien les empêchait d'accéder à des services importants pour la progression de leur carrière. Par exemple, pour un nouvel arrivant à Halifax, le cours d'anglais dans sa ville était réservé aux résidents permanents. La personne interrogée s'est retrouvée coincée, car la maîtrise de l'anglais est nécessaire pour obtenir une résidence permanente au Canada, mais comme la résidence permanente est nécessaire pour accéder à la formation en anglais, son chemin vers un poste de RP ou un poste à un échelon supérieur a été entravé.

### DÉFI

#### Subjectivité et manque de transparence dans les décisions liées aux promotions

La progression peut être un défi dans les milieux de travail où la diversité culturelle, raciale ou ethnique n'est pas mise de l'avant. D'une part, il a été démontré que le fait d'être « différent » des autres au sein d'une organisation conduit à l'attrition des personnes appartenant à des groupes méritant l'équité<sup>220</sup>. Comme nous l'avons vu plus haut, il est important que les employeurs créent un sentiment d'appartenance pour tous les employés, car les groupes défavorisés ont tendance à quitter les emplois où leur culture ou leur race est différente de celle de l'organisation et où ils ne bénéficient pas d'un soutien adéquat sur le plan de la représentation ou de la sécurité culturelle. D'autre part, les groupes visés par l'équité en matière d'emploi qui sont déterminés à rester dans leur entreprise sont souvent laissés pour compte en ce qui concerne les promotions ou les possibilités d'avancement. L'une des personnes interrogées a entendu parler d'une femme noire qui n'a pas été promue gestionnaire de l'EDI malgré ses 25 ans d'ancienneté et ses deux ans de direction de l'EDI dans son organisation. En racontant cette histoire, la personne interrogée a poursuivi en disant que cette femme « avait l'impression qu'elle aurait le poste » et qu'elle a été « dévastée » en apprenant que quelqu'un d'autre l'avait obtenu. Les personnes interrogées ont également fait part de la frustration et du découragement qu'éprouvent, dans des situations de ce type, des collègues qui se trouvent dans des positions similaires et qui se disent : « Si mon collègue ne peut pas obtenir cette promotion, quelles sont mes chances? ».

220

Susan E. Jackson et coll., « Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover », *Journal of Applied Psychology* 76, no 5 (1991) : 675-89, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.675>



Tout d'abord, les chances qu'a un employé d'obtenir une promotion dépendent avant tout de sa connaissance de l'existence de cette offre. Certains participants aux groupes de discussion ont axé leur réflexion sur le fait qu'ils n'étaient souvent pas informés des possibilités de promotion. Par ailleurs, d'autres participants à la recherche ont parlé de cas où ils avaient entendu parler d'un collègue « promu au hasard » et ne comprenaient pas quel était le processus d'évaluation permettant à cette personne d'être promue. Sans une compréhension claire des voies d'avancement, il peut être difficile pour les employés de comprendre quelles sont les aptitudes ou les compétences à développer pour évoluer. Ce manque d'informations peut amener les individus à stagner dans leur carrière ou à quitter l'entreprise pour chercher des possibilités d'avancement ailleurs (pour en savoir davantage, consulter la section précédente).

Outre le manque de connaissance des possibilités de promotion, de nombreux participants à cette étude ont également décrit la subjectivité des décisions de promotion comme un défi auquel ils sont confrontés en matière d'avancement de carrière. En effet, les processus subjectifs pourraient faire en sorte que les personnes promues sont celles qui ont la relation la plus forte avec leur gestionnaire, et non celles qui présentent le meilleur rendement<sup>221</sup>. Les promotions basées sur les relations peuvent désavantager les personnes qui n'ont pas le temps d'assister aux activités d'équipe en-dehors des heures de travail, comme les personnes qui ont différentes responsabilités familiales, les personnes monoparentales ou celles qui ont un deuxième emploi. En outre, les promotions basées sur les relations peuvent représenter un défi pour les personnes qui ne se sentent pas à l'aise de tisser de tels liens en raison d'un manque de sécurité culturelle.

Comme nous l'avons vu dans la partie II, les participants à la recherche ont également indiqué avoir rencontré des entreprises qui cherchaient à pourvoir des postes à l'échelon moyen ou principal et qui imposaient des exigences strictes, comme de 10 à 15 ans d'expérience pertinente. Les personnes racialisées interrogées qui cherchaient des possibilités d'avancement ont mentionné qu'elles s'étaient découragées ou qu'elles croyaient que l'entreprise ne « prendrait pas de risque » en les promouvant. Même lorsqu'ils ont de l'expérience, beaucoup de participants autochtones à la recherche ont dit se sentir intimidés à l'idée de postuler dans de plus grandes entreprises ou à des postes à l'échelon supérieur en raison de croyances autolimitatives concernant les compétences et les aptitudes, et de l'inquiétude quant à la possibilité de transférer l'expérience professionnelle acquise dans la réserve à celle acquise hors de la réserve.

## STRATÉGIES

### Revoir les critères d'évaluation pour les postes supérieurs et les promotions

Pour relever les défis susmentionnés, les employeurs devraient mettre en place des processus de promotion structurés, fondés sur les données et impartiaux. Pour les employeurs qui ne disposent pas de processus formels de promotion, il peut s'agir d'élaborer des critères d'évaluation pour chaque poste, ainsi qu'une matrice emploi-famille qui présente les aptitudes et les compétences nécessaires pour progresser au sein de l'organisation<sup>222</sup>. Il est important que les critères de promotion soient souples et non rigides. Par exemple, l'employeur pourrait mettre en place des parcours pour les personnes qui n'ont pas de diplôme d'études postsecondaire mais qui ont les compétences et l'expérience nécessaires pour un poste particulier. Une fois établis, les critères de promotion doivent être communiqués clairement à l'ensemble de l'organisation afin que les employés sachent quand il convient de demander une promotion et quelles sont les compétences à acquérir pour postuler.

221 Allison Clark, Justin Ratcliffe, Mansharn Sangha (Toor), « Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique », Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), juin 2023, <https://www.digitalthinktankictc.com/ictc-admin/resources/admin/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique.pdf>

222 Ibid.



Une fois les critères établis, les organisations devraient s'efforcer de mettre en place des évaluations de rendement normalisées qui orientent les décisions liées aux promotions. Il peut s'agir d'évaluations par les pairs ou le gestionnaire, ainsi que de paramètres clés de réussite. Il est important que la rétroaction soit donnée à tous les employés afin que chacun puisse constater la transparence de l'employeur quant aux domaines à améliorer. Pour ce faire, l'employeur doit fournir une rétroaction honnête lorsque quelqu'un n'obtient pas de promotion ou d'emploi. Comme l'a dit une participante à l'étude d'Edmonton : « Soyez honnête avec moi. Comme ça, au moins, je saurai sur quoi travailler. » D'autres participants à la recherche ont noté que des structures de rétroaction formelles et de la transparence entourant les décisions liées aux promotions est un moyen important que les employeurs peuvent prendre pour éviter les préjugés inconscients et la discrimination — fournir une justification peut aider à garantir que les décisions sont prises sur la base du mérite et non sur la base de relations ou de favoritisme. En outre, la communication et la rétroaction honnête par le biais de processus de révision normalisés sont essentielles pour le développement des compétences, car elles permettent aux personnes méritant l'équité de travailler à l'amélioration de leurs compétences dans les domaines essentiels.

## Résumé des stratégies visant à surmonter les obstacles organisationnels et institutionnels à l'avancement de carrière des travailleurs racialisés et des nouveaux arrivants

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<p><b>Manque de représentation des groupes méritant l'équité dans les postes de direction</b></p>	<p>Élaborer une stratégie d'EDI solide, basée sur la collaboration.</p> <p>Faire appel à des conseillers en matière d'EDI et à des organismes de services aux communautés racialisées pour s'assurer que la stratégie d'EDI n'aura pas de conséquences négatives involontaires.</p> <p>Fixer des objectifs pour augmenter le nombre de travailleurs racialisés dans les postes de direction.</p> <p>Soutenir la stratégie d'EDI par des ressources.</p> <p>Contrôler, évaluer et améliorer en permanence la stratégie d'EDI.</p>	<p>Employeurs</p>	<p>Pour s'assurer que les stratégies d'EDI sont élaborées en collaboration, les employeurs peuvent créer des groupes ressources pour les employés (GRE) afin de recueillir des rétroactions et d'évaluer les besoins des employés en ce qui concerne l'EDI. Pour mettre en place un GRE, les employeurs peuvent consulter les ressources suivantes :</p> <p>Blogue de Benevity sur les GRE (en anglais) : <a href="https://benevity.com/resources/employee-resource-groups-create-belonging">https://benevity.com/resources/employee-resource-groups-create-belonging</a></p> <p>Blog de Gartner sur les GRE (en anglais) : <a href="https://jobs.gartner.com/life-at-gartner/diversity-equity-and-inclusion/gartner-s-employee-resource-groups/">https://jobs.gartner.com/life-at-gartner/diversity-equity-and-inclusion/gartner-s-employee-resource-groups/</a></p> <p>Étude sur la structure et le fonctionnement des GRE (en anglais) : <a href="https://www.salesforce.org/wp-content/uploads/2021/11/spc-report-structure-operations-of-ergs-111021-v1.pdf">https://www.salesforce.org/wp-content/uploads/2021/11/spc-report-structure-operations-of-ergs-111021-v1.pdf</a></p> <p>Page Web « Diversity and inclusion: 7 best practices for changing your culture » du CIO Executive Council pour obtenir des conseils sur l'élaboration d'une stratégie d'EDI solide : <a href="https://www.cio.com/article/228581/diversity-and-inclusion-8-best-practices-for-changing-your-culture.html">https://www.cio.com/article/228581/diversity-and-inclusion-8-best-practices-for-changing-your-culture.html</a></p> <p>Conseiller en EDI pour répondre aux besoins de votre organisation :</p> <p>Empowered EDI (entreprise nationale, en anglais) : <a href="https://www.livempowered.ca/">https://www.livempowered.ca/</a></p> <p>Remedi (entreprise nationale, en anglais) : <a href="https://www.remеди.com/">https://www.remеди.com/</a></p> <p>Crayon Strategies (entreprise néo-écossaise, en anglais) : <a href="https://www.crayonstrategies.ca/">https://www.crayonstrategies.ca/</a></p>



CHALLENGE AREA	OPPORTUNITY	RELEVANT PARTIES	RELEVANT RESOURCES
<b>Possibilités inégales de développement des compétences</b>	<p>Investir dans le développement des talents, notamment en comblant les lacunes sur le plan des compétences et en donnant accès à l'expérience professionnelle nécessaire à la progression des carrières des personnes racialisées.</p> <p>Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel pendant les heures de travail.</p> <p>Améliorer l'accès ou l'offre de mesures de soutien globales, ou l'accès à celles-ci : aide financière, aide au transport et à la garde d'enfants, etc.</p>	<p>Employeurs</p> <p>Décideurs</p>	<p>Portail Discover Ability Network, qui donne accès aux employeurs à des ressources favorisant des environnements de travail inclusifs et accessibles : <a href="https://discoverability.network/">https://discoverability.network/</a></p> <p>Document d'analyse du Centre des Compétences futures et du Conference Board du Canada sur les préjugés liés à l'évaluation des compétences sociales et émotionnelles chez les Canadiens noirs et sur ce que les dirigeants peuvent faire pour surmonter les difficultés : <a href="file:///C:/Users/r.tardif/Downloads/uniformiser-les-regles-du-jeu_2023.pdf">file:///C:/Users/r.tardif/Downloads/uniformiser-les-regles-du-jeu_2023.pdf</a></p> <p>Mémoire de la SRSA sur les aides globales (en anglais), qui comprend des exemples et présente une série de points et d'approches susceptibles de soutenir la conception et la mise en œuvre de mesures de soutien globales dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle : <a href="https://srdc.org/project/wraparound-supports-in-employment-and-skills-training-a-feminist-perspective/">https://srdc.org/project/wraparound-supports-in-employment-and-skills-training-a-feminist-perspective/</a></p>

<b>Subjectivité et manque de transparence dans les décisions liées aux promotions</b>	<p>Mettre en place des structures de promotion fondées sur les données et exemptes de préjugés.</p> <p>Veiller à ce que les critères de promotion soient inclusifs et flexibles, afin de permettre à des personnes ayant des expériences diverses de postuler une promotion.</p> <p>Mettre en place des processus formels et normalisés d'évaluation du rendement. Ces processus devraient inclure une rétroaction honnête pour tous les employés afin de garantir que les travailleurs racialisés axent leurs efforts de perfectionnement professionnel dans le domaine dont leur employeur a le plus besoin.</p>	<p>Employeurs</p>	<p>Rapport « How to increase transparency of progression, pay and reward » par The Behavioural Insights Team : <a href="https://www.bi.team/wp-content/uploads/2021/07/BIT_How_to_improve_gender_equality_guide-ITPPR.pdf">https://www.bi.team/wp-content/uploads/2021/07/BIT_How_to_improve_gender_equality_guide-ITPPR.pdf</a></p> <p>Section H) Maintien en poste et promotion du « Guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste » de la Chaire de recherche du Canada : <a href="https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx">https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx</a></p> <p>Guide (en anglais) de McLean &amp; Company sur la création de politiques et de processus promotionnels inclusifs : <a href="https://hr.mcleanco.com/research/promotion-policy">https://hr.mcleanco.com/research/promotion-policy</a></p> <p>Billet de blogue (en anglais) d'Equity Methods LLC sur l'équité en matière de promotion et de salaire dans le cadre de la stratégie d'EDI d'une organisation : <a href="https://www.equitymethods.com/articles/promotion-equity-linking-pay-equity-to-diversity-inclusion/">https://www.equitymethods.com/articles/promotion-equity-linking-pay-equity-to-diversity-inclusion/</a></p>
---	--	-------------------	---



## **Angles morts : écarts entre la perception de l'employeur et la réalité entourant les obstacles à l'avancement de carrière**

Sur le plan des efforts déployés par les organisations pour surmonter les obstacles à l'avancement de carrière, les personnes interrogées ont noté un écart persistant entre ce que les employeurs pensent et l'expérience concrète des employés. Les personnes interrogées ont noté que même si la direction « essaie de faire ce qu'il faut », elle peut ne pas être pleinement consciente de la manifestation des obstacles individuels, collectifs ou organisationnels. Dans un rapport de 2019 sur l'intégration des jeunes Arabes dans la main-d'œuvre, l'Institut canado-arabe a noté que « la discrimination raciale institutionnalisée est profondément ancrée dans le marché du travail » et qu'elle demeure malgré les efforts des gouvernements et des employeurs pour résoudre ces problèmes<sup>223</sup>. Comme l'a déclaré un spécialiste de l'EDI, « les personnes qui essaient de faire quelque chose ne sont absolument pas conscientes du rôle qu'elles jouent dans la perpétuation de toutes ces choses ». Notamment, le travail en matière de lutte contre le racisme effectué par cette personne interrogée a mis en évidence un décalage important entre la conviction que les personnes non blanches sont confrontées à des obstacles et qu'il ne s'agit pas d'un problème au sein de leur équipe ou sur leur lieu de travail. Selon une autre personne interrogée, même si des politiques sont en place, « le système ne soutient pas toujours vraiment [l'équité] ». Dans cette optique, les personnes, les employeurs, les décideurs et la société civile doivent travailler ensemble pour bâtir des cultures et des milieux inclusifs où les personnes de tous horizons peuvent s'épanouir. Pour les employeurs, cela signifie soutenir les politiques en milieu de travail par des engagements significatifs, de l'humilité et une ouverture d'esprit.

223

Aisha Shibli, « Discrimination in the Workplace: A Stumbling Block Toward Professional Development for Arab Youth in the Canadian Labour Market », Institut canado-arabe, septembre 2019, <https://static1.squarespace.com/static/5e09162ecf041b5682cf6fc4/t/5e7cda6e678813093fc50022/1585240686622/Professional+Development.pdf>, 2.





## Conclusion

La pandémie de COVID-19 a touché chaque personne au Canada, mais son fardeau a été supporté de manière disproportionnée par certains groupes, communautés, genres et identités. Les séquelles de la pandémie en matière d'emploi, de santé et de coût de la vie entraînent encore des conséquences durables pour les employeurs et les chercheurs d'emploi; et, bien que l'expérience de chacun soit unique, dans l'ensemble, les taux de chômage restent disproportionnellement élevés pour les communautés racialisées et les nouveaux arrivants. Plutôt que de se concentrer sur la seule question de l'emploi, le présent rapport s'est surtout intéressé à l'avancement et à la mobilité de carrière. L'avancement et la mobilité équitables constituent une assurance importante contre les chocs futurs du marché du travail; ils encouragent les employeurs à utiliser les compétences des membres de l'équipe au maximum de leur potentiel tout en soutenant l'autonomie de chacun dans l'orientation de sa propre carrière. La diversité des expériences vécues par les personnes en réorientation professionnelle issues de communautés méritant l'équité et occupant des postes de gestion a des retombées positives pour les organisations en matière d'innovation, d'accès au marché et de défis liés à l'offre de main-d'œuvre, et elle ouvre la voie à une meilleure représentation à l'avenir. Ainsi, ce rapport a décrit les expériences d'avancement et de mobilité pendant et après la COVID-19 et présenté les obstacles/défis et les stratégies pour surmonter ces obstacles de différentes façons.



La planification de la main-d'œuvre dans l'ensemble de l'économie canadienne implique de créer des possibilités de transfert maximal des compétences — les travailleurs et les apprenants à long terme devraient avoir le pouvoir de façonner leur carrière comme ils l'entendent. Les filets de sécurité, l'innovation pédagogique et les milieux de travail inclusifs sont autant d'éléments essentiels à cet égard. Les futures recherches sur ce sujet pourraient inclure une analyse complète des filets de sécurité sociale tels que la PCU, y compris les personnes qui n'y ont pas eu accès et les raisons expliquant cette situation. En outre, il incombe aux organisations telles que le CTIC qui produisent et diffusent des informations sur le marché du travail de mener davantage de recherches sur l'expérience de l'utilisateur, l'accessibilité et l'application des connaissances afin de s'assurer que l'IMT est utile à tous les chercheurs d'emploi.

Une grande partie de cette étude présente des constats pertinents pour les employeurs : ces derniers sont les mieux placés pour offrir des possibilités de développement de carrière. C'est pourquoi le présent document se termine par une réflexion. Dans le cadre des consultations du CTIC avec les communautés méritant l'équité, les participants à la recherche ont été invités à faire part de leurs opinions et de leurs recommandations sur ce qui définit un bon employeur. Les qualités suivantes ont fait l'objet d'un consensus clair dans de nombreux entretiens et groupes de discussion. Un bon employeur :

- ▶ accueille et respecte tous les employés;
- ▶ apprend de façon autonome et/ou bénéficie d'un accompagnement pour développer ses compétences en matière d'EDI;
- ▶ améliore de façon continue sa compétence culturelle;
- ▶ démontre son engagement à l'égard de la croissance des employés par le biais de l'adhésion personnelle et du mentorat;
- ▶ communique de manière claire, cohérente et transparente;
- ▶ vise l'équité dans la prise de décision.

Bref, bon nombre des stratégies évoquées tout au long de ce rapport visent un changement systémique et durable, mais doivent commencer par les mentors et les employeurs individuels. Même s'il est possible d'agir, il est également important de rappeler que le soutien professionnel équitable et l'amélioration des possibilités d'avancement pour les travailleurs méritant l'équité est un processus en évolution constante et non une liste de vérification : comme l'a fait remarquer l'une des personnes interrogées, il « doit s'agir d'un processus continu ancré dans l'humilité ».



# Annexe

Le projet « Reprise équitable » est divisé en deux parties. Le premier volet, axé sur les employeurs canadiens, a permis d'examiner la demande de talents partout au Canada, notamment les postes qui favorisent la mobilité et l'avancement de carrière (p. ex., qui font appel à des compétences polyvalentes ou qui permettent d'accéder à une promotion). L'objectif de ce volet était de comprendre et d'améliorer les stratégies visant à garantir l'équité en milieu de travail en matière d'avancement et de mobilité. Pour caractériser la demande et les stratégies des employeurs visant à améliorer l'équité, le CTIC a mené une enquête nationale auprès des employeurs, élaboré et mis en œuvre une stratégie nationale de collecte et d'agrégation des offres d'emploi, et mené des entretiens clés avec des employeurs, des professionnels des ressources humaines et des spécialistes.

Le deuxième volet de la recherche était axé sur l'apprentissage à partir des expériences de travailleurs et de chercheurs d'emploi noirs, autochtones et racialisés après la pandémie de COVID-19. Grâce à des recherches primaires approfondies, ce volet a permis de comprendre les obstacles à l'avancement et à la transition que ces personnes ont vécus, les politiques et les programmes qui les ont le plus aidés à surmonter ces obstacles, et l'infrastructure habilitante qui peut soutenir davantage les Noirs, les Autochtones et les personnes racialisées dans ce domaine. À terme, ce projet vise également à produire des données et des ressources sur le marché du travail que les chercheurs d'emploi pourront utiliser pour améliorer l'accès à la mobilité et à l'avancement de carrière : une partie du processus de recherche examine l'expérience des utilisateurs qui ont recours aux outils de planification de carrière du CTIC et la manière dont ils peuvent être améliorés.

## Comité consultatif et approche participative

Le CTIC a réuni un comité consultatif de projet composé de 11 spécialistes d'organismes communautaires, du secteur de l'expertise-conseil en matière d'EDI et d'autres domaines connexes. Le comité consultatif de projet a orienté la méthodologie de l'étude et commenté les recherches en cours. Le CTIC a également adopté une approche participative pour les séances en personne menées conjointement avec les organismes communautaires, en incorporant des objectifs de recherche communautaire et des résumés pour chaque événement.

## Séances qualitatives

En 2022 et 2023, l'équipe de recherche du CTIC a mené une grande variété d'activités au sein de la communauté, notamment en organisant des ateliers en personne en partenariat avec des organismes communautaires à Edmonton (un pour les peuples autochtones et un pour les participants noirs, de couleur et nouveaux arrivants) et à Toronto (pour tout participant racialisé et nouvel arrivant), à Vancouver, à Halifax et à St. John's (pour tous les groupes). En outre, l'équipe de recherche s'est rendue à plusieurs conférences et événements, notamment le salon de Manitoba Association for Career Development en 2022 (environ 150 participants), le salon de l'emploi de Our Children's Medicine à Toronto (~30 participants) et le salon de l'emploi de la Coalition autochtone d'Ottawa (~100 participants). Enfin, l'équipe de recherche a aménagé des espaces d'entretien dans des lieux publics partout au Canada et a mené des conversations en personne avec des personnes qui se sont autosélectionnées pour participer à l'étude.



RÉGION	PNMI	PERSONNES DE COULEUR, NOIRS ET NOUVEAUX ARRIVANTS	AUTRES (P. EX., SPÉCIALISTES)
<b>Alberta</b>	11	28	-
<b>Canada Atlantique</b>	3	30	1
<b>Colombie-Britannique</b>	3	8	-
<b>Manitoba</b>	4	9	10
<b>Ontario</b>	14	104	4
<b>Québec</b>	-	10	-
<b>Saskatchewan</b>	30	13	1
<b>Les territoires</b>	7	2	-
<b>TOTAL</b>	72	204	16

Au total, le CTIC a mobilisé directement et indirectement plus de 500 membres de la communauté au cours de cette étude. Parmi eux, 292 membres de la communauté et spécialistes ont participé directement à des entretiens détaillées et/ou à des groupes de discussion régionaux; et environ 280 ont collaboré avec le CTIC par le biais de discussions informelles lors d'événements (y compris en se rendant aux espaces d'entretien du CTIC dans les lieux publics), et la participation/la mobilisation à des ateliers organisés par le CTIC.

## Enquête auprès des employeurs

L'enquête du CTIC sur la reprise équitable auprès des employeurs (n = 503) a été menée partout au Canada auprès de personnes responsables de l'embauche et de la gestion du personnel dans des entreprises comptant au moins 50 employés. Les répondants occupaient des postes de gestionnaires (42 %), de directeurs (20 %), de cadres supérieurs, de présidents ou de vice-présidents (20 %), étaient propriétaires (6 %) ou étaient des professionnels des RH ou des gestionnaires d'embauche (12 %). Un peu plus de la moitié des répondants se sont identifiés comme des hommes (55 %), et un peu moins de la moitié comme des femmes (45 %), tandis que moins de 1 % se sont identifiés comme non conformes sur le plan du genre ou non binaires.

Par rapport à l'économie canadienne, l'enquête auprès des employeurs du CTIC surreprésente les répondants des secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques; de la fabrication; de la finance, des assurances et de l'immobilier; ainsi que du commerce de gros et de détail et des services d'éducation. En outre, l'enquête sous-représente les répondants des secteurs des soins de santé et des services sociaux, de la construction et des services publics, des transports et de l'entreposage, ainsi que de l'hébergement et de la restauration. Un peu moins de la moitié des répondants (41 %) provenaient de grandes entreprises d'au moins 500 employés, ce qui marque une autre grande différence entre les répondants à l'enquête et l'économie dans son ensemble : la plupart des entreprises canadiennes sont de très petites entreprises (de 1 à 4 employés)<sup>224</sup>. Environ un tiers (35 %) des répondants travaillaient au sein d'entreprises de taille moyenne (de 100 à 499 personnes), et un quart (23 %) au sein d'entreprises de 99 personnes ou moins.

224

Statistique Canada, « Tableau 33-10-0661-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2022 », 20 février 2023, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310066101&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310066101&request_locale=fr)



Les grandes entreprises sont responsables de la plus grande proportion d'emplois au Canada : les entreprises de plus de 500 personnes employaient 46 % des Canadiens en 2022<sup>225</sup>. Par conséquent, bien que les données sur l'emploi ne doivent pas être utilisées comme un indicateur de l'économie canadienne, les répondants décrivent des politiques ayant un impact sur de nombreux emplois. Les répondants proviennent principalement de grandes entreprises des secteurs des services professionnels, financiers, techniques et sociaux, de l'industrie manufacturière et du commerce. En tant que personnel de grandes entreprises, les employeurs interrogés constituent un échantillon unique de gestionnaires de personnel et de gestionnaires d'embauche disposant des ressources nécessaires pour mettre en œuvre la formation à l'inclusion et d'autres politiques connexes.

### **Cueillette de données sur les offres d'emploi publiées en ligne**

Le CTIC a recueilli plus de 2 millions d'offres d'emploi entre avril 2022 et octobre 2023 afin d'évaluer quels types d'emplois sont en demande au Canada, où ils se trouvent et quelles compétences techniques et humaines transférables sont exigées. Les offres d'emploi ont été recueillies chaque semaine sur différents sites d'emploi (notamment Indeed, Wowjobs et SimplyHired). Les doublons ont été traités à l'aide d'un algorithme qui reconnaît les appariements exacts entre des champs tels que le nom de l'entreprise, l'intitulé du poste, le lieu et la date d'affichage de l'emploi. Pour les correspondances exactes, une seule est conservée. Cette vérification est effectuée sur les données recueillies chaque semaine. La liste des titres d'emploi pertinents sur laquelle se base la cueillette provient des emplois en demande cités dans l'enquête auprès des employeurs, ainsi que d'autres domaines d'activité correspondant au champ de l'étude (p. ex., les titres liés à la fonction de gestionnaire afin d'examiner les compétences associées à l'avancement).

225

Statistique Canada, « Tableau 14-10-0215 - 01 Emploi pour l'ensemble des salariés selon la taille d'entreprise, données annuelles », 27 juin 2018, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl/en/tv.action?pid=1410021501>

