

LES COMPÉTENCES DANS UN MONDE POSTPANDÉMIQUE : MAI 2021

# Bâtir des lieux de travail inclusifs

EDDY NG, ANJUM SULTANA, KORY WILSON,  
SIMON BLANCHETTE, ROCHELLE WIJESINGHA



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


- réalisant des recherches sur des questions cruciales ;
- stimulant des dialogues sincères sur nos sujets de recherche ;
- célébrant le travail de leaders exceptionnels.

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

[ppforum.ca/fr](http://ppforum.ca/fr)  [@ppforumca](https://twitter.com/ppforumca)



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences futures.

Pour plus d'information, visitez : [ryerson.ca/diversity](http://ryerson.ca/diversity) ou écrivez à : [diversityinstitute@ryerson.ca](mailto:diversityinstitute@ryerson.ca)  [@RyersonDI](https://twitter.com/RyersonDI)



Le Centre des Compétences futures est un centre de recherche avant-gardiste consacré à la recherche et à la collaboration en vue de préparer les Canadien.ne.s à réussir sur le plan professionnel. Nous pensons que les Canadien.ne.s doivent avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché du travail en constante évolution. En tant que groupe pancanadien, nous unissons nos forces pour trouver, tester, mesurer et partager des approches novatrices afin d'évaluer et de perfectionner les compétences dont les Canadien.ne.s ont besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures repose sur un partenariat entre :

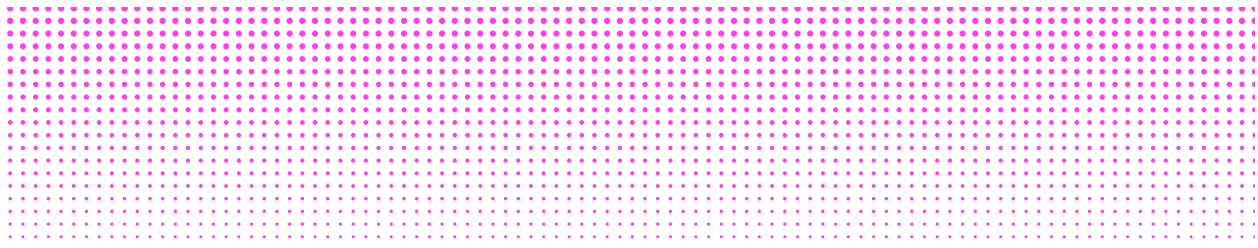


The Conference  
Board of Canada

**Blueprint**

Le CCF est financé par le programme Compétences Futures du Gouvernement du Canada.

Pour plus d'information, visitez : [www.fsc-ccf.ca](http://www.fsc-ccf.ca) ou écrivez à : [info@fsc-ccf.ca](mailto:info@fsc-ccf.ca) [@fsc\\_ccf\\_fr](https://twitter.com/fsc_ccf_fr)



Le projet les Compétences dans un monde postpandémique est rendu possible grâce au soutien de



Le présent rapport est accessible en ligne : [anglais](#) | [français](#)

ISBN : 978-1-77452-059-8

## À PROPOS DU PROJET

**Les Compétences dans un monde postpandémique** aborde des questions clés auxquelles sont confronté.e.s les décideur.e.s politiques et les employeur.e.s. Il est urgent pour la société de faire face aux profonds changements dans le marché du travail que la pandémie de COVID-19 a accélérés et pour de nombreux acteur.trices de s'adapter aux nouvelles réalités d'un monde postpandémique.

La société relancera lentement ses activités et les affaires reprendront, mais il n'y aura pas de « retour » à la normale. La pandémie a fait de l'avenir du travail une réalité très actuelle. Numérisation, travail à domicile, en plus d'autres trajectoires insolites et transitions accélérées bien documentées dans le discours sur l'avenir du travail sont déjà parmi nous et risquent de perdurer.

S'appuyant sur le succès de la série collaborative **Compétences de l'avenir**, le Forum des politiques publiques (FPP) et le Diversity Institute (DI), financés par le Centre des Compétences futures (CCF) et avec un nouveau soutien de la part de Microsoft, font équipe, une fois de plus, pour aborder de front ces rapides changements sociaux et étudier les compétences, la formation et le recyclage professionnel de l'avenir de façon à dessiner une trajectoire à suivre à mesure que la pandémie suit son cours.

L'objectif de cette série est de constituer un solide écosystème de politiques permettant la mobilité dont les travailleur.e.s et les employeur.e.s auront besoin pour se frayer un chemin dans la nouvelle réalité. À cette fin, nous nous pencherons sur huit principaux thèmes :

1. **La polarisation de l'emploi au Canada**
2. **L'infrastructure numérique dans un monde postpandémique**
3. **Nouvelles organisations du travail**
4. **Bâtir des lieux de travail inclusifs**
5. **Immigration et succès de l'économie postpandémique du Canada**
6. **L'innovation dans l'enseignement postsecondaire**
7. **De la nécessité naît l'invention : compétences pour l'innovation dans un monde postpandémique**
8. **Soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entrepreneur.e.s**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le projet, veuillez communiquer avec **Andrée Loucks**, responsable des politiques (FPP), et **Michael Crawford Urban**, directeur par intérim, Recherche, Projets spéciaux (CCF).

**Les compétences dans un monde postpandémique est financé par le Programme des Compétences futures du gouvernement du Canada.**

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag above the letter "a".

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. Le présent rapport peut être reproduit à des fins éducatives et non lucratives, à l'exception des revues savantes ou professionnelles. Pour de plus amples renseignements sur les droits de production, écrivez à [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

## AUTEUR.E.S

### EDDY NG

Eddy Ng est professeur et titulaire de la chaire James et Elizabeth Freeman en gestion à l'Université Bucknell. Auparavant, il était titulaire de la chaire F.C. Manning en économie et en affaires à l'Université Dalhousie à Halifax, Canada. Ses recherches portent sur la gestion de la diversité pour la compétitivité organisationnelle, sur la nature changeante du travail et des organisations, et sur la gestion intergénérationnelle. Son travail a été financé par des subventions du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Il a publié quatre livres et plus de 90 articles dans des revues à comité de lecture ainsi que des monographies. Il a été présenté dans des médias populaires au Canada et aux États-Unis, tels que Radio-Canada, le Globe and Mail, le Financial Post, ABC News, CBC News et NPR. Il est rédacteur en chef de la section Égalité, diversité et inclusion et rédacteur adjoint de Personnel Review. Il est également président du programme de la division Genre et diversité dans les organisations de l'Academy of Management.

### ANJUM SULTANA

Anjum Sultana est une experte primée, en stratégie des affaires publiques, une commentatrice médiatique recherchée, une conférencière accomplie et une auteure de nombreuses publications en équité de la santé, avec une expertise en équité entre les genres, en santé publique et en engagement civique. Mme Sultana est directrice nationale des politiques publiques et des communications stratégiques à la YWCA Canada, la plus grande et plus ancienne organisation d'équité entre les genres au pays. Elle siège actuellement aux conseils d'administration du CASSA (Council of Agencies Serving South Asians), du Regent Park Community Health Centre et du Toronto Environmental Alliance. En 2020, Mme Sultana figurait au palmarès des 30 personnes de moins de 30 ans en matière de durabilité. Elle est titulaire d'une maîtrise en santé publique de l'école de santé publique Dalla Lana de l'Université de Toronto.

### KORY WILSON

Kory Wilson (Kwakwaka'wakw), B. Sc. LL. B., est directrice générale d'Initiatives et partenariats autochtones de l'Institut de technologie de la Colombie-Britannique. Mme Wilson est présidente du Comité national d'éducation autochtone du Collèges et instituts Canada et présidente du groupe d'affinité sur l'éducation des Autochtones de la Fédération mondiale des collèges et écoles polytechniques. Mme Wilson possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de

l'éducation postsecondaire, du développement communautaire et du droit. Forte d'un engagement profond envers l'éducation, elle sait que des solutions innovantes et créatives sont indispensables afin de transformer la réconciliation en réconciliACTION. L'éducation et l'accès au savoir sont indispensables pour l'avancement de chacun. Quand les gens savent mieux, ils agissent mieux.

### **SIMON BLANCHETTE**

Simon Blanchette est associé de recherche au Diversity Institute depuis plusieurs années. Il y travaille sur le projet novateur DiversityLeads, sur l'évaluation de la diversité des supergrappes (pour ISDE) et sur bien d'autres projets associés au Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) et au Centre des Compétences futures. M. Blanchette a présenté ses travaux à de prestigieuses conférences internationales, telles que la réunion annuelle de la Academy of Management et le colloque international annuel du European Group for Organisational Studies . Il est chargé de cours en gestion à la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill et coauteur de plusieurs études récentes sur les femmes et le travail, ainsi que sur les lacunes en matière de formation et de compétences dans les PME. Il a également travaillé comme consultant. M. Blanchette détient un baccalauréat en commerce de l'Université McGill et une maîtrise ès sciences en gestion (spécialisation en stratégie) de HEC Montréal, où sa thèse portait sur l'idéation créative et sur l'innovation.

### **ROCHELLE WIJESINGHA**

Rochelle Wijesingha est Dre en sociologie de l'Université McMaster et titulaire d'une maîtrise ès arts en sociologie de l'Université de Windsor. Ses recherches doctorales portent sur l'équité, la diversité, et l'inclusion dans l'enseignement supérieur. Avant de se joindre au Diversity Institute, Mme Wijesingha travaillait comme associée de recherche au Centre de toxicomanie et de santé mentale. Elle est récipiendaire du Prix Edward F. Sheffield, et son travail sur la fiscalité culturelle a été mis en vedette dans Nature et C&EN.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>À propos du projet</b> . . . . .	<b>iv</b>
<b>Auteur.e.s</b> . . . . .	<b>v</b>
<b>Avant-propos : les compétences pour créer des milieux de travail plus inclusifs au canada</b>	<b>viii</b>
<b>Résumé</b> . . . . .	<b>x</b>
<b>Introduction</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>Répercussions de la pandémie sur les populations issues de la diversité</b> . . . . .	<b>4</b>
Les femmes . . . . .	6
Les autochtones . . . . .	8
Personnes ayant un handicap . . . . .	10
Les personnes racisées . . . . .	11
Les jeunes . . . . .	13
<b>Défis et opportunités</b> . . . . .	<b>17</b>
Stratégies propres aux différents secteurs . . . . .	17
Hausse de la demande pour les compétences numériques . . . . .	19
Engagement renouvelé envers les compétences essentielles . . . . .	22
Compétences pour gérer et diriger dans de nouveaux environnements . . . . .	24
Compétences pour renforcer les capacités en matière de diversité et d'inclusion . . . . .	25
Approches innovantes et accessibles pour l'amélioration des compétences et la requalification . . . . .	27
Adaptation des soutiens destinés aux femmes et aux canadien.ne.s membres de la diversité . . . . .	28
Accès aux infrastructures pour combler l'écart numérique . . . . .	29
<b>Conclusions</b> . . . . .	<b>31</b>
<b>Références</b> . . . . .	<b>35</b>

## AVANT-PROPOS

# LES COMPÉTENCES POUR CRÉER DES MILIEUX DE TRAVAIL PLUS INCLUSIFS AU CANADA

La COVID-19 a fait une entrée dévastatrice sur la scène mondiale et a introduit une nouvelle ère de mode de vie et de travail pour les sociétés de toute la planète. La pandémie a donné lieu à des changements dramatiques et a aggravé les inégalités : crises économique et sociale, fermeture des frontières, confinements, perte d'emplois massive et limitations des activités d'enseignement. Parallèlement, elle a aussi fait accélérer l'innovation, particulièrement l'adoption de nouvelles technologies, en réduisant la durée du cycle d'adoption de plusieurs années à quelques semaines et en transformant des secteurs entiers, dont le gouvernement, les soins de santé, l'éducation, le commerce de détail, les services financiers, etc.

Au moment où nous pouvons entrevoir la phase postpandémique, entre autres grâce au développement et à la production incroyablement rapide de vaccins, nous nous devons d'imaginer des manières différentes de travailler, d'apprendre et de vivre.

Au Centre des Compétences futures, notre priorité est de faire en sorte que les Canadiens et Canadiennes aient les possibilités et les ressources nécessaires pour s'épanouir dans le monde du travail de demain. Il est primordial que tout le monde, et particulièrement les groupes sous-représentés, affectés de façon disproportionnée par la pandémie, ait la chance de réussir et de bénéficier de la richesse du Canada.





Nous sommes également déterminé.e.s à faire en sorte que les employeurs, euses aient accès à la main-d'oeuvre dont ils/elles ont besoin pour innover et grandir.

Le présent document qui fait partie de la série de rapports de recherche sur **les compétences dans un monde postpandémique** traite des enjeux liés au développement des compétences pour créer des milieux de travail plus inclusifs au Canada. Il examine comment la COVID-19 a touché de manière disproportionnée divers groupes de la population active et perturbé certains secteurs bien plus que d'autres. La pandémie a également exacerbé les écarts dans l'accès au développement des compétences et mis en lumière les barrières systémiques. Différents groupes font face à divers obstacles sur le plan de l'accès, y compris les femmes, les peuples autochtones, les personnes racisées (en particulier les communautés noires), les jeunes et les personnes handicapées. Pour éliminer ces inégalités, il faudra élaborer une stratégie globale et un éventail d'approches politiques. Veuillez vous joindre à nous pour examiner ce que ces résultats signifient pour la formation professionnelle et les possibilités au Canada.

Nous remercions nos partenaires du Diversity Institute et du Forum des politiques publiques d'avoir facilité la recherche et les discussions dans le cadre de ce travail. Cette conversation est indispensable au moment où nous dirigeons notre énergie collective vers la reconstruction de nos économies et de nos systèmes d'éducation pour un avenir prospère meilleur et plus inclusif auquel tout le monde pourra participer. Nous remercions également le gouvernement du Canada pour son soutien à une stratégie nationale des compétences de l'avenir fondée sur des preuves et une approche pratique de la formation des compétences et de l'évaluation.



**PEDRO BARATA**

Directeur Exécutif  
Centre des Compétences futures



## RÉSUMÉ

La COVID-19 a perturbé de nombreux secteurs d'activité. Dans certains secteurs, des emplois ont disparu à jamais, tandis que d'autres secteurs ont connu des changements considérables avec l'apparition de nouveaux emplois. Jusqu'à présent, ce qui est ressorti de la pandémie est une reprise en « forme de K » où certaines entreprises et industries se rétablissent avec rapidité ou se sont déjà rétablies, tandis que d'autres sont encore en difficulté. Dans certains domaines, comme pour les petites et moyennes entreprises (PME) et en particulier celles des secteurs de l'hôtellerie, de la vente au détail et du divertissement, l'incidence a été profonde et risque de durer. Ce rapport explore les nombreux facteurs qui sous-tendent ces réalités divergentes, y compris les différences sectorielles et industrielles, et accorde une attention particulière aux facteurs qui ont fait que les membres de groupes issus de la diversité ont été touchés de manière disproportionnée. Le but du présent rapport est d'explorer comment la COVID-19 a accentué les obstacles au développement des compétences, à l'amélioration des compétences, à la requalification et à l'utilisation des compétences auxquels sont confrontés les femmes, les Autochtones, les personnes racisées, les jeunes et les personnes ayant un handicap.

Alors que le discours dominant sur le déficit de compétences se concentre essentiellement sur les lacunes des travailleurs.euses, l'évidence, quant à elle, démontre que dans de nombreux cas les travailleurs.euses possédant les compétences requises sont disponibles, mais la discrimination systémique ainsi que les politiques et pratiques d'exclusion obscurcissent ces travailleurs.euses et font en sorte que les employeurs.euses recherchent les compétences aux mauvais endroits. Il nous faut étudier les leviers, soit les politiques,

les programmes et les incitatifs disponibles, qui encourageront les employeurs.euses à fixer des objectifs et à élaborer et mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques efficaces pour favoriser la diversité et l'inclusion dans les lieux de travail. Nous devons également nous concentrer sur ces domaines, surtout en prenant en considération que les répercussions économiques causées par la COVID-19 risquent de perdurer. Le présent rapport met en évidence les compétences nécessaires et les obstacles existants pour avoir accès à la formation professionnelle dans le contexte de la pandémie. Il se conclut en explorant des pistes d'action pour surmonter ces obstacles après la COVID-19.

# INTRODUCTION

Alors que les employeurs.euses se plaignent depuis longtemps du déficit de compétences et de la pénurie de travailleurs.euses avec des qualifications prêtes à l'emploi, notamment dans le secteur technologique, de nombreuses personnes sont sous-employées ou sans emploi, et ce de façon chronique et systémique. Cela est particulièrement vrai pour les immigrant.e.s, les professionnel.le.s formé.e.s à l'étranger et d'autres membres de groupes en quête d'équité (p. ex. femmes, personnes racisées, Autochtones et personnes ayant un handicap), ainsi que pour les jeunes<sup>1,2,3</sup>. La nécessité de mener des actions plus concrètes et transformatrices pour relever ce défi est donc évidente.

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la pandémie de COVID-19 ait eu des effets disproportionnés sur les membres de groupes en quête d'équité quand il s'agit de compétences et d'emploi. Au début de la rédaction de ce rapport, le taux de chômage national était de 10,9 % et les femmes ainsi que les personnes racisées représentaient une part disproportionnée du total des personnes sans emploi<sup>4</sup>. En effet, alors que le taux de chômage des personnes s'identifiant comme non Autochtones et n'appartenant pas à des minorités visibles<sup>i</sup> était de 9,3 %, ce taux était beaucoup plus élevé pour les personnes originaires de l'Asie du Sud (17,8 %), pour les Arabes (17,3 %), pour les Noir.e.s (16,8 %), pour les personnes originaires de l'Asie du Sud-Est (16,5 %), pour les Latino-Américain.e.s (16 %), pour les Chinois.e.s (14 %), et pour les Philippin.e.s (13,2 %). Ces groupes sont également surreprésentés dans les secteurs les plus affectés par les mesures de confinement (p. ex. le commerce de détail et les services).

Le fait que certains groupes s'en sortent moins bien que d'autres, combiné aux preuves que certains groupes réussissent assez bien à naviguer dans la pandémie, suggère à de nombreux observateurs que le Canada connaît une reprise en « forme de K »<sup>5,6</sup>. Le concept d'une reprise en forme de K fait référence à une situation où certains, dont les expériences sont représentées par la branche supérieure du K, sont capables de se remettre rapidement sur pied et peuvent même avoir été en mesure d'améliorer leur situation pendant la pandémie<sup>7</sup>. D'autres, dont l'expérience est représentée par la branche inférieure du K, sont ceux/celles qui travaillent dans des industries ou des emplois qui ont empiré, tels que l'hôtellerie, la vente au détail et le divertissement, dont le personnel a tendance à provenir de manière disproportionnée de groupes en quête d'équité, ainsi que ceux des petites et moyennes entreprises (PME)<sup>8</sup>.

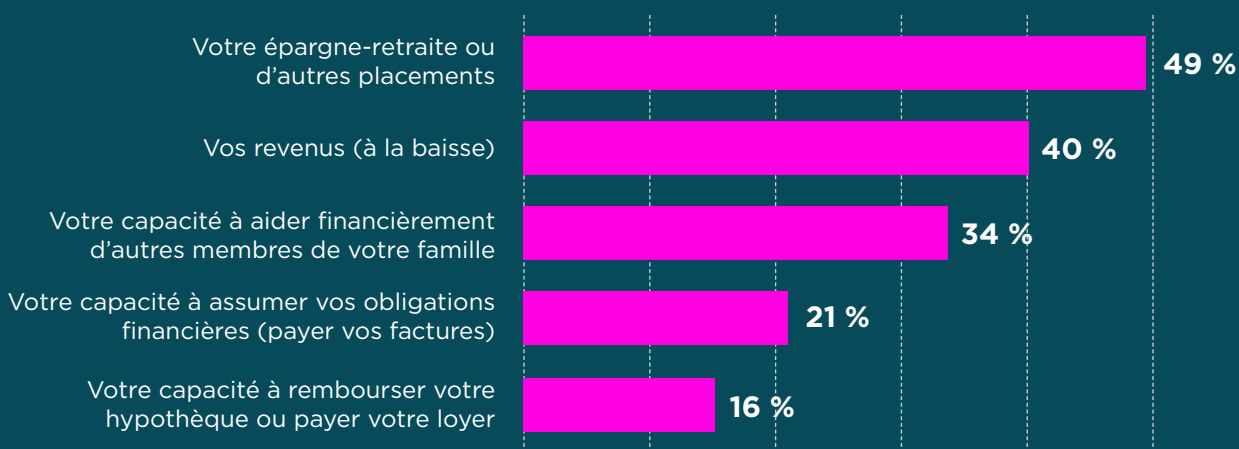
i Le terme « minorité visible » est utilisé ici car il s'agit du terme officiel utilisé par Statistique Canada. Lorsque nous ne faisons pas référence à des données de Statistique Canada, nous utiliserons le terme « racisé »

**Autrement dit, la reprise économique est marquée par une fracture qui crée des trajectoires divergentes, avec un rebond et de l'épanouissement pour certains et un blocage pour d'autres, voire même une plus importante prise de retard<sup>9</sup>.**

Généralement, la pandémie a eu de profondes répercussions financières sur les Canadien.ne.s. Comme le montre la figure 1, près de la moitié des Canadien.ne.s ont vu leur épargne-retraite et d'autres placements essuyer des effets négatifs, 40 % ont subi une baisse de revenus et 21 % ont du mal à assumer leurs obligations financières, comme le paiement des factures à temps à cause de la pandémie<sup>10</sup>.

**FIGURE 1 : RÉPERCUSSIONS FINANCIÈRES SUR LES CANADIEN.NE.S**

● En ce moment, la crise actuelle a-t-elle eu des répercussions négatives sur vous, sur le plan financier en ce qui concerne ce qui suit : (n=1 526)



**Source :** Association d'études canadiennes. (Mai 2020). Sondage hebdomadaire de la COVID-19.

Parallèlement à la pandémie, le monde entier s'est soulevé contre les violences raciales, comme l'homicide de George Floyd et la haine antiasiatique, ce qui a relancé l'engagement envers la lutte contre les inégalités dans les lieux de travail. Par exemple, de nombreux grands employeurs.euses signent des proclamations et s'engagent à prendre plus au sérieux les préoccupations concernant les préjugés dans le recrutement et la culture organisationnelle. De nouvelles initiatives, dont le **Défi 50-30**, lancées par le gouvernement du Canada de concert avec la société civile et le secteur privé, signalent un engagement croissant en faveur de la parité entre les genres (50 : 50) et d'une représentation significative (au moins 30 %) de groupes minoritaires sous-représentés (qui incluent les Autochtones, les personnes racisées, les personnes ayant un handicap et les personnes de la communauté LGBTQ+) au sein des conseils d'administration ou à des postes de direction. Plus de

1 104 organisations s'y sont jointes à ce jour<sup>11</sup>. On peut également citer en exemple, l'initiative « The pledge » de **BlackNorth** qui s'engage à combattre le racisme systémique envers les personnes noires et qui a été signée par plus de 300 DG à ce jour<sup>12</sup>.

**Par ailleurs, il est primordial de trouver des solutions innovantes aux défis posés par les inégalités et les lacunes dans le système des compétences et de l'emploi qui ont été mises en évidence par la COVID-19.**

Malheureusement, les PME qui luttent encore pour leur survie ne sont pas aussi engagées dans ces discussions; elles se trouvent plutôt dans la courbe descendante de la reprise en forme de K. Cela est inquiétant si l'on considère que 69,9 % des Canadien.ne.s actifs.ives sont employé.e.s par de petites entreprises, 19,6 % par des entreprises moyennes et seulement 10,5 % par de grandes entreprises<sup>13</sup>.

Enfin, il est également essentiel de constater l'inégalité des conséquences engendrées par les réactions des entreprises et des gouvernements face à la COVID-19, affectant profondément l'accès et la contribution à l'éducation et à la formation. Ces réactions ont eu et continueront longtemps d'avoir, des conséquences sur le bien-être, la santé mentale ainsi que le développement et l'utilisation des compétences<sup>14</sup>.

Le présent rapport examine les répercussions de la COVID-19 sur les femmes, les Autochtones, les personnes racisées, les personnes ayant un handicap et les jeunes, ainsi que les conséquences de ces répercussions sur l'emploi et les compétences. Il mettra en évidence les possibilités d'actions et de recherches futures afin d'informer et de favoriser des changements, transformateurs et inclusifs, qui n'excluront personne.





## RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE SUR LES POPULATIONS ISSUES DE LA DIVERSITÉ

La pandémie a exacerbé les inégalités et les disparités préexistantes, y compris les obstacles sociaux et économiques, pour les groupes en quête d'équité. Dans l'ensemble, nous observons que de nombreux groupes en quête d'équité, tels que les femmes, les Autochtones, les personnes ayant un handicap, les personnes racisées et les jeunes, sont plus gravement touchés par la pandémie en raison de nombreux facteurs, y compris les différences sectorielles, car ils sont souvent moins présents dans les secteurs et les industries qui sont plus résilients et adaptables face à la COVID-19.

Le secteur des technologies, illustre bien ce dernier point, en étant une industrie qui s'est développée durant la pandémie mais une où il est également moins probable de trouver des membres de certains groupes en quête d'équité. En effet, les femmes ne représentent que 20 % des travailleurs.euses en technologie au Canada, et les Autochtones, qui comptent pour environ 5 % de la population canadienne, ne représentent que 1,33 % de la main-d'œuvre technologique du Canada<sup>15</sup>. Si les minorités racisées représentent près de 31 % des travailleurs.euses en technologie au Canada, étant ainsi plus susceptibles de travailler dans ce domaine que les minorités non racisées, il existe des variations considérables entre les groupes<sup>16</sup>. Par exemple, les Chinois.e.s et les Sud-Asiatiques (4,6 % et 5,6 % de la population totale) représentent respectivement 9,8 % et 9,2 % de la main-d'œuvre de ce secteur. Cette part n'est que de 2,6 % pour les employé.e.s noir.e.s en technologie, ce qui est légèrement inférieur à leur part (3,5 %) de la population globale<sup>17,18</sup>. Ce portrait tout en nuances souligne le besoin de

surveiller et d'analyser attentivement les données désagrégées de toute étude portant sur l'effet de la pandémie sur les communautés diverses.

Il est essentiel d'examiner les disparités en matière d'emploi et de rémunération si l'on veut développer un écosystème de compétences et d'emploi qui soit efficace et inclusif. Les personnes qui possèdent de bonnes compétences fondamentales ont plus de chances de se voir offrir des possibilités de formation et de perfectionnement et d'en tirer profit, ce qui les rend plus résilientes en période de crise économique. Des données récentes montrent que les personnes ayant un faible niveau d'études sont plus menacées par l'automatisation, et aussi par le chômage provoqué par la COVID-19<sup>19,20</sup>. Alors que seulement 3,6 % des travailleurs.euses détenant un baccalauréat et 1,3 % des travailleurs.euses détenant une maîtrise courent un risque élevé de voir leur emploi transformé en raison de l'automatisation, cette proportion grimpe à 33,4 % pour les travailleurs.euses n'ayant aucun certificat, diplôme ou grade, et elle passe à 24,1 % pour les travailleurs.euses ayant seulement un diplôme d'études secondaires<sup>21</sup>. De plus, la COVID-19 pourrait aggraver la situation et inciter les employeurs.euses à mettre en place des modes de production « à l'épreuve des virus » grâce à l'adoption de solutions technologiques qui remplaceraient la main d'œuvre humaine<sup>22</sup>.

**Le virage vers le télétravail représente une autre évolution significative associée à la pandémie ayant des conséquences sur les écarts en matière de salaires et d'emplois. Si le télétravail est voué à perdurer, les travailleurs.euses auront besoin de formation et de perfectionnement pour s'adapter avec succès.**

En même temps, les femmes, les immigrant.e.s, les Autochtones, les travailleurs.euses racisé.e.s, ainsi que les jeunes sont surreprésenté.e.s dans des secteurs qui ne peuvent pas recourir au télétravail (p. ex. travailleurs.euses de première ligne ou de commerces jugés essentiels)<sup>23</sup>, ce qui rend ces groupes encore plus vulnérables au virus. En effet, de nombreux membres de groupes en quête d'équité ne sont pas toujours en mesure de faire du télétravail en raison des exigences accrues de la vie familiale et d'une inégalité d'accès aux ressources et aux infrastructures permettant de travailler à distance, tel que l'espace de travail, l'accès à la technologie requise comme les appareils et une connexion Internet à haute vitesse<sup>24</sup>.

Malheureusement, ces effets négatifs risquent de se faire d'autant plus sentir que certains programmes d'aide mis en place en raison de la pandémie n'ont souvent pas profité aux personnes qui en ont le plus besoin. Par exemple, si l'on regarde les statistiques concernant la Prestation canadienne d'urgence (PCU), les hommes ont été légèrement plus nombreux à en bénéficier

(51,4 %) que les femmes (48,5 %), bien que les données montrent que les femmes aient subi les effets économiques de la pandémie d'une façon plus disproportionnée<sup>25</sup>. Le même constat se dégage en analysant les programmes destinés aux petites entreprises, car les femmes sont plus susceptibles de travailler à leur compte et d'exploiter des entreprises de petite taille, sous-financées et proéminentes dans les secteurs les plus touchés par la COVID-19<sup>26</sup>.

Dans les prochaines sous-sections, nous nous intéresserons aux répercussions de la pandémie sur plusieurs importants groupes en quête d'équité, notamment les femmes, les Autochtones, les personnes vivant avec un handicap, les personnes racisées et les jeunes. Pour chacun d'entre eux, nous examinons les répercussions de la pandémie sur la situation économique et d'emploi des individus appartenant à ce groupe. De plus, nous examinerons comment ces répercussions ont recoupé avec des défis antérieurs à la pandémie. Dans ce contexte, il faut reconnaître que malgré la séparation de ces groupes aux fins d'une présentation plus nette de notre analyse ici, de nombreux individus sont touchés par des tendances et des phénomènes observables dans plusieurs sous-catégories dû à l'intersectionnalité, ce qui exacerbe potentiellement leurs expériences des répercussions de la pandémie.

## LES FEMMES

L'un des déséquilibres les plus frappants apparus dès le début de la pandémie au Canada a été son incidence initialement disproportionnée sur les femmes. Des études montrent que les femmes exercent souvent des professions davantage confrontées à des risques d'exposition à la COVID-19, ce qui s'explique essentiellement par la surreprésentation des femmes dans les professions du domaine de la santé, notamment comme travailleuses de première ligne<sup>27, 28, 29, 30</sup>. Les femmes ont été particulièrement touchées par les fermetures d'entreprises attribuables à la pandémie, étant donné qu'un grand nombre des secteurs concernés est à prédominance féminine, comme le commerce de détail, le tourisme d'accueil, les services de restauration et l'hôtellerie. En fait, on a constaté un recul marqué chez les femmes propriétaires d'entreprises (-12,9 %) ainsi qu'une baisse du nombre total d'heures travaillées (-43,5 %) chez les femmes<sup>31</sup>.

**Il n'est donc pas surprenant de voir les résultats d'une récente étude menée par RBC selon laquelle la participation des femmes au marché du travail pendant la pandémie était la plus faible depuis trois décennies<sup>32</sup>.**

Ces résultats sont préoccupants. Selon différentes études, la ségrégation professionnelle, c'est-à-dire la plus faible présence des femmes dans les postes bien rémunérés, et leur sous-représentation dans les rôles de direction contribuent aux écarts de salaire et d'emploi<sup>33</sup>. Même

s'il est temporaire, le retrait généralisé des femmes du marché du travail en raison de la pandémie est susceptible d'aggraver cette situation. L'écart salarial entre les hommes et les femmes n'est pas nouveau et existe, sous une forme ou une autre, dans tous les pays<sup>34</sup>. Au Canada, il se maintient malgré l'adoption du gouvernement fédéral de la *Loi sur l'équité salariale* en 2018<sup>35</sup>. Des études ont démontré que les femmes gagnent des salaires inférieurs à ceux des hommes dès l'obtention de leur diplôme d'études postsecondaires et que cet écart se creuse au fil du temps<sup>36</sup>.

**À titre d'exemple, dans le secteur des technologies, l'écart salarial moyen entre les femmes et les hommes qui détiennent au moins un baccalauréat s'élève à 20 000 \$, et plus la carrière avance, plus l'écart se creuse, témoignant de l'effet combiné des écarts salariaux sur la rémunération des femmes tout au long de leur vie<sup>37</sup>.**

Un certain progrès avait été réalisé avant la pandémie : une étude s'intéressant à l'écart salarial entre genres entre 1998 et 2008 a constaté un recul de 5,5 % de l'écart, passant de 18,8 % en 1998 à 13,3 % en 2018, qui s'explique par la redistribution des hommes et des femmes à travers les différentes professions<sup>38</sup>. Cependant, l'étude observe aussi que les deux tiers de l'écart salarial entre genres restent sans explications et peuvent être attribués à d'autres obstacles rencontrés par les femmes qui cherchent à obtenir et à se maintenir dans des postes très bien rémunérés et à progresser à un rythme soutenu tout au long de leur carrière, comme la discrimination systémique/institutionnelle, les stéréotypes et les biais cognitifs. Bien que l'effet global de la pandémie sur l'ensemble de ces tendances demeure incertain, le ralentissement du progrès des femmes semble probable.

La pandémie semble aussi avoir eu des répercussions disproportionnées sur les femmes en ce qui concerne les tâches domestiques. Pour beaucoup d'entre elles, les conflits préexistants entre les responsabilités professionnelles et familiales ont été amplifiés durant la pandémie de COVID-19 car le télétravail les a souvent obligées de composer avec une part disproportionnée des tâches ménagères et des soins. En effet, les femmes représentent plus de 80 % des proches aidant.e.s non rémunéré.e.s<sup>39</sup>. Ces responsabilités ont nui à la capacité de femmes de résister aux chocs. Ainsi, la fermeture des écoles et des services de garde en raison de la COVID-19 a poussé une femme sur trois à considérer quitter son emploi contre seulement 19 % des hommes<sup>40</sup>.



Concrètement, les mères ont été douze fois plus nombreuses que les pères à avoir quitté le marché du travail pour s'occuper de leurs enfants<sup>41</sup>. Il n'est donc pas surprenant alors que les données de Statistique Canada pour novembre 2020 montrent le maintien de l'écart dans la participation des femmes au marché du travail, laissant sous-entendre que celles-ci consacrent leur temps à d'autres activités comme la garde d'enfants et les soins donnés à d'autres membres de la famille dans une proportion plus élevée qu'avant la pandémie<sup>42, 43</sup>. Cette réalité souligne la nécessité pour le gouvernement fédéral<sup>44</sup> d'intégrer une analyse comparative entre les genres à l'étude des effets de la pandémie et au développement de programmes d'aide<sup>45</sup>.

## LES AUTOCHTONES

Les Autochtones du Canada font face à une discrimination à la fois historique et contemporaine, profondément enracinée, qui continue de produire des effets disproportionnés sur leurs moyens de subsistance, y compris un écart salarial persistant<sup>46</sup>, qui, au-delà de l'héritage colonial, s'explique partiellement par un niveau d'éducation inférieur à celui de la population générale<sup>47</sup>. Bien avant la pandémie, la sous-représentation des Autochtones dans de nombreux secteurs se poursuivait, dont les secteurs bancaire et financier<sup>48</sup>, les professions dans le domaine des STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématique)<sup>49</sup> et des TIC (technologies de l'information et des communications). Tous ces domaines se prêtent davantage au télétravail que la moyenne nationale<sup>50</sup>. Par conséquent, les Autochtones ont été touchés de manière disproportionnée par les perturbations en matière d'emploi causées par la pandémie<sup>51</sup>.

Cet effet disproportionné de la COVID-19 sur les Autochtones s'est fait aussi sentir sur le plan de la santé et de la sécurité. Bien que de nombreuses communautés autochtones semblaient remarquablement bien résister au début de la pandémie<sup>52</sup>, l'arrivée de la deuxième vague a provoqué une augmentation des cas de COVID-19 dans de nombreuses communautés autochtones à un rythme préoccupant<sup>53</sup>. L'augmentation des risques de transmission dans les communautés autochtones est jugée préoccupante à cause des conditions de surpopulation, du manque de services sanitaires et de l'accès limité à de l'eau propre, facteurs qui compliquaient déjà l'accès au travail rémunéré pour les Autochtones et qui avaient des répercussions sur les résultats en matière d'emploi<sup>54</sup>. En milieu urbain, les Autochtones sont surreprésenté.e.s parmi les groupes considérés comme très exposés à la COVID-19, tels que les personnes vivant dans la pauvreté et les sans-abri<sup>55</sup>.

**En plus d’être, en moyenne, plus vulnérables au virus même — en raison de différentes formes de marginalisation comme l’accès insuffisant aux soins de santé et les conditions de vie dans des logements surpeuplés — les travailleurs.euses autochtones se retrouvent également dans une situation de vulnérabilité accrue sur le plan économique. Entre février et mai 2020, les travailleurs.euses autochtones ont perdu plus de 51 000 emplois, soit un taux de perte d’emploi de 14 % à l’échelle nationale<sup>56</sup>.**

Depuis le début de la pandémie, la baisse de l’emploi a été particulièrement forte dans les domaines d’activité tels que l’artisanat, le transport et l’équipement, ainsi que la vente et les services<sup>57</sup>. Ce sont également des professions dans lesquelles les Autochtones sont surreprésenté.e.s<sup>58</sup>.

La reprise économique à la suite de la pandémie est également plus lente pour les populations autochtones que pour la population canadienne en général, en particulier pour les femmes autochtones<sup>59</sup>. Ces divergences sont probablement attribuées à leur situation de départ qui est moins avantageuse : en examinant les répercussions financières de la pandémie sur les populations des Premières Nations, Environics Analytics a mis au point un indice pour mesurer la vulnérabilité financière et a constaté la vulnérabilité élevée de cette population en raison d’un faible niveau d’épargne et de revenu discrétionnaire, ce qui a pour effet de diminuer leur résilience en cas de période de chômage<sup>60</sup>. En effet, un sondage réalisé au tout début de la pandémie a révélé que près de 30 % des Autochtones prévoient emprunter de l’argent pour acheter des biens essentiels, comparativement à 20 % des non-Autochtones<sup>61</sup>. Par ailleurs, les entrepreneurs.euses autochtones ont eu beaucoup plus de mal à accéder à du crédit durant la pandémie<sup>62, 63</sup>. Par exemple, au début, seules les entreprises au revenu imposable étaient éligibles à un soutien par le biais du Compte d’urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC), ce qui excluait les entreprises situées dans les réserves, car celles-ci ne sont pas imposées<sup>64</sup>. Bien que cette exigence ait été modifiée depuis, ce retard a coûté cher à beaucoup de ces entreprises autochtones.

**30 %**  
des Autochtones

comparativement à

**20 %**  
des non-Autochtones



## PERSONNES AYANT UN HANDICAP

Les personnes ayant un handicap (qui forment une communauté assez grande considérant qu'une personne sur cinq de la population canadienne âgée de 15 ans ou plus déclare avoir au moins un handicap<sup>65</sup>) ont également déjà été confrontées à d'importants obstacles à l'emploi avant l'arrivée de la pandémie. Ces obstacles permettent de comprendre pourquoi le taux d'emploi des Canadien.ne.s ayant un handicap et en âge de travailler est à ce point inférieur à celui de la population générale (49 %) avant la pandémie<sup>66</sup>. L'une des conséquences malheureuses de ce faible taux d'emploi est que le taux de pauvreté des personnes ayant un handicap est de 40 à 200 % plus élevé que chez les autres Canadien.ne.s, et que ces personnes sont plus susceptibles d'occuper des emplois peu spécialisés qui risquent fortement d'être automatisés<sup>67, 68</sup>.

Malheureusement, nous manquons de données sur l'état des lieux de la COVID-19 chez les personnes vivant avec un handicap<sup>69</sup>. D'après les données disponibles, nous pouvons voir que près de la moitié des Canadien.ne.s vivant avec un handicap indiquent que leur état de santé s'est détérioré depuis le début de la pandémie, ce qui peut s'expliquer principalement par le nombre de services en matière de soins de santé qui ont été suspendus ou qui sont devenus inaccessibles en raison du virus<sup>70</sup>. De plus, les personnes ayant un handicap sont plus susceptibles que la population générale de déclarer que leur santé mentale s'est détériorée depuis le début de la pandémie<sup>71, 72</sup>. Une mauvaise santé physique et mentale peut compromettre les chances d'emploi et entraîner des difficultés à conserver un emploi.

**Les données limitées disponibles dressent également un portrait sombre de la situation d'emploi des personnes ayant un handicap. En fait, plus d'un tiers des personnes en emploi ayant un handicap ont subi une perte d'emploi permanente ou temporaire ou une réduction des heures de travail depuis le début de la pandémie<sup>73</sup>.**

Par ailleurs, selon un récent sondage de Statistique Canada, 31 % des répondant.e.s ayant un handicap ont déclaré que le revenu de leur ménage avait diminué, et 45 % ont dû s'appuyer uniquement sur des revenus provenant d'autres sources que l'emploi pendant la pandémie<sup>74</sup>.

Les personnes ayant un handicap sont affectées de manière significative par l'« écart numérique », c'est-à-dire qu'elles ont moins accès à Internet et aux équipements informatiques, ainsi qu'aux possibilités liées à un tel accès, que les segments plus privilégiés de la société. Des données concernant l'utilisation d'Internet parmi les personnes ayant une incapacité révèlent qu'un.e Canadien.ne sur cinq présentant un handicap n'utilise pas Internet<sup>75</sup>. Alors que la pandémie a accéléré la numérisation de la société, les personnes ayant un handicap peuvent éprouver plus

de difficultés à faire du télétravail, voire ne pas en faire du tout. Cela soulève également des inquiétudes quant à leur capacité à accéder aux informations sanitaires et à rester en contact avec leurs amis et leur famille, ce qui peut être bénéfique pour leur santé mentale.

## LES PERSONNES RACISÉES

La pandémie a également touché les personnes racisées de façon disproportionnée. Il a par exemple été observé que le taux de mortalité attribuable à la COVID-19 est plus élevé dans les quartiers comptant un grand nombre de personnes racisées<sup>76</sup>. De plus, d'après des données de la Ville de Toronto, les personnes racisées représentent la majorité des cas de COVID-19 (77 %), bien qu'elles ne représentent que 52 % de la population de la ville<sup>77</sup>. Les individus s'identifiant comme Asiatiques du Sud ou Indo-Caribéen.ne.s, Asiatiques du Sud-Est, Latino-Américain.e.s, Noir.e.s; ou Arabes, du Moyen-Orient ou d'Asie Occidentale ont tou.te.s connu des taux disproportionnellement élevés d'infection à la COVID-19. À l'inverse, les personnes s'identifiant comme Blanc.he.s ou Asiatiques de l'Est ont eu des nombres de cas disproportionnellement faibles. Par exemple, les Torontois.aises noir.e.s représentent 9 % de la population, mais, en août 2020, ils représentaient 13 % des cas de COVID-19 dans la ville<sup>78</sup>. Les personnes racisées représentent également un pourcentage disproportionné (69 %) des personnes hospitalisées en raison de la COVID-19 à Toronto<sup>79</sup>.

À Montréal, des corrélations positives ont été trouvées entre les personnes s'identifiant comme Noir.e.s et celles atteintes d'une infection par la COVID-19<sup>80</sup>. Ces résultats peuvent être attribués au grand nombre de personnes noires ainsi qu'à d'autres populations racisées qui travaillent dans le secteur des soins de la santé et occupant d'autres emplois de première ligne où ils courent un risque plus élevé d'exposition à la COVID-19<sup>81</sup>. Les femmes noires et philippines, par exemple, sont surreprésentées dans les emplois d'aides-soignant.e.s, aides-infirmier.ère.s et associé.e.s au service de soins aux patients<sup>82</sup>. Le croisement entre un statut socioéconomique inférieur et la racisation entre également en jeu, puisque les populations racisées et celles ayant un statut socioéconomique inférieur ont souvent moins d'options en ce qui concerne leur situation de logement, de transport et d'accès aux services, ce qui les met encore plus à risque de contracter la COVID-19.

La COVID-19 a par ailleurs eu des répercussions disproportionnées sur la situation financière des groupes racisés chez qui les taux de pauvreté et de chômage étaient déjà plus élevés avant la pandémie<sup>83</sup>. Entre février et mai 2020, environ 300 000 personnes, soit 16 % de la main-d'œuvre racisée ont perdu leur emploi, par opposition à un taux de perte d'emploi de 12 % à l'échelle



**16 %**  
de la main-d'œuvre  
racisée

contre

**12 %**  
à l'échelle  
nationale

nationale<sup>84</sup>. Environ un tiers des Canadien.ne.s qui occupaient un emploi avant la pandémie ont déclaré une perte d'emploi ou une réduction du nombre d'heures travaillées, avec un taux particulièrement élevé chez les Philippin.e.s (42,2 %) et les Asiatiques occidentaux (46,5 %)<sup>85</sup>. Selon une enquête nationale qui a examiné les indices de « vulnérabilité économique » durant la COVID-19, les personnes latino-Américain.e.s, sud-asiatiques et noires avaient des indices supérieurs à ceux des personnes non-racialisées.



**(Les indices de « vulnérabilité économique » comprennent des éléments comme la nécessité d'un soutien financier par les membres de la famille, la capacité de faire des paiements de loyer ou d'hypothèque, de s'acquitter de factures à temps, la baisse des revenus, ainsi que la perception par une personne qu'une crise représente une menace majeure pour sa situation financière personnelle<sup>86</sup>.)**

Encore une fois, ces niveaux de vulnérabilité durant une crise n'ont rien de surprenant compte tenu des écarts salariaux entre les personnes racisées et non racisées, qui existaient avant la pandémie et ont été, documentés depuis longtemps et ont été étudiés à de maintes reprises<sup>87</sup>. L'ensemble des personnes racisées subissent de l'exclusion économique par rapport à leurs pairs non racisés. Néanmoins, il faut reconnaître que la catégorie « racisée » n'est pas monolithique : l'ampleur de l'exclusion économique est plus sentie chez certains groupes, comme les personnes qui s'identifient comme Noir.e.s, Sud-Asiatiques et Arabes<sup>88</sup>. La discrimination est l'une des causes de ce problème : des études menées au Canada ont trouvé des occurrences de discrimination par l'employeur.euse à l'égard des noms « ethniques » comme ceux d'origine indienne, pakistanaise, grecque ou chinoise<sup>89</sup>, ainsi que des noms d'origine ou d'affinité nord-africaine ou noire<sup>90</sup>. Qui plus est, les données du **Black Experience Project** ont révélé que 40 pour cent des jeunes Noir.e.s considèrent qu'ils/elles ont « seulement parfois » ou « jamais » été accepté.e.s par leurs enseignant.e.s à l'école secondaire. Cette situation peut avoir de graves conséquences sur l'apprentissage et l'acquisition de compétences, puis contribuer aux écarts en matière d'emploi et de salaire<sup>91</sup>.

Les effets inégaux de la pandémie sont aussi visibles chez les propriétaires d'entreprises. Les entreprises majoritairement détenues par des personnes racisées étaient plus susceptibles (24,7 %) de signaler une baisse de revenus de 40 % ou plus, comparativement à l'ensemble des entreprises du Canada (21,1 %)<sup>92</sup>. Ces entreprises avaient également moins de chances d'être en mesure de s'endetter davantage ou d'avoir suffisamment de liquidités pour poursuivre leurs opérations.<sup>93</sup>

Des données de la Black Business & Professional Association, comparées à celles d'une enquête menée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, ont par exemple montré que les entreprises appartenant à des personnes noires étaient beaucoup plus négativement affectées et beaucoup moins susceptibles de bénéficier de programmes d'aide en lien avec la COVID-19<sup>94</sup>.

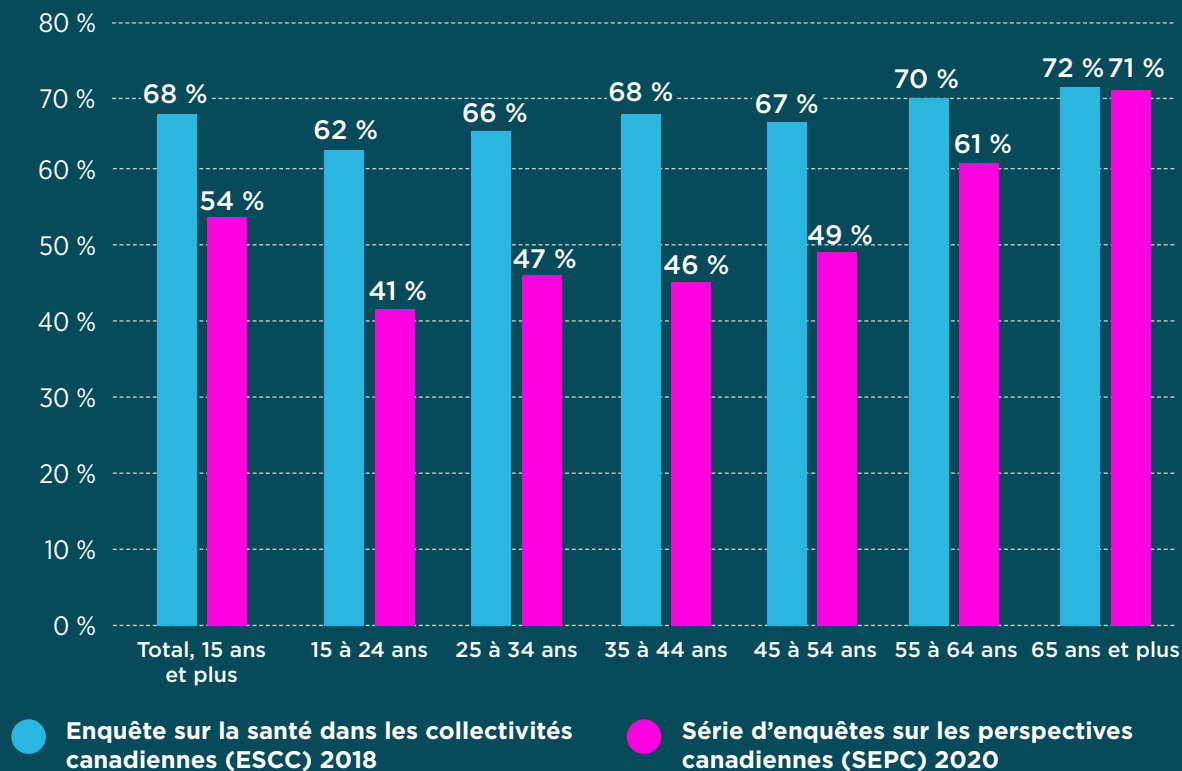
Les personnes racisées sont également confrontées à un écart numérique créé en grande partie par un manque d'accessibilité financière à Internet et aux appareils informatiques. Cet écart a été particulièrement problématique durant la pandémie, alors que le travail, l'école et les services essentiels ont basculé en ligne et l'accès à la technologie et la possession de compétences numériques sont devenus des prérequis de base de la vie quotidienne<sup>95</sup>. Les personnes racisées sont également plus susceptibles de vivre dans des quartiers à faible revenu caractérisés par une surpopulation et des foyers multigénérationnels<sup>96</sup>, ce qui constitue des conditions peu propices au télétravail, même lorsqu'il existe l'infrastructure technologique. De plus, à cause des conditions de surpopulation, les personnes n'ont pas l'intimité nécessaire lorsqu'ils/elles reçoivent un soutien en services sociaux ou de santé mentale ou lorsqu'ils/elles tentent d'étudier à distance<sup>97</sup>.

## LES JEUNES

La COVID-19 a engendré d'importants facteurs de stress tels que les préoccupations financières, l'incertitude, le bouleversement des habitudes et l'isolement social, facteurs qui peuvent avoir des effets néfastes sur la santé mentale des jeunes.

**En fait, le taux de jeunes âgé.e.s de 15 à 29 ans qui n'étaient ni en emploi, ni aux études, ni en formation (NEEF) a augmenté de façon spectaculaire à la suite de la pandémie, soit de 12 % en janvier à 18 % en mars et à 24 % en avril<sup>98</sup>.**

En avril, ce taux était même encore plus élevé dans les tranches d'âge de 20 à 24 ans et de 25 à 29 ans (respectivement 27 % et 28 %), des tranches d'âge où un pourcentage plus faible de la population est habituellement scolarisé. Cette situation porte de lourdes conséquences, notamment pour les 21 % de jeunes Canadien.ne.s âgé.e.s de 15 à 30 ans qui sont très ou extrêmement inquiets.ètes pour leur propre santé mentale<sup>99</sup>. Comme le montre la figure 2 ci-dessous, la qualité de santé mentale autoévaluée des Canadien.ne.s a fortement baissé si l'on compare les données à celles d'avant la pandémie, où les différences particulièrement marquées sont chez les plus jeunes<sup>100</sup>.

**FIGURE 2 : SANTÉ MENTALE AUTOÉVALUÉE, PAR GROUPE D'ÂGE**

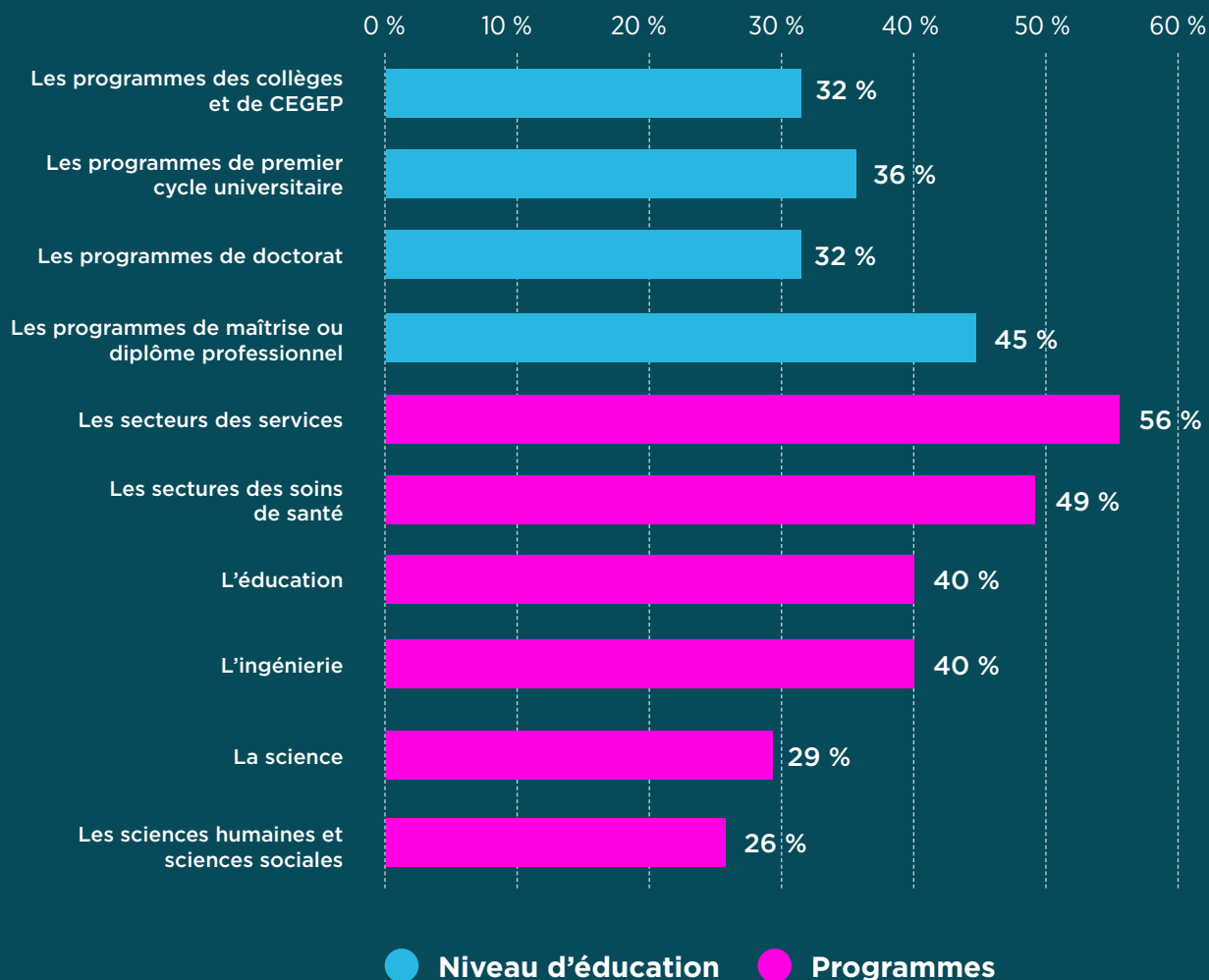
**Source :** Statistique Canada (2020). Les Canadiens perçoivent leur santé mentale comme étant moins bonne pendant la pandémie de COVID-19

Les étudiant.e.s ont été également affecté.e.s par l'interruption des initiatives d'apprentissage innovant intégré au travail (AIIT) pour cause de pandémie, en particulier le bon nombre d'entre eux/elles qui comptaient sur les placements professionnels (stages, programmes coopératifs ou résidences) pour s'assurer un revenu à temps partiel ou dans le cadre des exigences de leur programme d'études. Les données de Statistique Canada d'avril 2020 indiquent que 35 % des étudiant.e.s au postsecondaire ont vu leur placement en milieu de travail annulé ou reporté à cause de la pandémie<sup>101</sup>.

L'annulation et les retards des programmes d'AIIT et le chômage qui s'y associe, peuvent considérablement retarder l'acquisition de compétences cruciales pour les jeunes travailleurs. euses et avoir des répercussions négatives importantes sur leur progression professionnelle. En effet, 52 % des répondant.e.s interrogé.e.s dont le programme d'AIIT avait été annulé à cause de la pandémie indiquent être très ou extrêmement préoccupé.e.s à l'idée que leur titre de compétences puisse être considéré comme étant de moindre valeur en conséquence<sup>102</sup>. Ces perturbations se sont également traduites en stress financier, venant aggraver le coût psychologique déjà élevé de la pandémie pour les jeunes.

## L'ANNULATION ET LES RETARDS DES PROGRAMMES D'AIIT

Pourcentage d'étudiants dont l'expérience d'AIIT a été perturbée, par domaine d'études :



Source : Statistique Canada (2020). Pandémie de COVID-19 : Répercussions sur les placements en milieu de travail des étudiants du niveau postsecondaire au Canada.

Enfin, l'enseignement en ligne a le potentiel de faire apparaître de nouveaux écarts, **puisque certain.e.s étudiant.e.s risquent d'être laiss.e.s pour compte**. Avant la pandémie, les jeunes des communautés en quête d'équité souffraient déjà d'un manque de compétences, surtout de compétences numériques. En l'absence d'un accès équitable à des infrastructures et du soutien de qualité comme de l'Internet à haute vitesse, de l'équipement informatique et des espaces dédiés appropriés, cet écart est exacerbé par la pandémie<sup>103</sup>.



En outre, alors que les jeunes Canadien.ne.s, quels que soient leurs niveaux de revenu, affirment que posséder des compétences numériques est important pour leur éducation et leur carrière, les jeunes issus de foyers à faible revenu étaient moins susceptibles que ceux issus de foyers à revenu plus élevé de déclarer avoir un accès aux technologies numériques et aux possibilités de développer des compétences numériques<sup>104, 105</sup>. Afin de renverser cette tendance négative, il faudra offrir à tou.te.s un accès équitable aux infrastructures et à de l'équipement<sup>106</sup>.



## DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

### STRATÉGIES PROPRES AUX DIFFÉRENTS SECTEURS

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions inégales sur les employeurs.euses, et les données montrent de nettes variations selon les secteurs. À l'échelle nationale, 37 % des entreprises ont mis à pied du personnel pendant la pandémie et, parmi ces entreprises, 64,3 % ont mis à pied au moins la moitié de leur personnel<sup>107</sup>. Selon les données disponibles les plus récentes, les secteurs dans lesquels les entreprises ont été les plus nombreuses à devoir mettre à pied la moitié ou plus de leur personnel incluent les arts, le divertissement et les loisirs (84 %), les soins de santé et l'assistance sociale (81 %), et les services d'hébergement et de restauration (74 %)<sup>108</sup>. Depuis le printemps 2021, de nombreux secteurs enregistrent encore des taux d'emploi inférieurs à ceux de l'année précédente, ce qui souligne encore la nécessité d'une approche qui prenne les différences sectorielles en compte<sup>109</sup>. En effet, un secteur particulièrement affecté, soit l'hôtellerie et la restauration, a enregistré une baisse de 26 % de l'emploi entre février 2020 et février 2021<sup>110</sup>. De plus, 29,6 % des entreprises de ce secteur prévoient une réduction de leur nombre d'employés au cours des trois prochains mois (printemps 2021)<sup>111</sup>. D'autres secteurs, en particulier celui des technologies, avaient retrouvé les niveaux d'emploi observés avant la pandémie dès le mois de mai 2020<sup>112</sup>. Selon un sondage de Statistique Canada réalisé en mars 2021, plus que la moitié (51,3 %) des entreprises « ne savaient pas pendant combien de temps elles pourraient poursuivre leurs activités à leur niveau actuel de revenu et de dépenses avant d'envisager la fermeture ou la faillite<sup>113</sup> ».

Pour la plupart des entreprises, la survie dépend de leur capacité à s'adapter en s'orientant vers de nouveaux produits et services et en passant au commerce électronique. D'après les résultats d'une étude, 97 % des entrepreneurs.euses interrogé.e.s estiment que la COVID-19 a permis d'accélérer leur transformation numérique ainsi que leurs stratégies de communication numérique de six

années en moyenne<sup>114</sup>. La transition a été plus facile pour certaines entreprises que pour d'autres, notamment dans les secteurs du commerce de détail, bancaire et financier, des télécommunications, des technologies et des technologies de l'information<sup>115</sup>.

Il est également crucial d'analyser les différences entre secteurs sous l'angle du genre lorsque l'on sait que les entreprises détenues par des femmes ont tendance à être plus petites. À noter que, près de 93 % des entreprises détenues majoritairement par des femmes sont des microentreprises, ce qui signifie qu'elles comptent moins de 20 employés<sup>116</sup>. De plus, ces entreprises détenues par des femmes sont surreprésentées dans les secteurs tels que les soins de santé et l'assistance sociale et ont été fortement touchés par la COVID-19. Elles mettent, en moyenne, deux fois plus de temps à se relever des effets de la COVID-19 que les entreprises détenues par des hommes<sup>117, 118, 119</sup>. Même dans les secteurs qui ont connu un rebond rapide, comme celui de la construction, les entreprises détenues par des femmes n'ont pas rebondi aussi rapidement que les entreprises détenues par des hommes<sup>120</sup>.

Alors que certains secteurs resteront marqués définitivement par les effets de la pandémie, le recyclage sera crucial. En particulier dans les secteurs qui ont été frappés de plein fouet et qui ont peu de chances de revenir à leur état initial, comme l'industrie hôtelière. Tel qu'indiqué précédemment, certains des secteurs les plus bouleversés par la COVID-19 (hôtellerie, arts et culture, services) emploient souvent une part disproportionnée de femmes, d'Autochtones et de minorités racisées.

**Si l'amélioration et le recyclage seront capitaux, des obstacles systémiques pourraient entraver l'acquisition des compétences et leur utilisation efficace. Les expert.e.s des programmes et des politiques visant à améliorer la situation devront donc tenir compte de ces facteurs<sup>121, 122</sup>.**

Par conséquent, le gouvernement fédéral du Canada allouera 1,5 milliard de dollars à la formation professionnelle afin d'aider les travailleurs.euses sans emploi des secteurs durement frappés, comme celui des transports et de l'hôtellerie, à réintégrer le marché du travail<sup>123</sup>.

Un nombre disproportionné de travailleurs.euses déplacé.e.s sont de nouveaux.elles immigrant.e.s, des Canadien.ne.s racisé.e.s, des femmes ou des Autochtones, et ils/elles auront besoin de nouvelles compétences pour faire la transition vers de nouveaux emplois. En un même temps, nous assistons à une augmentation massive de la demande de certains emplois (p. ex. les associé.e.s au service de soins aux patients) dont le caractère essentiel est tel qu'ils/elles feront partie des premiers.ères à recevoir le vaccin contre la COVID-19 au Canada<sup>124</sup>. À l'échelle nationale, il existe un déficit de

personnel soignant<sup>125</sup> depuis plusieurs années, ce qui souligne clairement la nécessité de mettre en place des stratégies propres à ce secteur afin de requalifier davantage de travailleurs.euses vers ce domaine essentiel.

De la même façon, le secteur manufacturier, qui avait déjà du mal à répondre à la demande de main-d'œuvre avant la COVID-19<sup>126</sup>, connaît toujours une forte demande de travailleur.euses, en partie grâce au projet « **Fait au Canada** » lancé par Innovation, Sciences et Développement économique Canada pour contrer la pandémie. Ce projet a incité les entreprises à réaménager leurs installations et à accroître leur capacité de production, tout en formant et en requalifiant leur personnel<sup>127</sup>.

Le secteur a néanmoins besoin de personnel qualifié : la pénurie de compétences représentait le principal problème des gestionnaires d'usines en 2020. Il faudra le résoudre, parallèlement à la question de la capacité des chaînes d'approvisionnement<sup>128</sup>.

## HAUSSE DE LA DEMANDE POUR LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

En raison de trois facteurs connexes, la demande pour les compétences numériques est en hausse. Tout d'abord, de nombreuses entreprises, dans différents secteurs, mettent en place des environnements de travail plus numériques. Ensuite, cette adoption de la technologie alimente la croissance du secteur des TIC, qui a vu de nombreuses entreprises se développer de façon spectaculaire pendant la pandémie. Enfin, le passage à l'enseignement à domicile, à l'éducation et la formation en ligne, au commerce électronique, à la prestation de services en ligne, à la logistique et la gestion des chaînes d'approvisionnement, et à la cybersécurité, entre autres, ont fait augmenter la demande générale pour les compétences numériques<sup>129</sup>.

**Des études ont montré qu'il manquait certaines compétences numériques parmi de nombreux groupes en quête d'équité. Par exemple, malgré 30 années de sensibilisation, les femmes sont aujourd'hui moins nombreuses en informatique et à peine plus nombreuses en ingénierie qu'il y a trois décennies<sup>130</sup>.**

Et si les personnes racisées ont tendance à être surreprésentées dans le secteur des TIC en général, ce n'est pas le cas pour certains groupes tels que les personnes noires et les Autochtones<sup>131</sup>.

**Si la demande pour les compétences numériques est énorme, et s'est accrue avec la pandémie, il est important de noter que la manière dont ces compétences numériques sont définies revêt une importance cruciale pour faire correspondre l'offre et la demande.**

Par exemple, le [rapport de 2019 sur les compétences](#) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), a révélé que les compétences numériques sont le premier type de compétences exigées par les employeurs.euses de l'Ontario. Toutefois, comme l'illustre le tableau 1, une analyse plus minutieuse des données révèle que la majorité des offres d'emploi (75 %) qui exigeaient des compétences numériques se référaient à l'utilisation de Microsoft Office et de tableurs, et non à des compétences technologiques « profondes » comme le développement de logiciels ou la programmation Java (10 %) <sup>132</sup>. Il est fondamental de définir clairement ce que les employeurs.euses entendent par compétences (par opposition aux outils ou aux applications) si nous voulons les évaluer, les développer et les utiliser efficacement. L'établissement de définitions communes est un axe de travail permanent de la recherche sur les compétences au Canada, étant donné que les définitions et les cadres existants varient considérablement <sup>133</sup>.

**TABLEAU 1 : COMPÉTENCES NUMÉRIQUES MENTIONNÉES DANS LES OFFRES D'EMPLOI, ONTARIO**

Compétences	Offres d'emploi	Pourcentage d'offres indiquant cette compétence
Java	68 847	10 %
Développement de logiciels	76 120	
Assistance technique*	64 084	15 %
SAP (logiciel de gestion d'entreprise)	62 525	
SQL (langage de programmation pour des bases de données)	100 167	
Tableurs	74 446	75 %
Microsoft Word	145 048	
Microsoft PowerPoint	149 155	
Microsoft Office	306 588	
Microsoft Excel	382 851	

**Source :** Calculs de Cukier, W., à partir de données de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). [Preparing for the Future of Work in Canada, OECD Reviews on Local Job Creation](#); voir aussi Vu, V., Lamb, C. et Willoughby, R. (2019). [I, Human: The digital and soft skills driving Canada's labour market](#). Brookfield Institute.

Les compétences numériques sont souvent considérées comme synonymes d'informatique et d'ingénierie. Il ne fait aucun doute que la demande de travailleurs.euses est forte vis-à-vis de ces disciplines, et nous devons continuer à favoriser la croissance de ces domaines et à les rendre plus diversifiés, plus inclusifs et plus représentatifs de la population générale. En même temps, comme le montre le tableau 1, il existe une forte demande pour des travailleurs.euses capables d'utiliser des applications numériques de base. Il existe également une forte demande pour des travailleurs.euses hybrides ayant une compréhension des organisations et de la manière dont la technologie peut être appliquée, y compris dans les entreprises que l'on pourrait normalement considérer comme intensément axées sur les compétences technologiques profondes, comme les entreprises spécialisées dans l'intelligence artificielle et l'Internet des objets (IDO). Il faut reconnaître que la demande pour les compétences numériques est beaucoup plus large et plus élémentaire que ce qui est souvent véhiculé, puisque cette catégorie de compétences élargie est nettement plus accessible, particulièrement pour les membres des groupes actuellement sous-représentés, que les compétences restreintes et spécialisées trop fréquentes. Cette reconnaissance représenterait la possibilité de produire un réel changement positif relativement rapidement.

Nous avons vu que certains secteurs sont en pleine croissance et que la numérisation crée de nouvelles demandes pour de nouvelles compétences<sup>134</sup>. Les employeurs.euses se concentrent désormais sur le développement des compétences requises pour travailler dans un environnement de plus en plus numérisé<sup>135</sup>. Compétences techniques mises à part, les employeurs.euses ont également besoin de personnes capables d'acquérir rapidement de nouvelles compétences et de s'adapter constamment aux innovations et aux changements<sup>136</sup>. Des secteurs entiers se repositionnent et les employé.e.s, avec l'aide de leurs employeurs.euses, vont devoir se réorienter et acquérir de nouvelles compétences afin de suivre l'évolution rapide du marché du travail. Dans ce contexte de changements rapides, une meilleure définition des compétences ne présente qu'un point de départ : à partir de ces définitions, nous devons mettre au point de nouvelles méthodes pour évaluer et développer ces compétences et faire en sorte que les nouvelles possibilités émergentes sont accessibles à tou.te.s les travailleurs.euses, quel que soit leur milieu d'origine. Qui plus est, des définitions bonifiées et détaillées des différentes compétences permettraient d'ouvrir des voies alternatives aux « emplois numériques » bien rémunérés puisqu'elles favoriseraient la création de programmes de formation et de développement des compétences plus adaptés à des outils et à des compétences précises et recherchées.

**Une telle approche serait particulièrement utile en vue de créer des ouvertures pour les groupes sous-représentés leur permettant d'acquérir les compétences dont ils ont besoin.**

Exemples :

- **NPower Canada** est un organisme caritatif qui propose aux jeunes marginalisé.e.s des formations gratuites pour développer leurs compétences numériques et professionnelles et qui les oriente vers des possibilités de carrière;
- **Firespirit** s'est donné la mission d'œuvrer à débloquent le « potentiel des ressources humaines des Premières Nations et des communautés du Nord », par des services d'emplois et un renforcement des capacités;
- **Actua**, le plus grand organisme de sensibilisation aux STIM au Canada, a accompli un travail remarquable durant la pandémie pour proposer des ressources virtuelles relatives aux STIM et aux compétences numériques;
- Le programme **HyperTalent** collabore avec des sociétés de technologie de la Colombie-Britannique afin de proposer des stages aux étudiant.e.s et diplômé.e.s autochtones de niveau postsecondaire; et
- Le programme **Advanced Digital and Professional Training (ADaPT)**, un programme de formation numérique et professionnelle avancée, vise à combler le fossé en matière d'emploi pour les jeunes diplômé.e.s de toutes les disciplines (en particulier ceux/celles issu.e.s de groupes en quête d'équité) en leur apportant les outils nécessaires à l'acquisition de compétences numériques et professionnelles grâce à une formation intensive, puis à des possibilités d'apprentissage en milieu de travail
- **Plato Testing** est un organisme qui fait appel à un réseau de testeurs.euses de logiciels autochtones afin d'offrir des solutions à des clients qui auraient auparavant confié ce travail à des ressources externes. Plato Testing pallie au manque de main-d'œuvre dans le secteur des technologies en investissant dans la formation et l'emploi des Autochtones.

## ENGAGEMENT RENOUVELÉ ENVERS LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES

Si les compétences numériques sont cruciales dans le nouvel environnement de travail, on observe également une forte demande pour d'autres compétences. Des études ont mis en évidence que les compétences techniques d'une personne jouent seulement un rôle mineur dans sa réussite professionnelle, tandis que ses compétences générales en





sont les principaux facteurs de succès<sup>137</sup>. Il est important de noter que ces compétences générales sont peu susceptibles d'être automatisées, renforçant leurs importance aux travailleur.euses. En plus, le passage au télétravail causé par la pandémie de COVID-19 et les d'autres nombreuses perturbations des milieux professionnels ont rendu les compétences générales plus importantes que jamais. Par exemple, les compétences sociales et émotionnelles sont devenues fondamentales dans des secteurs où les personnes doivent désormais développer des relations à distance avec les clients, alors qu'avant la pandémie, les tâches pouvaient être accomplies en personne<sup>138</sup>. Afin de répondre efficacement à ces bouleversements, les employé.e.s doivent également faire preuve de créativité, d'innovation et d'aptitudes à résoudre des problèmes. L'importance de telles compétences non-techniques ainsi que d'autres comme la pensée critique, l'apprentissage continu et le travail en équipe, est également mise en valeur par le fait que les cours en ligne les plus populaires sur LinkedIn en 2020 étaient la gestion du temps et la réflexion stratégique<sup>139, 140</sup>.

Tel qu'indiqué, de nombreux projets de recherche sont déjà aux prises avec le défi d'établir un lexique commun ainsi que d'un ensemble de définitions et de cadres communs pour étudier les compétences<sup>141, 142</sup>. Il est donc crucial de nous assurer de disposer de moyens objectifs pour définir, mesurer, développer et utiliser ces compétences. Nous avons été habitué.e.s à utiliser des titres tels que les diplômes et les années d'expérience comme des références approximatives des compétences. Cependant, ces preuves de qualification sont, de plus en plus, jugées insuffisamment précises pour le marché du travail actuel qui change sans cesse, compte tenu des préoccupations des employeurs.euses quant aux pénuries de compétences et de la difficulté des travailleurs.euses, surtout ceux/celles formé.e.s à l'étranger, de faire reconnaître leurs compétences. Mettre l'accent sur les compétences au lieu des diplômes favorise une plus grande agilité et une plus grande fluidité du marché du travail, et fait passer le discours du « Où avez-vous étudié? » au « Quelles sont vos compétences? ». De nouveaux modes d'enseignement et des approches innovantes, particulièrement au niveau linguistique et de la littératie (passerelles vers d'autres compétences), sont cruciaux. Il est essentiel d'évaluer les modèles qui fonctionnent, par exemple pour enseigner l'anglais et le français comme langue seconde, étant donné que l'incidence des approches existantes, d'après les études qui ont été menées, est au mieux irrégulière. Le recours accru au numérique ouvre de nouvelles possibilités, notamment celle d'atteindre davantage de personnes et d'accélérer les efforts pour favoriser l'acquisition et le développement de compétences.

## COMPÉTENCES POUR GÉRER ET DIRIGER DANS DE NOUVEAUX ENVIRONNEMENTS

Le passage massif au télétravail qui s'est opéré pendant la pandémie a constitué un changement majeur. Une étude de Statistique Canada publiée en mai 2020 a conclu que, si la nouvelle réalité du travail à domicile a d'abord été pour beaucoup une réponse temporaire à la pandémie, elle pourrait bien devenir la nouvelle norme pour de nombreuses organisations<sup>143</sup>.

Ce changement fait apparaître la nécessité de développer de nouvelles compétences en gestion et en coordination, notamment de réfléchir à la façon de gérer les défis en matière de santé et de sécurité, de stress et de bien-être<sup>144</sup> (sans parler de la nécessité pour les gestionnaires d'apprendre à gérer leurs équipes et leurs groupes de travail en mode virtuel). Les gestionnaires devront relever le défi de maîtriser de nouvelles compétences, comme l'empathie, et accorder une plus grande attention à l'inclusion<sup>145</sup>. Il sera également urgent d'élaborer des approches améliorées de gestion et de formation qui tiennent compte des traumatismes afin de répondre à l'expérience sociétale éprouvante vécue par de nombreux.euses travailleurs.euses du fait des retombées sanitaires, sociales et économiques de la pandémie. De nombreux.euses employeurs.euses peuvent maintenant, par exemple, avoir plusieurs employé.e.s simultanément confronté.e.s à des difficultés financières au sein de leur foyer, au traumatisme social de l'injustice raciale ainsi qu'à des niveaux de stress élevés lorsque des membres de leur famille luttent contre la COVID-19. Dans certaines situations tragiques, les gestionnaires peuvent même devoir soutenir et accommoder des travailleurs.euses qui vivent un deuil suite à la perte d'un être cher. Il sera indispensable de maîtriser des compétences telles que la résilience, la stabilité émotionnelle, la flexibilité et l'adaptabilité.

Les gestionnaires devront également cultiver les compétences nécessaires pour guider les employé.e.s à travers l'amélioration des compétences et la requalification afin de rester compétitifs dans l'environnement actuel en évolution rapide<sup>146</sup>. Il est essentiel que les organisations qui travaillent dans l'écosystème de l'amélioration des compétences et de la requalification accordent une plus grande importance aux approches empathiques et sensibles au traumatisme<sup>147, 148</sup>, car de nombreux.euses participant.e.s à leurs programmes peuvent avoir subi des traumatismes provoqués ou exacerbés par la pandémie.

Les petites entreprises, en particulier celles détenues par des femmes, des personnes autochtones et des Canadien.ne.s noir.e.s, ont été les plus durement touchées par la pandémie. Il est vital de fournir à ces entreprises un soutien en matière de compétences et de renforcement des capacités afin de les aider à s'adapter et à survivre. Étant donné l'importance des PME à l'économie

canadienne et à leurs communautés, les employeurs.euses et les gouvernements devraient être motivés à veiller à l'équité, notamment entre les genres, lors de l'élaboration des programmes de reprise.

**Plus précisément, des recherches montrent qu'il est essentiel de soutenir davantage la planification et la stratégie globales de l'entreprise, la littératie financière et la littératie numérique, entre autres. Il faudra particulièrement veiller, du point de vue de l'équité, à ce que ce soutien soit accessible aux plus petites entreprises et aux travailleurs.euses autonomes, groupes qui comptent un grand nombre de femmes**<sup>149, 150, 151</sup>.

## COMPÉTENCES POUR RENFORCER LES CAPACITÉS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION

Jusqu'à présent, l'accent a principalement été mis sur le renforcement des compétences des demandeurs.euses d'emploi. Cette approche est problématique, car les données démontrent que de nombreuses organisations n'utilisent pas efficacement les bassins de compétences existants. Cette situation frustrante est amplifiée en raison d'obstacles et de préjugés systémiques, les groupes déjà marginalisés sont encore plus pénalisés alors qu'ils pourraient faire partie de la solution en comblant les lacunes avec leurs compétences. Un bon exemple de ce à quoi peut ressembler une telle approche nous vient du fabricant d'ordinateurs Dell. L'entreprise Dell qui reconnaît la valeur de la neurodiversité, en particulier dans un contexte de manque de main-d'œuvre, a lancé un programme de recrutement de personnes atteintes d'autisme afin de favoriser la créativité et de trouver les talents dont elle a besoin<sup>152</sup>. En plus du recrutement ciblé de personnes atteintes d'autisme, ce programme offre également des horaires flexibles et des options de travail à domicile pour exploiter le talent de parents au foyer, d'étudiant.e.s et de retraité.e.s. L'intérêt de puiser dans des talents existants est particulièrement évident au regard de la sous-utilisation des professionnel.le.s formé.e.s à l'étranger et doté.e.s de compétences en santé dans la lutte contre la COVID-19<sup>153</sup>.

S'il existe de nombreuses études sur les pratiques de diversité et d'inclusion dans les grandes organisations, ce sujet n'a pas été autant étudié dans le contexte des PME, alors même qu'elles emploient près de 90 % des travailleurs.euses Canadien.ne.s<sup>154</sup>. Des études supplémentaires sont nécessaires, car les PME elles-mêmes ont moins de capacité en ressources humaines afin de pouvoir travailler consciemment à l'amélioration de la diversité et de l'équité des revenus lors du recrutement et de la dotation de personnel. Et compte tenu des lacunes en compétences

auxquelles sont confrontées les PME, une étude supplémentaire sur la manière dont les stratégies de recrutement visant à capter des talents diversifiés pourraient être améliorées, leur serait particulièrement utile<sup>155</sup>. Les PME sont souvent dépourvues d'infrastructures en matière de ressources humaines, ce qui entrave leurs efforts visant à développer des pratiques de diversité et d'inclusion et à élargir les bassins de recrutement, un processus essentiel pour atteindre des candidat.e.s plus diversifié.e.s. Un soutien et des ressources adéquates permettraient de mettre davantage l'accent sur l'inclusion raciale, notamment en investissant dans des formations sur la diversité. Nous avons besoin d'un effort global et concerté impliquant toutes les parties prenantes pour favoriser une main-d'œuvre inclusive et diversifiée. En outre, nous devons fournir à tous et toutes, employeurs.euses, travailleurs.euses et conseils d'administration, les moyens de garantir qu'une telle main-d'œuvre travaille de façon cohérente et le plus efficacement possible.

Bien sûr, il n'y a pas de compromis à faire entre la diversité et la qualification. La présente n'est pas un appel à diminuer nos standards, mais plutôt à un effort délibéré de la part des entreprises de jeter un regard critique sur leurs pratiques d'embauche et de déterminer si celles-ci sont à la hauteur de leurs besoins en compétences, afin de commencer à recruter dans des endroits jusqu'alors inexplorés et de créer un bassin de candidat.e.s plus diversifié en mettant de côté leurs préjugés implicites qui rendent leurs pratiques inefficaces.

**C'est seulement en reconnaissant les biais systémiques existant tout au long du processus de recrutement et en s'efforçant de surmonter les préjugés implicites à l'origine de phénomènes comme « il me semble... qu'il me ressemble », qui surviennent souvent sans qu'on y réfléchisse, que nous pourrons relever ces défis.**

En effet, un exemple de la manière dont la recherche peut aider à combattre les problèmes que rencontrent les PME dans le recrutement d'une main-d'œuvre diversifiée est une étude qui a révélé que les candidat.e.s ayant « un nom à consonance étrangère » avaient 20 % de moins de chances d'être contacté.e.s pour un entretien dans une grande organisation et 40 % de moins de chances dans une plus petite entreprise<sup>156</sup>. Savoir que ce type de discrimination se produit est le premier pas pour la combattre.

Les entreprises ont également besoin de nouvelles compétences pour aborder la diversité et l'inclusion, ainsi que l'accès à un soutien, comme le Diversity Assessment Tool (DAT)<sup>157</sup> Le DAT

est un outil d'évaluation de la diversité, conçu pour fournir une analyse organisationnelle détaillée en examinant la direction et la stratégie d'une organisation, les mesures de performance et de nombreuses autres dimensions de la manière dont elle promeut la diversité<sup>158</sup>. L'accès à ce type de soutien leur permettra d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies qui les aideront à mieux répondre à leurs besoins en compétences tout en offrant de nombreuses et meilleures possibilités d'emploi aux communautés de la diversité.

## APPROCHES INNOVANTES ET ACCESSIBLES POUR L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET LA REQUALIFICATION

Pendant la pandémie (en particulier en mars et au début du mois d'avril 2020), les recherches contenant les mots « formation en ligne » et « cours en ligne ouvert à tou.te.s » (ou « MOOC » en anglais) ont augmenté de façon exponentielle<sup>159</sup>. Le passage rapide à l'apprentissage en ligne a fonctionné pour certain.e.s, mais pas pour tou.te.s, et il risque d'exacerber et d'aggraver les obstacles à l'apprentissage auxquels sont confrontés les groupes en quête d'équité<sup>160</sup>. Parallèlement, la fermeture des collèges et des universités pendant la pandémie a nui aux programmes, aux apprentissages et aux formations en milieu professionnel qui ont, pour la plupart, été interrompus<sup>161</sup>.

Compte tenu des taux élevés du chômage et la perte d'heures de travail de nombreux.euses travailleurs.euses,, en particulier au sein des groupes en quête d'équité, plusieurs personnes devront cesser temporairement leur formation pour s'employer à subvenir aux besoins de leur famille<sup>162</sup>. En outre, étant donné que les employeurs.euses subissent les conséquences économiques de la pandémie, il se peut qu'un grand nombre d'entre eux/elles ne souhaitent pas ou ne soient pas en mesure de soutenir la formation et le perfectionnement. Cela est particulièrement vrai pour les PME qui peuvent avoir de la difficulté à financer la formation de leurs employé.e.s pendant la COVID-19, comparativement aux grandes entreprises qui disposent de plus de ressources<sup>163</sup>.

Comme cela a déjà été précisé, nous savons qu'il existe un écart numérique qui touche les membres des groupes en quête d'équité. Sans un accès à Internet qui soit fiable et abordable et/ou sans compétences numériques appropriées, bon nombre des programmes d'apprentissage en ligne sont inaccessibles<sup>164</sup>. Par conséquent, ces programmes bénéficient principalement à ceux/celles qui ont déjà un niveau de compétences élevé. Des études ont en effet montré qu'avant la pandémie, ceux/celles qui suivaient des cours en ligne possédaient déjà de bonnes compétences en résolution de problèmes numériques<sup>165</sup>. Si nous voulons qu'une population d'apprenant.e.s

plus diversifiée, avec des niveaux de compétence existants plus variés, puisse se requalifier, cela nécessitera des programmes d'études et des méthodes d'enseignements ciblés qui répondent aux besoins de cette population.

## ADAPTATION DES SOUTIENS DESTINÉS AUX FEMMES ET AUX CANADIEN.NE.S MEMBRES DE LA DIVERSITÉ

Les programmes adaptés à des groupes particuliers représentent un élément important d'une reprise équitable, tout comme la reconnaissance que beaucoup de personnes subissent à la fois de l'oppression et de la marginalisation. Par exemple, la **YWCA Canada** affirme que les inégalités de genre ne peuvent pas être séparées des autres types d'inégalités, car le genre se recoupe avec la race, l'appartenance à un peuple autochtone, la religion, la classe sociale, le statut d'immigrant.e, la capacité et la sexualité. Par conséquent, la YWCA Canada réclame une approche intersectionnelle<sup>166</sup> aux efforts de rétablissement de la pandémie qui inclut l'accès universel à des services de garde d'enfants fiables, de qualité et abordables<sup>167</sup>. Les programmes d'aide complets qui assurent l'accès à la formation, à la garde d'enfants — tout en la renforçant — ainsi que l'accès aux transports, aux approches sensibles au traumatisme, à l'accompagnement et à l'orientation professionnels sont autant d'aspects essentiels qui devront être pris en compte pour garantir une reprise équitable<sup>168, 169</sup>. Cela est particulièrement vrai pour certains groupes racisés qui, en plus du traumatisme lié à la COVID-19, ont subi un traumatisme lié au racisme et à la discrimination systémiques lorsqu'ils ont eu accès aux services et aux ressources<sup>170</sup>. Cela souligne encore davantage le fait qu'une approche uniforme de la reprise ne fonctionnera pas.

Les nouveaux modes de prestation de la formation en milieu professionnel, qui combinent l'acquisition de compétences à une expérience professionnelle réelle et à un revenu, se sont avérés plus efficaces que la seule formation traditionnelle en classe et seraient plus accessibles aux groupes en quête d'équité. Des études récentes indiquent également que les possibilités d'apprentissage par l'expérience (p. ex. les marathons de programmation et les programmes de formation à l'entrepreneuriat) favorisent le développement de compétences et leur application. Par exemple, le **Workforce Innovation and Inclusion Project** (projet d'innovation et d'inclusion de la main-d'œuvre) a pour objectif de définir des méthodes visant à atténuer les difficultés économiques et sociales des nouveaux.elles arrivant.e.s, afin de trouver les aspects à améliorer dans les programmes destinés à ces groupes mal desservis, d'élargir le bassin de talents en tirant parti et en adaptant des programmes efficaces de développement des compétences et d'accroître les possibilités d'emploi et d'entrepreneuriat<sup>171</sup>. Cela contribuera non seulement à

comblent les lacunes en matière de compétences, mais aussi à assurer et à promouvoir l'équité en remédiant à l'inégalité des chances offertes aux femmes et aux Canadien.ne.s de groupes issus de la diversité.

Il est fondamental de veiller à ce que les employeurs.euses participent à des programmes destinés à développer des compétences donnant accès à l'emploi. En **Allemagne**, par exemple, la formation professionnelle combine une formation universitaire et un placement professionnel rémunéré. Elle est développée par les employeurs.euses en coopération avec les syndicats afin de normaliser les compétences et d'uniformiser la qualité de la formation. Il existe d'autres exemples de pays, tels que Singapour, qui se concentrent sur les aptitudes essentielles et qui veillent à ce que les travailleurs.euses possèdent d'excellentes compétences, qui soient pertinentes et transférables<sup>172</sup>. Les approches culturellement adaptées qui utilisent des exemples pertinents et qui tiennent compte des expériences de vie uniques sont essentielles<sup>173</sup>. Il est également important, par exemple, d'intégrer une formation en langue anglaise sur le lieu de travail pour aider les travailleurs.euses issu.e.s de la diversité à améliorer leurs compétences linguistiques dans leur milieu, mais aussi pour le perfectionnement général de leurs compétences et leur intégration sociale au-delà de leur emploi<sup>174</sup>.

## ACCÈS AUX INFRASTRUCTURES POUR COMBLER L'ÉCART NUMÉRIQUE

L'importance croissante accordée à la numérisation, aux compétences numériques et à la prestation de services en ligne a aggravé l'écart numérique entre les personnes privilégiées et celles défavorisées. Cet écart numérique découle de multiples facteurs souvent oubliés ou sous-estimés, parmi lesquels le coût des services Internet à large bande et l'impossibilité d'avoir accès à un périphérique informatique, en particulier dans les ménages à faible revenu et racisés<sup>175, 176, 177</sup>. Les jeunes issus de milieux à faible revenu ont un accès plus limité à des appareils dotés d'une connexion Internet à leur domicile et l'absence de périphériques informatiques au foyer est liée à des niveaux plus faibles de littératie numérique<sup>178</sup>.

**Des infrastructures sont également nécessaires pour soutenir le passage à l'apprentissage en ligne. Il a été demandé, par exemple, à des étudiant.e.s de mentionner un facteur constituant un obstacle à l'apprentissage à domicile et 30 % ont indiqué le manque d'accès à une connexion Internet fiable ou à des appareils dotés d'une connexion Internet et le fait de ne pas savoir utiliser la technologie nécessaire comme étant des obstacles à leur participation à l'apprentissage en ligne<sup>179</sup>.**



À Toronto, des programmes comme le **Toronto Public Library's Wi-Fi Hotspot Lending Program** (programme de prêt de bornes Wi-Fi de la Bibliothèque publique de Toronto) proposent un accès Internet gratuit aux ménages à faible revenu dans l'objectif de combler l'écart numérique. Des commissions scolaires tels que la commission scolaire du district de Toronto et la commission scolaire catholique du district de Toronto ont fourni des appareils dotés d'une connexion Internet et un accès Internet aux élèves qui n'en disposaient pas. Au Québec, pendant les premiers mois de la pandémie, Vidéotron, l'un des principaux fournisseurs d'accès Internet, a retiré les limites de données et les frais de dépassement sur les forfaits afin de faciliter la vie des travailleurs.euses à distance, des étudiant.e.s et, en réalité, de toute la population au premier confinement de la pandémie<sup>180</sup>. Cette approche souligne davantage la question à savoir si Internet doit être considéré comme un service d'utilité publique ou comme un besoin fondamental<sup>181</sup>.

Il faut par ailleurs reconnaître l'écart énorme en ce qui concerne la disponibilité de connexions Internet haute vitesse dans les milieux urbains et ruraux<sup>182</sup>. Comparés aux centres urbains, dans les communautés rurales et éloignées, le choix de fournisseurs de services Internet (FSI) est plus restreint, la vitesse du service Internet est plus lente et le prix à payer est plus élevé<sup>183</sup>. Étant donné que de nombreuses communautés autochtones sont rurales ou dans des endroits éloignés, l'écart numérique touche les ménages autochtones de façon disproportionnée (même s'il faut aussi noter que de nombreux autochtones vivant en milieu urbain n'ont pas les moyens d'avoir Internet chez eux). Dans les communautés autochtones du Canada, environ 24 % des ménages ont accès à des vitesses de service Internet de 50/10 Mb/s (mégabits par seconde), alors que dans l'ensemble, 84 % des ménages canadiens ont accès à des vitesses de 50/10 Mb/s<sup>184</sup>. (Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, ou CRTC, soit l'organisme fédéral responsable de la régulation des FSI, a établi à 50/10 Mb/s la vitesse minimum du service Internet à laquelle tou.te.s les Canadien.ne.s doivent avoir accès afin de pouvoir participer pleinement à l'économie et à la société canadiennes<sup>185</sup>). Plus de 75 % des communautés des Premières Nations en Colombie-Britannique n'ont pas accès à un service Internet à large bande<sup>186</sup>. Face à ce manque d'accès, il n'est pas surprenant que la transition vers l'apprentissage en ligne pendant la COVID-19 se soit avérée problématique pour de nombreuses communautés autochtones. Par exemple, 32 des 49 communautés de la nation Nishnawbe Aski n'avaient pas accès à un service Internet haute vitesse, ce qui a rendu l'apprentissage en ligne presque impossible<sup>187</sup>. Si les engagements nationaux en faveur des infrastructures à large bande sont importants, l'arrivée de la pandémie COVID-19 souligne le besoin de trouver des solutions d'accès immédiates, notamment par le biais de subventions et de prêts d'appareils, mais aussi des solutions évolutives capables de fonctionner sur des réseaux à plus faible vitesse, des téléphones intelligents et d'autres appareils<sup>188</sup>.

## CONCLUSIONS

Malgré les défis économiques plus importants auxquels elles sont confrontées, les entreprises doivent augmenter leur budget consacré à la formation et adopter la requalification professionnelle<sup>189</sup>. Les gouvernements doivent se pencher vers des moyens incitatifs efficaces afin d'encourager la collaboration et les investissements, et trouver des méthodes novatrices comme l'offre généralisée du développement des compétences par les employeur.euse.s et l'apprentissage intégré au travail pour renforcer l'engagement. Une coordination est nécessaire entre les différents ministères et ordres de gouvernement afin de maximiser les investissements dans les programmes destinés à soutenir l'insertion, la requalification et le perfectionnement professionnels, que ce soit pour l'ensemble des Canadien.ne.s ou pour des groupes en quête d'équité. Il est essentiel de se doter d'un cadre cohérent pour définir, évaluer, développer et utiliser les compétences en vue de réduire les frictions dans le système et de supprimer les obstacles et les préjugés auxquels sont confrontés les femmes, les personnes racisées, les Autochtones, les jeunes, les personnes ayant un handicap et d'autres groupes issus de la diversité.

Il est indispensable d'adopter une approche intersectionnelle<sup>190</sup> dans le cadre du programme de reprise postpandémique du gouvernement fédéral, ainsi que de reconnaître les liens horizontaux qui unissent les programmes et les politiques. La reprise économique après la COVID-19 représente la possibilité de « rebâtir en mieux » et de façon plus inclusive en surmontant les obstacles qui existaient non seulement avant la pandémie, mais ceux qui ont été exacerbés et rendus encore plus saillants par celle-ci. Il est essentiel de garantir un accès équitable et d'investir dans des infrastructures comme l'Internet à haut débit,



les services de garde d'enfants et les aides sociales afin d'égaliser les chances de tous et toutes. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne les possibilités d'apprentissage nécessaires aux travailleurs.euses afin de relever les défis posés par la transition au numérique qui se poursuit et s'accélère avec la pandémie en cours.

Tout programme financé par le gouvernement du Canada et les gouvernements provinciaux et territoriaux, conçu pour soutenir les entreprises ou ciblant en particulier la formation professionnelle, doit intégrer des objectifs en matière de genre et de diversité, ainsi que des stratégies de responsabilisation pour les parties prenantes. En affaires, « ce qui est mesuré est réalisé », et la même logique doit s'appliquer ici. Les arguments en faveur de la diversité sont incontestables et convaincants<sup>191, 192, 193</sup>. Ils garantissent l'établissement d'objectifs clairs pour promouvoir et concrétiser la diversité et l'inclusion en tant que facteurs clés de réussite pour les entreprises.

Outre des cadres réglementaires (p. ex. le projet de loi C-25<sup>194</sup> et la **Loi canadienne sur l'accessibilité**) et des programmes volontaires (p. ex. le **30 % Club**), nous avons besoin de pistes, d'outils, de formations et de soutiens clairs pour les organisations qui cherchent à améliorer leurs pratiques en matière de diversité et d'inclusion. Nous avons la possibilité de développer des approches innovantes et de tirer parti des programmes existants pour renforcer la capacité des employeurs.euses à faire progresser la diversité et l'inclusion. Il faut encourager toutes les organisations, grandes et petites, dans tous les secteurs de se doter de références sur le plan de la diversité et de l'inclusion et d'élaborer des stratégies exhaustives qui intègrent ces deux aspects à leurs objectifs d'affaires. Ces stratégies doivent aborder les sujets suivants :

## **1. LA DIRECTION ET LA GOUVERNANCE**

- a. Comprendre et communiquer l'importance stratégique de la diversité et de l'inclusion
- b. Offrir le soutien des cadres : les dirigeants doivent mener par l'exemple
- c. Intégrer la diversité et l'inclusion à la stratégie et au cadre de gestion des risques
- d. Veiller à la mise en place de politiques pertinentes accompagnées d'un cadre de responsabilisation robuste

## **2. LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

- a. Fournir une définition objective des compétences et des tâches requises
- b. Élargir le bassin de recrutement
- c. Assurer des processus et des procédures de sélection inclusifs
- d. Mettre en place des programmes de développement de carrière, de mentorat et de parrainage

- e. Développer d'autres outils de soutien, p. ex. des groupes de ressources pour les employé.e.s
- f. Mettre en place une formation obligatoire relative à la diversité et l'inclusion

### **3. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE FAVORISANT L'APPARTENANCE ET L'INCLUSION :**

- a. Mener des sondages sur l'engagement des employé.e.s
- b. Créer des politiques et procédures appropriées
- c. Définir des valeurs et des symboles

### **4. LES MESURES ET SUIVIS**

- a. Évaluer la représentation, fixer des objectifs de représentation au conseil d'administration, au sein de la direction et dans l'ensemble de l'organisation
- b. Évaluer la diversité des clients et des bénéficiaires de programmes

### **5. LA GÉNÉRALISATION DE LA DIVERSITÉ DANS LA CHAÎNE DE VALEUR**

- a. Appliquer une optique de genre et de diversité à chaque étape des processus organisationnels, y compris l'approvisionnement, la recherche, la production, la prestation de programmes et de services, les ventes, le marketing et le soutien

### **6. LE DÉVELOPPEMENT D'UN BASSIN DE TALENTS ET LA SENSIBILISATION**

- a. Tenir compte de la dimension du genre et de la diversité dans vos activités auprès de vos partenaires, notamment par le biais de la sensibilisation, des relations gouvernementales et d'initiatives philanthropiques : des voies d'accès à l'emploi et aux services.

Finalement, combler l'écart numérique doit être considérée comme essentiel pour soutenir toutes les autres stratégies en matière de compétences et d'emploi. L'inégalité d'accès à Internet risque d'exacerber les inégalités existantes dans le domaine de l'éducation et de la formation. Une stratégie globale doit être adoptée pour garantir l'accès à des réseaux et à des appareils ainsi qu'aux compétences nécessaires pour les utiliser et ce, à tou.te.s les citoyen.ne.s y compris les membres des groupes en quête d'équité, les habitant.e.s des régions rurales et les individus issus de milieux économiques défavorisés<sup>195</sup>.

Dans un contexte de grands changements qui touchent nos milieux de travail, il est indispensable de reconnaître comment certaines méthodes prises pour acquises peuvent consolider des barrières systémiques. Nous devons défier le statu quo et adopter des approches novatrices pour mettre à profit les compétences et les capacités existantes chez les personnes, au lieu d'insister sur leurs

lacunes. Il sera crucial de soutenir les approches réellement innovantes et évolutives pour créer des parcours alternatifs vers l'emploi plus axé sur les compétences. Ces approches devront associer les groupes en quête d'équité aux métiers et aux emplois technologiques, aux programmes de transition et à des voies d'accès alternatives aux technologies de l'information, comme le recours aux microcrédits, la formation en entrepreneuriat et les formations en milieu professionnel, tout en favorisant l'égalité d'accès et une véritable inclusion. L'utilisation d'approches fondées sur les données probantes pour définir, évaluer, développer et utiliser des compétences, ainsi que pour tenir compte tant de l'offre que de la demande, permettra au Canada de se doter de la main-d'œuvre dont il a besoin pour prospérer et à tou.te.s les membres de cette force de travail d'accéder aux possibilités qu'ils/elles méritent.

# RÉFÉRENCES

- 1 Ng, E.S. et Gagnon, S. (2020). Écart en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : résultats actuels et orientations futures. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/Immigrants-FPP-JAN2020-FR-Feb10.pdf>
- 2 Nazareth, L. (13 décembre 2020). The 'K-shaped' recovery won't be kind to Canada's older workers. The Globe and Mail. <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-the-k-shaped-recovery-wont-be-kind-to-canadas-older-workers/>
- 3 Ibid.
- 4 Statistique Canada. (2020). Enquête sur la population active, juillet 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200807/dq200807a-fra.htm>
- 5 Voir, par exemple, Nazareth, L. (13 décembre 2020). The 'K-shaped' recovery won't be kind to Canada's older workers. The Globe and Mail. <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-the-k-shaped-recovery-wont-be-kind-to-canadas-older-workers/>
- 6 Voir, par exemple, Jones, C. (24 octobre 2020). Three charts show a K-shaped recovery. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2020/10/24/three-charts-show-a-k-shaped-recovery/?sh=4c479ce305f7>
- 7 Alini, E. (17 octobre 2020). Canada's 'K-shaped' recovery spans jobs, debt and housing. Global News. <https://globalnews.ca/news/7401376/jobs-debt-housing-k-shaped-recovery-canada/>
- 8 Ibid.
- 9 McKinnon, J. (2020). Qu'est-ce qu'une reprise en K? L'abc de l'économie. Banque Royale du Canada. <https://www6.royalbank.com/fr/di/hubs/now-and-noteworthy/article/what-is-a-k-shaped-recovery/kef4k>
- 10 Association d'études canadiennes. (2020). COVID-19 tracking survey results. <https://acs-aec.ca/wp-content/uploads/2020/05/Leger-National-COVID-19-Tracking-Report-%E2%80%93-May-4-2020.pdf>
- 11 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2021). Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité! <https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fra/07706.html>
- 12 BlackNorth. (2020). L'engagement : Il est temps que le racisme systémique envers les Noirs prenne fin. <https://blacknorth.ca/the-pledge/>
- 13 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2019). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. [http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2020/isde-ised/lu186-1-2019-11-fra.pdf](http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=http://publications.gc.ca/collections/collection_2020/isde-ised/lu186-1-2019-11-fra.pdf)
- 14 James, N. et Thériault, V. (2020). Adult education in times of the COVID-19 pandemic: Inequalities, changes, and resilience. Studies in the Education of Adults, 52(2), 129-133. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02660830.2020.1811474>
- 15 Vu, V., Lamb, C. et Zafar, A. (2020). Who are Canada's tech workers? Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. <https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/FINAL-Tech-Workers-ONLINE.pdf>
- 16 Ibid.
- 17 Ibid.
- 18 Statistique Canada. (2019). Profil du recensement, Recensement de 2016. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=PR&Code1=01&Geo2=PR&Code2=01&Data=Count&SearchText=Canada&Search-Type=Begins&SearchPR=01&B1=Visible%20minority&TABID=1>
- 19 Lamb, C. (2016). The talented Mr. Robot: The impact of automation on Canada's workforce. Brookfield Institute of Innovation + Entrepreneurship. [https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/TalentedMrRobot\\_BIIE-1.pdf](https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/TalentedMrRobot_BIIE-1.pdf)
- 20 Frank, K. et Frenette, M. (2020). L'automatisation, les travailleurs et la COVID-19. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00033-fra.htm>
- 21 Ibid.
- 22 Ibid.
- 23 Mo, G., Cukier, W., Atputharajah, A., Boase, M.I. et Hon, H. (2020). Differential impacts during COVID-19 in Canada: A look at diverse individuals and their businesses. Canadian Public Policy, 46(S3), S261-S271. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-072>

- 24 Middleton, C. (2021). L'infrastructure numérique dans un monde postpandémique. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/publications/digital-infrastructure-for-the-post-pandemic-world/>
- 25 Gouvernement du Canada. (2020). Statistiques sur la Prestation canadienne d'urgence. <https://www.canada.ca/fr/services/prestations/ae/reclamations-rapport.html>
- 26 Cukier, W., Gagnon, S., Hodson, J., Saba, T., Grandy, G., Morton, S., Elmi, M., Stolarick, K. et Hassannezhad Chavoushi, Z. (2020). État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020. Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat. [https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/10/Etat\\_des\\_lieux\\_de\\_lentrepreneuriat\\_feminin\\_au\\_Canada\\_2020.pdf](https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/10/Etat_des_lieux_de_lentrepreneuriat_feminin_au_Canada_2020.pdf)
- 27 St-Denis, X. (2020). Sociodemographic determinants of occupational risks of exposure to COVID-19 in Canada. Canadian Review of Sociology, 57(3), 399–452. <https://doi.org/10.1111/cars.12288>
- 28 Dolynny, T. (2020). Women are disproportionately affected by COVID-19, health unit numbers show. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/london/women-are-disproportionately-affected-by-covid-19-health-unit-numbers-show-1.5660936>
- 29 Estabrooks, C.A. et Keefe, J. (2020). La crise dans les établissements de soins est sexospécifique. Options Politiques. <https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/may-2020/la-crise-dans-les-etablissements-de-soins-est-sexospécifique/>
- 30 Institut canadien d'information sur la santé. (2020). Nombre de cas et de décès liés à la COVID-19 chez les travailleurs de la santé au Canada. <https://www.cih.ca/fr/nombre-de-cas-et-de-deces-lies-a-la-covid-19-chez-les-travailleurs-de-la-sante-au-canada>
- 31 Beland, L-P., Fakorede, O. et Mikola, D. (2020). The short-term effect of COVID-19 on self-employed workers in Canada. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/women-female-leadership-gender-coronavirus-covid19-response/>
- 32 Deschamps, T. (16 juillet 2020). Women's participation in labour force reaches lowest level in 3 decades due to COVID-19: RBC. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/women-employment-canada-covid-19-1.5652788>
- 33 Cukier, W., Gagnon, S., Hodson, J., Saba, T., Grandy, G., Morton, S., Elmi, M., Stolarick, K. et Hassannezhad Chavoushi, Z. (2020). État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020. Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat. <https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada/?lang=fr>
- 34 Fondation canadienne des femmes. (2019). L'écart salarial entre hommes et femmes au Canada : les faits. <https://canadianwomen.org/fr/les-faits/lecart-salarial/>
- 35 Gouvernement du Canada. (2021). Loi sur l'équité salariale. Justice Canada. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-4.2/page-1.html>
- 36 Finnie, R., Miyairi, M., Dubois, M., Bonen, T. et Amery, B. (2019). Combien gagnent-ils? Nouvelles données probantes sur les revenus en début de carrière des diplômés d'établissements d'enseignement postsecondaire canadiens, par sanction et domaine d'études. Initiative de recherche sur les politiques de l'éducation, Conseil de l'information sur le marché du travail. <https://imic-cimt.ca/fr/combien-gagnent-ils/>
- 37 Vu, V., Lamb, C. et Zafar, A. (2020). Who are Canada's tech workers? Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. <https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/FINAL-Tech-Workers-ONLINE.pdf>
- 38 Pelletier, R., Patterson, M. et Moyser, M. (2019). L'écart salarial entre les sexes au Canada : 1998 à 2018. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-004-m/75-004-m2019004-fra.htm>
- 39 Estabrooks, C.A. et Keefe, J. (2020). La crise dans les établissements de soins est sexospécifique. Options politiques. <https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/may-2020/la-crise-dans-les-etablissements-de-soins-est-sexospécifique/>
- 40 Flanagan, R. (10 septembre 2020). 'Discouraging': Survey shows 1 in 3 Canadian women have considered quitting their jobs. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/canada/discouraging-survey-shows-1-in-3-canadian-women-have-considered-quitting-their-jobs-1.5099628>
- 41 Desjardins, D. et Freestone, C. (4 mars 2021). La COVID a assombri davantage les perspectives des Canadiennes dont les emplois sont menacés. RBC. <https://leadershipavise.rbc.com/la-covid-19-a-assombri-davantage-les-perspectives-des-canadiennes-dont-les-emplois-sont-menaces/>
- 42 Statistique Canada. (4 décembre 2020). Enquête sur la population active, novembre 2020. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/201204/dq201204a-fra.htm>
- 43 Dupont, V. (21 juin 2020). Why women bear the brunt of virus fallout in workplace. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/why-women-bear-the-brunt-of-virus-fallout-in-workplace-1.4993403>
- 44 Farrar, J. et Gupta, G.R. (2020). Why we need women's leadership in the COVID-19 response. World Economic Forum, Thomson Reuters Foundation. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/women-female-leadership-gender-coronavirus-covid19-response/>



- 45 Desjardins, D., et Freestone, C. (4 mars 2021). La COVID a assombri davantage les perspectives des Canadiennes dont les emplois sont menacés. RBC. <https://leadershipavise.rbc.com/la-covid-19-a-assombri-davantage-les-perspectives-des-canadiennes-dont-les-emplois-sont-menaces/>
- 46 Schirle, T. et Sogaolu, M. (2020). A work in progress: Measuring wage gaps for women and minorities in the Canadian labour market. C. D. Howe Institute. [https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research\\_papers/mixed/Commentary\\_561.pdf](https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/Commentary_561.pdf)
- 47 Lamb, D., Yap, M. et Turk, M. (2018). Écarts salariaux entre Autochtones et non-Autochtones au Canada à partir des données de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011. Relations Industrielles/Industrial Relations, 73(2), 225-251. <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2018-v73-n2-ri03796/1048569ar/>
- 48 Commission canadienne des droits de la personne. (2019). Audit horizontal sur l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier. <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/resources/publications/audit-horizontal-sur-lemploi-des-autochtones-dans-le-secteur-bancaire-et>
- 49 Conference Board du Canada. (2020). Intégrez les cultures et les réalités autochtones en STGM. Conference Board du Canada, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/integrer-les-cultures-et-les-realites-autochtones-en-stgm/>
- 50 Skudra, M., Avgerinos, A. et McCallum, K.E. (2020). Portrait de la situation : l'acquisition de nouvelles compétences et l'emploi chez les Autochtones du Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/portrait-de-la-situation-lacquisition-de-nouvelles-competences-et-lemploi-chez-les-autochtones-au-canada/>
- 51 Gouvernement du Canada. (2020). Cas confirmés de COVID-19. Services aux Autochtones Canada. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1598625105013/1598625167707>
- 52 Services aux Autochtones Canada. (2020). Mise à jour sur la COVID-19 dans les communautés autochtones. <https://www.canada.ca/fr/services-autochtones-canada/nouvelles/2020/07/mise-a-jour-sur-la-covid-19-dans-les-communautes-autochtones.html>
- 53 Alhmidi, M. (2020). COVID-19 cases rising in Indigenous communities. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/covid-19-cases-rising-in-indigenous-communities-1.5126098>
- 54 Agence de la santé publique du Canada. (2020). Du risque à la résilience : Une approche axée sur l'équité concernant la COVID-19. <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/organisation/publications/rapports-etat-sante-publique-canada-administrateur-chef-sante-publique/du-risque-resilience-approche-equite-covid-19.html>
- 55 Carling, A. et Mankani, I. (2020). Systemic Inequities Increase COVID-19 Risk for Indigenous People in Canada. Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/news/2020/06/09/systemic-inequities-increase-covid-19-risk-indigenous-people-canada>
- 56 Canadian Poverty Institute. (2020). The Employment Impact of COVID-19 on Canada's Equity Seeking Workforce. <https://static1.squarespace.com/static/595d068b5016e12979fb11af/t/5efa00ea20e6720ff3d16b8b/1593442542289/Vulnerability+Assessment+-+Employment+-+Canada+and+Provinces.pdf>
- 57 Bleakney, A., Masoud, H. et Robertson, H. (2020). Les répercussions de la COVID-19 sur le marché du travail des Autochtones : mars à août 2020. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00085-fra.htm>
- 58 Ibid.
- 59 Ibid.
- 60 Environics Analytics. (2020). The many faces of vulnerability in the time of COVID-19. <https://environicsanalytics.com/en-ca/resources/blogs/ea-blog/2020/05/08/the-many-faces-of-vulnerability-in-the-time-of-covid-19-study>
- 61 The Canadian Press. (2020). Young, BIPOC Canadians face biggest financial setbacks from COVID-19. <https://www.citynews1130.com/2020/07/09/young-bipoc-canadians-face-biggest-financial-setbacks-from-covid-19/>
- 62 Mo, G., Cukier, W., Atputharajah, A., Itano Boase, M. et Hon, H. (2020). Differential impacts during COVID-19 in Canada: A look at diverse individuals and their businesses. Canadian Public Policy, 46(S3), S261-S271. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-072>
- 63 Teixeira, C., Lo, L. et Truelove, M. (2007). Immigrant Entrepreneurship, Institutional Discrimination, and Implications for Public Policy. Environment and Planning C: Politics and Space, 25(2), 176-193. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1068/c18r>
- 64 Réseau de résilience des entreprises canadiennes. (2020). Impact de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises autochtones. <https://www.reseauderesilienceentreprisescanadiennes.ca/news-and-insights/2020/06/11/impact-de-la-pandemie-de-la-covid-19-sur-les-entreprises-autochtones/>
- 65 Commission ontarienne des droits de la personne. (2013). Politique sur la suppression des obstacles liés à l'« expérience canadienne ». <http://www.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-la-suppression-des-obstacles-li%C3%A9s-%C3%A0-l%E2%80%99C2%AB-exp%C3%A9rience-canadienne-%C2%BB>

- 66 Turcotte, M. (2014). Les personnes avec incapacité et l'emploi. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/75-006-x/2014001/article/14115-fra.pdf?st=qlqPSFMR>
- 67 Morris, S., Fawcett, G., Brisebois, L. et Hughes, J. (2018). Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus, 2017. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/89-654-X2018002>
- 68 Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour des personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre de Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/ecarts-de-competences-sous-emploi-et-egalite-des-chances-sur-le-marche-du-travail-pour-des-personnes-en-situation-de-handicap-au-canada/>
- 69 Abel, C. et Lai, J. (2020). Disabled Canadians ignored in policies on COVID-19. Policy Options Magazine. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/october-2020/disabled-canadians-ignored-in-policies-on-covid-19/>
- 70 Yang, F-J., Dorrance, K. et Aitken, N. (2020). Les changements survenus dans la santé et le bien-être des Canadiens ayant un problème de santé de longue durée ou une incapacité depuis le début de la pandémie de COVID-19. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00082-fra.htm>
- 71 Ibid.
- 72 Abel, C. et Lai, J. (2020). Disabled Canadians ignored in policies on COVID-19. Options Politiques. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/october-2020/disabled-canadians-ignored-in-policies-on-covid-19/>
- 73 Statistique Canada. (2020). Les répercussions de la COVID-19 sur les personnes ayant une incapacité. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200827/dq200827c-fra.htm>
- 74 Ibid.
- 75 Statistique Canada. (2020). La vulnérabilité des Canadiens ayant une incapacité pendant la pandémie de COVID-19. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200706/dq200706a-fra.htm>
- 76 Subedi, R., Greenberg, L. et Turcotte, M. (2020). Taux de mortalité attribuable à la COVID-19 dans les quartiers ethnoculturels du Canada. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00079-fra.htm>
- 77 Veuillez noter que ces données sont mises à jour quotidiennement. Les chiffres fournis dans le texte étaient valables au 17 avril 2021. Toronto Public Health. (2020). COVID-19: Status of Cases in Toronto. Ethno-Racial Group, Income, & Infection. <https://www.toronto.ca/home/covid-19/covid-19-latest-city-of-toronto-news/covid-19-status-of-cases-in-toronto/>
- 78 Ibid.
- 79 Ibid.
- 80 Rocha, R., Shingler, B. et Montpetit, J. (2020). Montreal's poorest and most racially diverse neighbourhoods hit hardest by COVID-19, data analysis shows. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/race-covid-19-montreal-data-census-1.5607123>
- 81 Ibid.
- 82 Turcotte, M. et Savage, K. (2020). La contribution des immigrants et des groupes de population désignés comme minorités visibles aux professions d'aide-infirmier, d'aide-soignant et de préposé aux bénéficiaires. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00036-fra.htm>
- 83 Block, S., Galabuzi, G-E. et Tranjan, R. (2019). Canada's Colour Coded Income Inequality. Centre canadien de politiques alternatives. <https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2019/12/Canada%27s%20Colour%20Coded%20Income%20Inequality.pdf>
- 84 Canadian Poverty Institute. (2020). The Employment Impact of COVID-19 on Canada's Equity Seeking Workforce. <https://static1.squarespace.com/static/595d068b5016e12979fb11af/t/5efa00ea20e6720ff3d16b8b/1593442542289/Vulnerability+Assessment+-+Employment+-+Canada+and+Provinces.pdf>
- 85 Hou, F., Frank, K. et Schimmele, C. (2020). Répercussions économiques de la COVID-19 chez les groupes de minorité visible. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00042-fra.htm>
- 86 Voir Jedwab, J. (2020). Opinions des canadiens sur le coronavirus : Score de vulnérabilité économique pour certaines minorités visibles et les effets COVID-19. Association d'études canadiennes. <https://acs-aec.ca/wp-content/uploads/2020/04/AEC-Coronavirus-14-Covid-et-Vuln%3%A9rabilit%3%A9-des-minorit%3%A9s-visibles-Avril-2020.pdf>
- 87 Block, S., Galabuzi, G-E. et Tranjan, R. (2019). Canada's colour coded income inequality. Centre canadien de politiques alternatives. <https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2019/12/Canada%27s%20Colour%20Coded%20Income%20Inequality.pdf>

- 88 Lightman, N. et Gingrich, L.G. (2018). Measuring economic exclusion for racialized minorities, immigrants and women in Canada: Results from 2000 and 2010. [https://soci.ucalgary.ca/manageprofile/sites/soci.ucalgary.ca.manageprofile/files/unitis/publications/1-8667435/Lightman\\_Good\\_Gingrich\\_-\\_JOP\\_2018.pdf](https://soci.ucalgary.ca/manageprofile/sites/soci.ucalgary.ca.manageprofile/files/unitis/publications/1-8667435/Lightman_Good_Gingrich_-_JOP_2018.pdf)
- 89 Oreopoulos, P. (2011). Why do skilled immigrants struggle in the labor market? A field experiment with thirteen thousand resumes. *American Economic Journal: Economic Policy*, 3(4),148-171. <https://oreopoulos.faculty.economics.utoronto.ca/wp-content/uploads/2014/03/Why-Do-Skilled-Immigrants-Struggle-in-the-Labor-Market.pdf>
- 90 Eid, P. (2012). La discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : Résultats d'un test par envoi de CV fictifs dans le Grand Montréal. *Diversité canadienne : les meilleures pratiques pour contrer le racisme en milieu de travail*, 9(1), 76-81. [https://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-ceim&id\\_article=7727&lang=fr](https://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-ceim&id_article=7727&lang=fr)
- 91 Black Experience Project Team. (2017). The Black Experience Project in the GTA: Overview report. Environics Institute, Diversity Institute, United Way of Greater Toronto and York Region, YMCA of Greater Toronto. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/black-experience-project-gta/>
- 92 Tam, S., Sood, S. et Johnston, C. (2020). Les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises appartenant majoritairement à des membres des minorités visibles, troisième trimestre de 2020. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00090-fra.htm>
- 93 Organisation internationale du travail. (2018). Prendre soin d'autrui: un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_633167.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633167.pdf)
- 94 Black Business & Professional Association. (2021). Enquête « Quel est l'impact de COVID-19 sur votre entreprise » [résultats préliminaires]. <https://bbpa.org/wp-content/uploads/2020/05/black-business-survey-by-the-bbpa.pdf>
- 95 Middleton, C. (2021). L'infrastructure numérique dans un monde postpandémique. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/publications/digital-infrastructure-for-the-post-pandemic-world/>
- 96 Guttman, A., Gandhi, S., Wanigaratne, S., Lu, H., Ferreira-Legere, L.E., Paul, J., Gozdyra, P., Campbell, T., Chung, H., Fung, K., Chen, B., Kwong, J.C., Rosella, L., Shah, B.R., Saunders, N., Paterson, J.M., Bronskill, S.E., Azimae, M., Vermeulen, M.J. et Schull, M.J. (2020). COVID-19 in immigrants, refugees and other newcomers in Ontario: Characteristics of those tested and those confirmed positive, as of June 13, 2020. ICES. <https://www.ices.on.ca/Publications/Atlases-and-Reports/2020/COVID-19-in-Immigrants-Refugees-and-Other-Newcomers-in-Ontario>
- 97 Anderssen, E. (2020). Crowded housing, tenuous jobs, and starting over in the midst of a pandemic raise risk of mental-health issues for immigrants and refugees. *The Globe and Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-crowded-housing-tenuous-jobs-and-starting-over-in-the-midst-of-a/>
- 98 Brunet, S. (2020). Répercussions de la pandémie de COVID-19 sur l'indicateur NEET (ni en emploi, ni aux études, ni en formation), mars et avril 2020. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-599-x/81-599-x2020001-fra.htm>
- 99 Arim, R., Findlay, L. et Kohen, D. (2020). Les répercussions de la COVID-19 sur la santé et le comportement des jeunes : résultats de la Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 1. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00020-fra.htm>
- 100 Findlay, L. et Arim, R. (2020). Les Canadiens perçoivent leur santé mentale comme étant moins bonne pendant la pandémie de COVID-19. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00003-fra.htm>
- 101 Wall, K. (2020). Pandémie de COVID-19 : Répercussions sur les placements en milieu de travail des étudiants du niveau postsecondaire au Canada. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00022-fra.htm>
- 102 Ibid.
- 103 Munro, D. (29 juin 2020). Digitization and the digital divide: COVID-19 and beyond. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre de Compétences futures. <https://ppforum.ca/articles/digitization-and-the-digital-divide-covid-and-beyond/>
- 104 Ibid.
- 105 Frenette, M., Frank, K. et Deng, Z. (2020). Fermeture des écoles et préparation des enfants à l'apprentissage en ligne pendant la pandémie de COVID-19. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-626-x/11-626-x2020001-fra.htm>
- 106 Middleton, C. (2021). L'infrastructure numérique dans un monde postpandémique. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre de Compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/linfrastructure-numerique-dans-un-monde-postpandemique/>
- 107 Statistique Canada. (2020). La situation des entreprises au Canada, troisième trimestre de 2020. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2020082-fra.htm>

- 108 Statistique Canada. (2020). Enquête canadienne sur la situation des entreprises. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/201113/dq201113a-fra.htm>
- 109 Statistique Canada. (2021). Tableau 14-10-0022-01 Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données mensuelles non désaisonnalisées (x 1 000). [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002201&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002201&request_locale=fr)
- 110 Ibid.
- 111 Statistique Canada. (5 mars 2021). Enquête canadienne sur la situation des entreprises, premier trimestre de 2021. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210305/dq210305b-fra.htm>
- 112 Vu, V. et Kim, S. (2020). Are tech jobs more pandemic proof? Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. <https://brookfieldinstitute.ca/are-tech-jobs-more-pandemic-proof/>
- 113 Statistique Canada. (5 mars 2021). Enquête canadienne sur la situation des entreprises, premier trimestre de 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210305/dq210305b-fra.htm>
- 114 Twilio. (2020). COVID-19 Digital Engagement Report. <https://www.twilio.com/covid-19-digital-engagement-report>
- 115 Randstad. (2020). Les industries en essor pendant la pandémie de COVID-19. <https://www.randstad.ca/fr/chercheurs-demplois/ressources-carriere/travailler-au-canada/les-industries-en-essor-pendant-la-pandemie-covid-19/>
- 116 Industrie Canada. (2015). Petites et moyenne entreprises détenues majoritairement par des femmes - Mai 2015. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PMEDMF\\_PSRPE-MFOSMEs\\_KSBS\\_2015-05\\_fra.pdf/\\$FILE/PMEDMF\\_PSRPE-MFOSMEs\\_KSBS\\_2015-05\\_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PMEDMF_PSRPE-MFOSMEs_KSBS_2015-05_fra.pdf/$FILE/PMEDMF_PSRPE-MFOSMEs_KSBS_2015-05_fra.pdf)
- 117 FreshBooks. (2020). Canadian women-owned small businesses taking twice as long to recover from COVID-19 compared to businesses owned by men. <https://www.freshbooks.com/press/data-research/canadian-women-businesses>
- 118 Cukier, W., Gagnon, S., Hodson, J., Saba, T., Grandy, G., Morton, S., Elmi, M., Stolarick, K. et Hassannezhad Chavoushi, Z. (2020). État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020. Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat. [https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/10/Etat\\_des\\_lieux\\_de\\_lentrepreneuriat\\_feminin\\_au\\_Canada\\_2020.pdf](https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/10/Etat_des_lieux_de_lentrepreneuriat_feminin_au_Canada_2020.pdf)
- 119 Grekou, D., Li, J. et Liu, H. (2018). Entreprises appartenant à des femmes au Canada. Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE). [https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/10/Etat\\_des\\_lieux\\_de\\_lentrepreneuriat\\_feminin\\_au\\_Canada\\_2020.pdf](https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/10/Etat_des_lieux_de_lentrepreneuriat_feminin_au_Canada_2020.pdf)
- 120 FreshBooks. (2020). Canadian women-owned small businesses taking twice as long to recover from COVID-19 compared to businesses owned by men. <https://www.freshbooks.com/press/data-research/canadian-women-businesses>
- 121 Cukier, W. (2020). Retour sur investissement : L'industrie comme leader en matière de perfectionnement et de réorientation des effectifs. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/research/retour-sur-investissement-lindustrie-comme-leader-en-matiere-de-perfectionnement-et-de-reorientation-des-effectifs/>
- 122 Lamb, C., Villeneuve, S. et Elias, D. (2020). Canada's digital trajectory: Are we doing enough to support business tech adoption amidst COVID-19? Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. <https://brookfieldinstitute.ca/canadas-digital-trajectory-are-we-doing-enough-to-support-business-tech-adoption-amidst-covid-19/>
- 123 Reynolds, C. (2020). Feds to give \$1.5 billion to help Canadians in hard-hit sectors train for new jobs. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/politics/feds-to-give-1-5-billion-to-help-canadians-in-hard-hit-sectors-train-for-new-jobs-1.5187895>
- 124 Powers, L. (2020). Personal support worker becomes first Ontarian to get dose of COVID-19 vaccine. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/covid-19-coronavirus-ontario-december-14-vaccines-arrive-1.5840092>
- 125 Addati, L., Cattaneo, U., Esquivel, V. et Valarino, I. (2018). Prendre soin d'autrui : Un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent. Organisation internationale du travail. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_712833/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712833/lang--fr/index.htm)
- 126 Conseil de l'information sur le marché du travail (LMIC-CIMT). (2020). Rapport de perspectives de l'IMT n° 34, Secteurs à risque : l'incidence de la COVID-19 sur le secteur manufacturier canadien. <https://lmic-cimt.ca/fr/des-publications/lincidence-de-la-covid-19-sur-le-secteur-manufacturier-canadien/>
- 127 Gouvernement du Canada, I. (15 juillet 2020). Projet « Fait au Canada ». Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fra/h\\_07683.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fra/h_07683.html)
- 128 Conseil de l'information sur le marché du travail (LMIC-CIMT). (2020). Rapport de perspectives de l'IMT n° 34, Secteurs à risque : l'incidence de la COVID-19 sur le secteur manufacturier canadien. <https://lmic-cimt.ca/fr/des-publications/lincidence-de-la-covid-19-sur-le-secteur-manufacturier-canadien/>

- 129 Ng, E. (25 janvier 2021). Experts weigh in on current job market trends. Zippia. <https://www.zippia.com/manager-jobs/trends/>
- 130 Cukier, W. (2019). Women in engineering: Barriers remain 30 years after École Polytechnique shooting. The Conversation. <https://theconversation.com/women-in-engineering-barriers-remain-30-years-after-ecole-polytechnique-shooting-127886>
- 131 Vu, V., Lamb, C. et Zafar, A. (2020). Who are Canada's tech workers? Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. <https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/FINAL-Tech-Workers-ONLINE.pdf>
- 132 Calculs de Cukier, W., à partir des données de l'OCDE. (2019). « Compétences pour une société numérique », Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2019 : Prospérer dans un monde numérique, Les Éditions de l'OCDE, Paris. <https://www.oecd.org/fr/publications/preparing-for-the-future-of-work-in-canada-05c1b185-en.htm>
- 133 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T. et Blanchette, S. (2020). Petits et moyens employeurs (PME) : Lacunes en matière de compétences et compétences futures. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/10/PetitsEtMoyensEmployeurs-FPP-Oct2020-FR.pdf>
- 134 Sheppard, B. (2020). A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>
- 135 Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 crisis on human resource management and companies' response: The expert study. International Journal of Management Science and Business Administration, Inovatus Services Ltd., 6(6), 15-24. <https://ideas.repec.org/a/mgs/ijmsba/v6y2020i6p15-24.html>
- 136 Ibid.
- 137 Robles, M.M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly, 75(4), 453-465. <https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>
- 138 Feld, A., Reich, A., Störk, K. et Durth, S. (2020). Thriving after COVID-19: What skills do employees need? McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/accelerate-blog/thriving-after-covid-19-what-skills-do-employees-need>
- 139 Galt, V. (2020). Employees invest in soft skills as COVID-19 pandemic leaves millions working from home. The Globe and Mail. <https://www.theglobeandmail.com/business/careers/management/article-employees-invest-in-soft-skills-as-covid-19-pandemic-leaves-millions/>
- 140 Cukier, W., Hodson, J. et Omar, A. (2015). "Soft" skills are hard: A review of the literature. Diversity Institute. [https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/KSG2015\\_SoftSkills\\_FullReport.pdf](https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/KSG2015_SoftSkills_FullReport.pdf)
- 141 Cukier, W. (2020). Retour sur investissement : l'industrie comme leader en matière de perfectionnement et de réorientation des effectifs. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/retour-sur-investissement-lindustrie-comme-leader-en-matiere-de-reorientation-des-effectifs/>
- 142 Conseil de l'information sur le marché du travail. (2019). Faire le lien entre les compétences et les professions : un court document de réflexion pour identifier les compétences découlant de la CNP. <https://lmic-cimt.ca/fr/des-publications/rapport-de-perspectives-de-l-imt-no-16-faire-le-lien-entre-les-competences-et-les-professions-un-court-document-de-reflexion-pour-identifier-les-competences-decoulant-de-la-cnp/>
- 143 Deng, Z., Morissette, R. et Messacar, D. (2020). Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>
- 144 Greenwood, K., et Krol, N. (2020). 8 Ways managers can support employees' mental health. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/08/8-ways-managers-can-support-employees-mental-health>
- 145 Saba, T., Bezu, S. et Haider, M. (2021). Nouvelles organisations du travail : Les compétences dans un monde postpandémique. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/nouvelles-organisations-du-travail/>
- 146 Deloitte. (2020). COVID-19 - Impératif de perfectionnement : Comment faire entrer ses équipes dans l'ère de l'IA. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-analytics/ca-covid19-upskilling-FR-AODA.pdf>
- 147 Appelbaum, A. (2017). Where dealing with trauma is part of job training. Bloomberg News. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-17/helping-youth-overcome-trauma-before-finding-a-job>
- 148 Maguire, T. (2017). Ideas for incorporating trauma-informed care into employment services. Heartland Alliance. <https://nationalinitiatives.wordpress.com/2017/07/14/ideas-for-incorporating-trauma-informed-care-into-employment-services/>



- 149 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). Digitalisation and financial literacy. <http://www.oecd.org/finance/G20-OECD-INFE-Policy-Guidance-Digitalisation-Financial-Literacy-2018.pdf>
- 150 Agence de la consommation en matière financière du Canada. (2020). Revue de la recherche sur la littératie financière au Canada : Une analyse de la conjoncture et des lacunes. <https://www.canada.ca/fr/agence-consommation-matiere-financiere/programmes/recherche/revue-recherche-litteratie-financiere.html>
- 151 Statistique Canada. (14 décembre 2020). Les compétences en littératie numérique des jeunes Canadiens se comparent favorablement à la moyenne affichée par l'OCDE. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/201214/dq201214a-fra.htm>
- 152 Casselman, B. (2019). In a tight labor market, a disability may not be a barrier. New York Times. <https://www.nytimes.com/2019/09/05/business/economy/recruiting-labor-force.html>
- 153 Feenan, K. et Madhany, S. (à paraître). Immigration et succès de l'économie postpandémique du Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures.
- 154 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2019). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2020/isde-ised/lu186-1-2019-11-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2020/isde-ised/lu186-1-2019-11-fra.pdf)
- 155 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T. et Blanchette, S. (2020). Petits et moyens employeurs (PME) : Lacunes en matière de compétences et compétences futures. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/10/PetitsEtMoyensEmployeurs-FPP-Oct2020-FR.pdf>
- 156 Banerjee, R., Reitz, J.G. et Oreopoulos, P. (2017). Do large employers treat racial minorities more fairly? A new analysis of Canadian field experiment data. <https://digital.library.ryerson.ca/islandora/object/RULA%3A5285>
- 157 Cukier, W., et Smarz, S. (2013). Diversity Assessment Tools: A comparison. International Journal of Knowledge, Culture & Change Management, 11(6), 49-63. [https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/AODAforms/Publication/2011/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison\\_2011%20AODA.pdf](https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/AODAforms/Publication/2011/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison_2011%20AODA.pdf)
- 158 Cukier, W., et Wright, E. (2020). Inclusive innovation at the Ryerson Diversity Institute. Stanford Social Innovation Review. [https://ssir.org/articles/entry/inclusive\\_innovation\\_at\\_the\\_ryerson\\_diversity\\_institute](https://ssir.org/articles/entry/inclusive_innovation_at_the_ryerson_diversity_institute)
- 159 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19) – Les possibilités de l'apprentissage en ligne pour les adultes : premiers enseignements de la crise du COVID-19. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-potential-of-online-learning-for-adults-early-lessons-from-the-covid-19-crisis-ee040002/#boxsection-d1e233>
- 160 Boeren, E., Roumell, E.A. et Roessger, K.M. (2020). COVID-19 and the future of adult education: An editorial. Adult Education Quarterly, 70(3), 201-204. <https://doi.org/10.1177/0741713620925029>
- 161 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). Les possibilités de l'apprentissage en ligne pour les adultes : premiers enseignements de la crise du COVID-19. <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/les-possibilites-de-l-apprentissage-en-ligne-pour-les-adultes-premiers-enseignements-de-la-crise-du-covid-19-0ef7c9bf/>
- 162 Pember, S. et Corney, M. (2020). COVID-19 and post-16 education: Planning for a very different September. Northern Council for Further Education (NCFE). <https://www.ncfe.org.uk/media/2614/covid-19-discussion-paper.pdf>
- 163 Boeren, E., Roumell, E.A. et Roessger, K.M. (2020). COVID-19 and the future of adult education: An editorial. Adult Education Quarterly, 70(3), 201-204. <https://doi.org/10.1177%2F0741713620925029>
- 164 Middleton, C. (2021). L'infrastructure numérique dans un monde postpandémique. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/publications/digital-infrastructure-for-the-post-pandemic-world/>
- 165 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19) – Les possibilités de l'apprentissage en ligne pour les adultes : premiers enseignements de la crise du COVID-19. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-potential-of-online-learning-for-adults-early-lessonsfrom-the-covid-19-crisis-ee040002/#boxsection-d1e233>
- 166 Coaston, J. (28 mai 2019). The intersectionality wars. Vox Media. <https://www.vox.com/the-highlight/2019/5/20/18542843/intersectionality-conservatism-law-race-gender-discrimination>
- 167 Rezaee, J.R. (2020). An intersectional approach to COVID-19 she-covery. YWCA Toronto. <https://www.ywcatoronto.org/Assets/YWCA/Documents/An%20Intersectional%20Approach%20to%20COVID-19%20She-Covery.pdf>
- 168 Escobari, M., Seyal, I. et Meaney, M.J. (2019). Realism about reskilling: Upgrading the career prospects of America's low-wage workers. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/research/realism-about-reskilling/>

- 169 Santé publique Ontario. (2020). Les pratiques sensibles au traumatisme pour les enfants et les familles durant la pandémie de COVID-19. <https://www.publichealthontario.ca/-/media/documents/ncov/ipac/2020/08/covid-19-trauma-informed-practices-children-families.pdf?la=fr>
- 170 Gouvernement du Canada. (2020). Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19. <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html>
- 171 Sabat, M. (2019). Innovative approaches to workforce innovation and inclusion: Work-to-date & first-year pilots. Powerpoint: Pathways to Prosperity 2019 National Conference. <http://p2pcanada.ca/wp-content/blogs.dir/1/files/2019/11/2019W-Th23-Magdalena.pdf>
- 172 Skills Future Singapore. (n.d.). Singapore workforce skills qualifications. <https://www.ssg.gov.sg/wsq.html>
- 173 Derrick, J. (2012). Embedding literacy and essential skills in workplace learning: Breaking the solitudes. The Centre for Literacy. [http://en.copian.ca/library/research/cfl/embedding\\_les/embedding\\_les.pdf](http://en.copian.ca/library/research/cfl/embedding_les/embedding_les.pdf)
- 174 Haight, M., Quan-Haase, A. et Corbett, B.A. (2014). Revisiting the digital divide in Canada: the impact of demographic factors on access to the internet, level of online activity, and social networking site usage. Information and Communication Society, 17(4), 503-517. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2014.891633>
- 175 Statistique Canada. (2000). Enquête sociale générale, cycle 14 : accès et utilisation des technologies de l'information et des communications. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/12M0014X>
- 176 ACORN Canada. (2019). Barriers to digital equality in Canada. <https://acorncanada.org/resource/barriers-digital-equality-canada>
- 177 Looker, E.D. et Thiessen, V. (2003). Beyond the digital divide in Canadian schools: From access to competency in the use of information technology. Social Science Computer Review, 21(4), 475-490. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894439303256536>
- 178 Ibid.
- 179 Baird, A.S. (2020). The impact of COVID-19 on D.C.'s adult learners: Results from a Spring 2020 Survey. DC Policy Center. <https://www.dcpolicycenter.org/publications/covid-adult-learners-survey/>
- 180 Canada Newswire. (18 avril 2020). COVID-19 : Vidéotron prolonge le retrait des limites de données sur ses forfaits internet jusqu'au 30 juin 2020. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/covid-19-videotron-prolonge-le-retrait-des-limites-de-donnees-sur-ses-forfaits-internet-jusqu-au-30-juin-2020-866597909.html>
- 181 Andriole, S. (2020). It's time for an internet-for-all public utility (before Corona crashes it). Forbes. <https://www.forbes.com/sites/steveandriole/2020/03/30/its-time-for-an-internet-for-all-public-utility-before-corona-crashes-it/?sh=66504ed1af95>
- 182 McConaughy, J., Neogi, P.K., Goldberg, R.M. et Brocca, J. (2013). Online and on point: Broadband usage in Canada and the United States. Journal of Information Policy, 3, 123-157. <https://www.jstor.org/stable/10.5325/jinfopoli.3.2013.0123>
- 183 Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. (2018). Rapport de surveillance des communications 2018. No de cat. : BC9-9E-PDF, ISSN : 2290-7874. <https://crtc.gc.ca/pubs/cm2018-fr.pdf>
- 184 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2019). La haute vitesse pour tous : la stratégie canadienne pour la connectivité. [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2020/isde-ised/lu173-9-2019-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2020/isde-ised/lu173-9-2019-fra.pdf)
- 185 Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. (2016). Politique réglementaire de télécom CRTC 2016-496 : Les services de télécommunication modernes : La voie d'avenir pour l'économie numérique canadienne. <https://crtc.gc.ca/fra/archive/2016/2016-496.htm>
- 186 Dyok, R. (2020). COVID-19 highlights lack of connectivity in First Nations communities. Terrance Standard. <https://www.terracestandard.com/news/covid-19-highlights-lack-of-connectivity-in-first-nations-communities/>
- 187 Flanagan, R. (2020). Without broadband access, online learning not viable in rural, remote Canada. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/canada/without-broadband-access-online-learning-not-viable-in-rural-remote-canada-1.5090861>
- 188 Middleton, C. (2021). L'infrastructure numérique dans un monde postpandémique. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/publications/digital-infrastructure-for-the-post-pandemic-world/>
- 189 Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S. et Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>



- 190 Coastan, J. (2019). The intersectionality wars. Vox Media. <https://www.vox.com/the-highlight/2019/5/20/18542843/intersectionality-conservatism-law-race-gender-discrimination>
- 191 Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V. et Prince, S. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 192 Eswaran, V. (2019). The business case for diversity in the workplace is now overwhelming. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>
- 193 Diversity Institute. (2019). Priorité diversité : les femmes et les groupes racialisés en postes de haute direction. [https://www.ryerson.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_Montreal\\_FR.pdf](https://www.ryerson.ca/diversity/reports/DiversityLeads_Montreal_FR.pdf)
- 194 Parlement du Canada. (2018). Projet de loi du gouvernement (Chambre des communes) C-25 (42-1) – Sanction royale – Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence. <https://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/c-25/sanction-royal>
- 195 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19) – Les possibilités de l'apprentissage en ligne pour les adultes : premiers enseignements de la crise du COVID-19. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-potential-of-online-learning-for-adults-early-lessons-from-the-covid-19-crisis-ee040002/#boxsection-d1e233>



TED  
ROGERS  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT

DiVERSITY  
INSTITUTE



Centre des  
**Compétences futures**