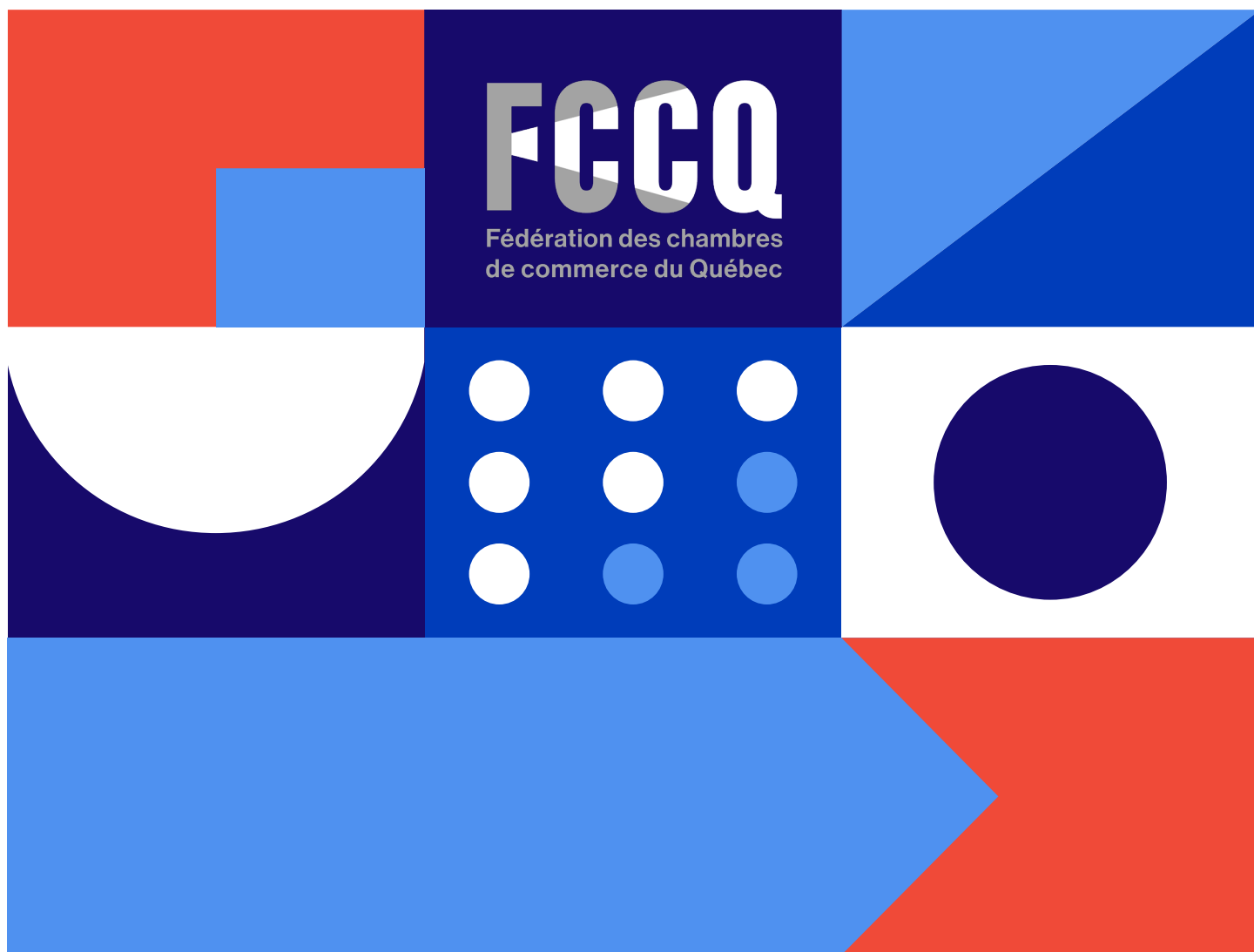


S'ADAPTER AU MARCHÉ DU TRAVAIL EN PLEINE ÉVOLUTION

recueil de recommandations
de la FCCQ



CRÉDITS

Rédaction :

Michel Cournoyer, économiste-conseil – FCCQ

Alexandre Gagnon, Vice-président, Travail et Capital humain – FCCQ

Audrey Langlois, conseillère main-d'œuvre et économie – FCCQ

Révision et graphisme :

Gayané Mirzoyan, Coordonnatrice, soutien administratif – FCCQ

Oanh Lê Thi Kim, Designer graphique / Webmestre – FCCQ

TABLE DES MATIÈRES

Mot du PDG de la FCCQ	4
Mot de la présidente du comité Éducation, Formation et Main-d'œuvre (ÉFMO)	5
Avant-propos	6
Sommaire exécutif	7
<u>PARTIE 1 : L'état des lieux : Les besoins de main-d'œuvre des entreprises québécoises</u>	9
La baisse de la population en âge de travailler se poursuit et n'augure rien de bon	9
Les pénuries ont atteint des proportions inégalées et s'installent à demeure	11
Ce n'est pas qu'une question de nombre	12
Une économie qui en souffre	13
Les besoins de main-d'œuvre des entreprises : les conditions	14
La responsabilité de l'éducation générale est de développer les compétences de base les plus recherchées	14
Une offre institutionnelle de Formation professionnelle et technique (FPT) mise en valeur, en adéquation et en partenariat	15
Un réseau d'institutions universitaires de qualité, adaptées aux besoins	15
Une offre de formation continue en adéquation avec des modalités souples	16
Une immigration économique arrimée aux besoins des entreprises	17
Une diversité générationnelle et culturelle grandissante qu'il faut pleinement mettre à contribution	17
Des situations variables d'une région à l'autre, sans compter les collectivités dévitalisées	19
Un soutien à la mobilité géographique et professionnelle	19
Des mesures de main-d'œuvre et d'emploi souples et adaptés aux besoins des entreprises	20
<u>PARTIE 2 : Nos recommandations</u>	21
L'importance de l'éducation et de la formation	21
Un système d'éducation qui développe les compétences essentielles	21
Comblar le déficit de compétences par les stages	22
La Charte des employeurs pour la persévérance scolaire	23
La formation professionnelle et technique	24
Préserver et développer une offre de FPT en fonction des besoins des entreprises	24
La formation de la main-d'œuvre	25
Instaurer un Régime volontaire d'épargne formation continue (RVEFC)	25
Un modèle adapté à notre époque	26
Offrir des voies alternatives vers une qualification	27
Développement des compétences : le Chantier des compétences	28
Mettre en œuvre le « Chantier des compétences »	28
La nécessité d'une grande réforme de l'assurance-emploi	30
Les objectifs d'une réforme de l'assurance-emploi	31
Favoriser l'activité et la pleine utilisation du potentiel	32
Collaborer avec les peuples autochtones pour renforcer notre avenir économique commun	33
Le défi de l'éducation des jeunes autochtones :	33
L'immigration : il est grand temps d'agir	33
La rétention des travailleurs expérimentés sur le marché de l'emploi	37
Les pénuries, les salaires et la productivité	39
La croissance des salaires est souhaitable, mais ce n'est pas une panacée	39
Le partenariat pour le développement de la main-d'œuvre	40
<u>CONCLUSION</u>	42

MOT DU PDG

DE LA FCCQ

Depuis plusieurs années, nous assistons à la métamorphose de notre marché de l'emploi. Les changements démographiques, l'arrivée des nouvelles technologies et la transition des emplois sobre en carbone nous obligent à repenser le rôle de la société dans ce marché en pleine évolution. Cette réflexion est d'autant plus importante lorsque nous prenons en considération les différents impacts provoqués par la pandémie de COVID-19 sur notre marché de l'emploi. Les derniers mois ont été difficiles pour plusieurs et les inquiétudes liées à la rareté main-d'œuvre persistent. Par conséquent, il est maintenant le temps de mettre en application des actions concrètes adaptées aux besoins des entreprises afin de nous assurer de la croissance économique du Québec et du rehaussement du niveau de productivité des compagnies d'ici.

C'est dans cet esprit que la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) a élaboré ce nouveau livre blanc qui porte exclusivement sur la main-d'œuvre. Considérant que notre marché du travail est en pleine évolution et que la rareté de main-d'œuvre risque de perdurer jusqu'en 2030, il est primordial de revoir certaines politiques gouvernementales afin d'adopter des solutions pérennes.

Pour la FCCQ, ces solutions résident en autre, dans le développement des compétences, dans les formations adaptées à l'emploi, dans l'immigration économique, dans l'intégration des personnes éloignées du marché du travail et dans une réforme du Régime de l'assurance-emploi. Chacune des propositions présentées par la FCCQ a pour objectif de limiter les effets négatifs de la pénurie de main-d'œuvre et d'assurer l'essor économique des entreprises québécoises.

Le Québec détient les outils nécessaires pour intervenir, qu'on pense à ses pleines compétences constitutionnelles en éducation et en formation ou à sa latitude en matière de main-d'œuvre et d'immigration. Si nous voulons profiter des formidables opportunités qui se présentent ici pour améliorer la qualité de vie de tous les Québécois, il ne tient qu'à nous de les saisir en faisant de justes choix, rationnels. Ces décisions devront être largement axées sur la croissance économique et la création de richesse. Nous disposons des outils. À cet effet, la contribution de nombreux acteurs demeure indispensable.

Pour terminer, la FCCQ tient à remercier les membres du comité Éducation, Formation et Main-d'œuvre (ÉFMO) de la FCCQ. Les propositions présentées dans ce document ont été principalement élaborées par eux au cours des dernières années. Nous tenons à souligner leur dévouement ainsi que leur intérêt à contribuer à l'essor économique du Québec.



Charles Milliard, MBA

Président-directeur général,
Fédération des chambres de commerce du Québec

MOT DE LA PRÉSIDENTE

DU COMITÉ ÉDUCATION, FORMATION ET MAIN-D'ŒUVRE (ÉFMO)

Monsieur le président-directeur général,

Le mandat que vous avez confié au comité Éducation, Formation et Main-d'œuvre (ÉFMO) de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) est l'un des plus importants de la décennie, soit celui d'identifier des solutions aux enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre. Fortes de ses membres diversifiés, de nombreuses propositions ont été élaborées afin d'assurer la prospérité et le bien-être économique de nos entreprises. Certains facteurs clés, dont l'accès à une main-d'œuvre disponible, capable de répondre aux besoins des compagnies, ont défini les réflexions de notre comité.

Aux termes de ses réflexions et de ses discussions, le comité a le plaisir de vous remettre ce livre blanc.

Ce recueil de recommandation de la FCCQ s'intitule : S'adapter au marché du travail en pleine évolution.

Le comité vous remercie pour la confiance que vous lui témoignez. En tant que présidente, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé aux travaux, ainsi que les experts et la permanence de la FCCQ pour leur soutien et les travaux qui ont alimenté sa réflexion.

Nous espérons ainsi mettre de l'avant des pistes d'action constructives et pérennes qui permettront aux intervenants des instances publiques d'assurer la vitalité économique des entreprises québécoises.



Jennifer O'Donoghue

Directrice principale – Centre acquisition des talents
Desjardins

AVANT PROPOS

La Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) a pour mission d'appuyer le développement des entreprises de l'ensemble des secteurs économiques du Québec et des régions. Grâce à son vaste réseau de plus de 130 chambres de commerce et de 1100 entreprises établies au Québec, la FCCQ représente plus de 50 000 entreprises exerçant leurs activités dans tous les secteurs de l'économie et sur l'ensemble du territoire québécois. Étant le plus important réseau de gens d'affaires et d'entreprises au Québec, nous défendons les intérêts de nos membres au chapitre des politiques publiques, favorisant ainsi un environnement d'affaires innovant et concurrentiel.

Présente dans l'ensemble des régions administratives du Québec en raison de la force de son réseau, la FCCQ en bénéficie par la présence d'acteurs influents dans les différentes collectivités et qui se démarquent par leurs participations au sein d'entités à vocations multiples à vocations multiples. Les membres de la FCCQ sont actifs dans les Conseils régionaux des partenaires du marché du travail, d'organismes pour faciliter l'intégration des personnes immigrantes, dont le programme de la FCCQ, un emploi en sol québécois. Ces chambres de commerce locales sont des acteurs importants permettant d'assurer la pérennité du développement économique des régions. Elles permettent également de déterminer les enjeux locaux préservés et d'offrir des conférences pour leurs membres afin de présenter des solutions aux différentes problématiques possibles.

Ces enjeux et solutions soulevés par les membres de la FCCQ sont par ailleurs à l'origine de la rédaction de ce livre blanc. Le présent document regroupe les recommandations contenues dans les différents mémoires et documents qu'a produits la FCCQ récemment en matière d'éducation, de formation, de main-d'œuvre et d'immigration. Il met à jour, bonifie et élargit les recommandations de la FCCQ présentées en février 2017 dans son document intitulé [Des compétences pour le Québec du XXI^e siècle — Les propositions de la FCCQ.](#)

Pour la rédaction de cet ouvrage, la FCCQ a bénéficié de l'expertise ainsi que de l'appui de ces différents membres, dont certains qui prennent part au comité de la FCCQ dédié à l'éducation, la formation et la main-d'œuvre (ÉFMO). Nous tenons d'ailleurs à remercier les membres du Comité pour leur participation aux travaux, leur dévouement et leur intérêt à rendre le Québec plus prospère.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Au cours des dernières années, le sujet de la pénurie de main-d'œuvre est devenu un sujet récurrent de l'actualité. Au Québec, plusieurs observateurs se sont inquiétés de la décroissance notable de la population en âge de travailler ainsi que du vieillissement important de notre population. Cette évolution de la démographie du Québec est à l'origine d'une préoccupation importante de la part des employeurs, soit celle d'une main-d'œuvre disponible de plus en plus rare. D'ailleurs, certaines analyses font état d'un phénomène qui risque de se poursuivre jusqu'en 2030.

Considérant que la prospérité économique du Québec dépend de sa capacité à répondre rapidement et efficacement aux besoins de main-d'œuvre, la FCCQ présente son nouveau livre blanc et ses recommandations. Intitulé — Recueil de recommandations de la FCCQ : S'adapter au marché du travail en pleine évolution, cet ouvrage présente 28 recommandations à l'intention des gouvernements.

Ce document est divisé en deux parties. La première présente un état des lieux de la situation au Québec. Différentes analyses portant sur le marché de l'emploi, incluant des explications sur les impacts de la rareté de main-d'œuvre y sont présentées. De plus, plusieurs réflexions, notamment sur l'importance de la formation et la nécessité de l'immigration économiques y sont définies.

La deuxième partie de ce livre blanc porte sur les recommandations ainsi que les pistes de solutions qui ont été élaborées avec l'aide du comité Éducation, Formation et Main-d'œuvre (ÉFMO). Le premier sujet abordé est celui de l'éducation et de la formation. Pour les entreprises, il est primordial que les travailleurs maîtrisent les compétences dites essentielles. En l'occurrence, il s'agit de la littératie, de la numératie et de la littératie numérique. Afin d'assurer que ces compétences soient acquises, la FCCQ recommande que la mise à jour des programmes d'éducation porte une attention particulière au développement des compétences essentielles, et ce, à tous les niveaux. En plus d'encourager le développement de ces connaissances sur les bancs d'école, la FCCQ recommande de généraliser et de bonifier l'offre de formations COUD aux entreprises. Ces formations réalisées en entreprise ont eu des résultats positifs. Cependant, l'offre de formations COUD demeure limitée à certains secteurs d'activité et sont seulement accessibles sous la forme d'un projet pilote.

En plus du développement des compétences, il est essentiel d'encourager l'obtention des diplômes d'études ou de formation. À cet effet, la FCCQ a élaboré la Charte des employeurs pour la persévérance scolaire afin d'encourager la poursuite des études jusqu'à l'obtention du diplôme, ou de qualification visée. Réalisée avec les membres de la Table ronde entre le milieu des affaires et de l'éducation ainsi que le Réseau québécois pour la réussite éducative, cette Charte présente cinq engagements afin de valoriser la poursuite des études.

En plus de la persévérance scolaire, la FCCQ a élaboré différentes recommandations pour la formation. Dans un premier temps, il est essentiel de s'assurer que l'offre de Formation professionnelle technique (FPT) soit en adéquation avec les besoins des entreprises et du développement de compétences. De plus, ces offres de formations doivent être accessibles à l'ensemble des régions. Pour ce qui est de la formation de la main-d'œuvre, la FCCQ recommande de revoir la méthode de financement des programmes découlant de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. La FCCQ propose également l'instauration d'un Régime Volontaire d'Épargne Formation Continue (RVEFC).

Ce régime, qui s'inspire du Régime enregistré d'épargne études (REEE) a pour objectif d'assurer l'accessibilité aux démarches de développement des compétences, et ce, tout au long de la vie des travailleurs. Pour ce qui est du développement d'une seule compétence, la FCCQ propose que le gouvernement du Québec, en collaboration avec la Commission des partenaires du marché du travail et ses membres, mette en place un cadre provincial sur la microcertification. La FCCQ a également élaboré le Chantier des compétences. Il s'agit d'une initiative structurante qui oriente les forces vives dans une direction commune en matière de développement de la main-d'œuvre.

En plus des formations, la FCCQ porte une attention particulière à la réforme de l'assurance-emploi. À cet effet, la FCCQ préconise certaines pistes de solution afin de procéder à la modernisation du Régime d'assurance-emploi en y effectuant une réforme complète.

Sous une autre thématique, la FCCQ présente des analyses ainsi que différentes solutions afin de favoriser l'activité et la pleine utilisation du potentiel de la main-d'œuvre. Suivant un rapport réalisé en partenariat avec la Banque de Montréal, une présentation sur la collaboration avec les peuples autochtones et l'importance de renforcer notre avenir économique commun y est détaillée. En plus d'encourager la participation de la main-d'œuvre autochtone, la FCCQ argumente en faveur de la création de nouvelles passerelles économiques entre les autochtones et les québécois.

Sur un autre aspect, la FCCQ présente une analyse sur les besoins des entreprises et sur le rôle essentiel des travailleurs immigrants au sein de notre économie. Différentes recommandations sont présentées, incluant une requête pour que les seuils d'immigration soient basés sur des données économiques et sociales objectives regroupées au sein du tableau de bord gouvernemental en immigration. Ces données serviront à définir les besoins de main-d'œuvre qui devront être comblés par l'immigration ainsi que la capacité d'intégration des différentes régions du Québec. Également, la FCCQ demande une accélération des demandes d'immigrations et l'émission des permis de travail des candidats sélectionnés par le Québec. Quant au Programme de travailleurs étrangers temporaire (PTET), la FCCQ recommande d'amorcer des travaux afin de pérenniser les allègements du PTET pour le Québec.

Le prochain thème abordé dans cet ouvrage porte sur la rétention des travailleurs expérimentés sur le marché de l'emploi. De nombreuses pistes de solutions sont présentées, dont des demandes de modifications des politiques fiscales des gouvernements. Il est aussi mentionné l'importance d'effectuer une campagne de sensibilisation et de se doter d'un plan d'action concret pour encourager les travailleurs expérimentés de demeurer actif sur le marché du travail.

En ce qui concerne les salaires et la productivité, il serait faux de penser qu'une augmentation généralisée des salaires permettrait d'augmenter le nombre de travailleurs. Considérant le faible taux de chômage et le nombre de postes vacants, la FCCQ suggère au gouvernement de prévoir des investissements importants en formation et en automatisation. Afin de définir les pistes de solutions, il sera nécessaire de créer un comité ministériel de la relance économique.

La dernière recommandation, la FCCQ propose de rehausser le financement des initiatives régionales et locales de Services Québec afin de permettre une réponse efficace aux besoins urgents de main-d'œuvre des entreprises.

Il est important de noter qu'il ne s'agit pas de recommandations exhaustives, car les travaux se poursuivent alors que l'état de la situation du marché du travail évolue sans cesse. Elles visent néanmoins de nombreuses sphères de l'activité gouvernementale qui ont un impact direct sur la réponse aux besoins de main-d'œuvre des entreprises. En effet, de nombreux acteurs contribuent à répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises et pour que le résultat soit adéquat, chacun exerce un rôle spécifique avec une part de responsabilité. Ce nouvel ouvrage vous propose différentes pistes de réflexion afin d'assurer le bien-être économique des entreprises québécoises qui ont été confrontées à de nombreuses difficultés au cours des derniers mois.

Il est important de prendre en considération que la majorité des données présentées seront celles des années antérieures à la pandémie de la COVID-19, soient avant l'année 2020. Bien que les conséquences de cette pandémie aient été importantes sur notre économie, il a été déterminé que les effets structurels et conjoncturels de la COVID-19 ne seront pas analysés dans le présent document. Les impacts de la pandémie sur le marché de l'emploi québécois seront analysés dans un prochain livre blanc.

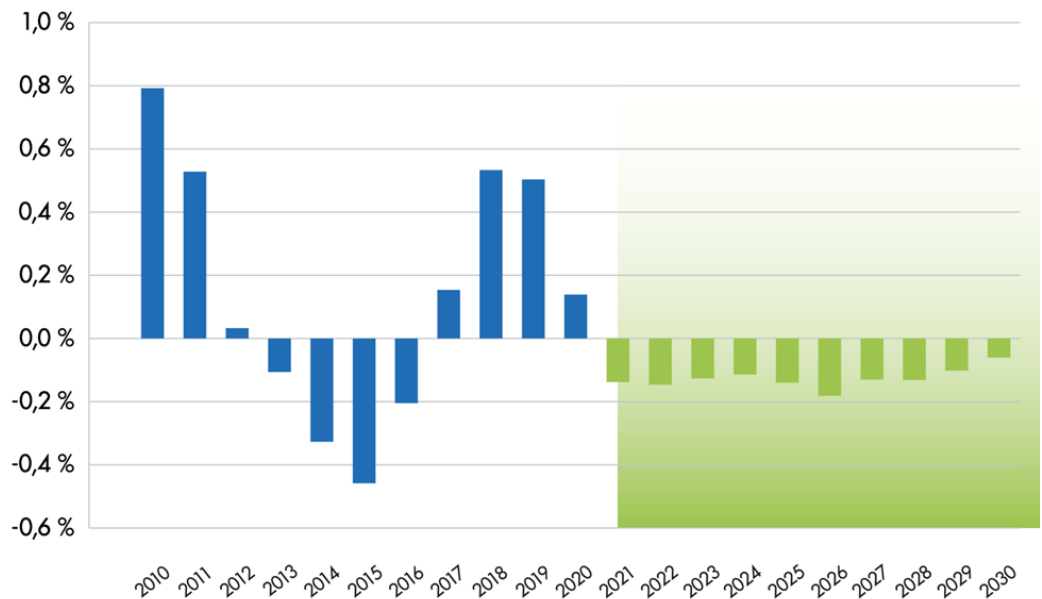
LA BAISSÉ DE LA POPULATION EN ÂGE DE TRAVAILLER SE POURSUIT ET N'AUGURE RIEN DE BON

Une chose n'a toutefois pas changé au cours des dernières années : la baisse de la population en âge de travailler se poursuit et n'augure rien de bon. Dans le passé, l'abondance de travailleurs a permis de répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises et a largement servi d'assise à l'élan de prospérité qu'a vécu le Québec depuis l'après-guerre comme l'a démontré à maintes reprises le Centre sur la productivité et la prospérité des HEC Montréal.¹ Mais, compte tenu de l'évolution démographique, la disponibilité de la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare. La prospérité économique du Québec dépend, plus que jamais, de sa capacité à répondre rapidement et efficacement aux besoins de main-d'œuvre des entreprises.

Le vieillissement de la main-d'œuvre n'est plus une perspective éloignée : nous y sommes depuis un bon bout de temps. La population du Québec en âge de travailler (15 à 64 ans) fléchit depuis août 2013 et le vieillissement s'accélère. Selon les perspectives démographiques de l'Institut de la Statistique du Québec, on comptera en 2031, 114 000 personnes de moins âgées de 20 à 64 ans et 815 000 personnes de plus âgées de 65 ans et plus.²

GRAPHIQUE 1

Variations (en %) de la population âgée de 15 à 64 ans au Québec, 2010-2030



Source : Emploi-Québec (2021) : État d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme, p.9

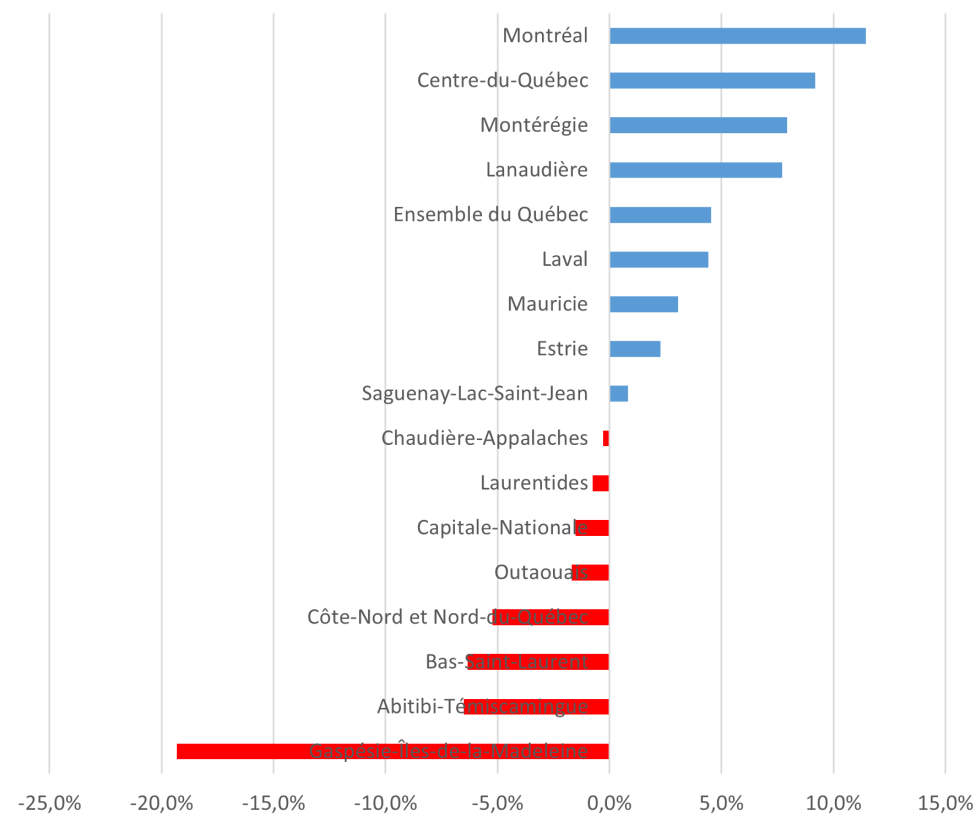
1 Centre sur la productivité et la prospérité : *Productivité et prospérité au Québec — Bilan 2014*, Publié en décembre 2014.

2 Institut du Québec, Bilan 2020 de l'emploi au Québec, ce qu'il faut savoir pour préparer 2021, Publié en 2021 (en ligne) : <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/02/202102-IDQ-BILANEMPLOI2020-2.pdf>

Dans les faits, plusieurs régions vivent déjà les impacts de ce revirement et sont frappées de plein fouet, car le bassin de main-d'œuvre (population active) y est à la baisse. Comme l'indique le graphique suivant, la population active est en baisse dans plusieurs régions du Québec.

GRAPHIQUE 2

La main-d'œuvre est déjà en baisse dans plusieurs régions Variation (en %) 2011-2020



Source : Compilations spéciales de la FCCQ à partir de données de Statistique Canada.

La baisse de la population en âge de travailler n'augure rien de bon pour la croissance économique du Québec, le développement régional, notre prospérité et notre niveau de vie.

Ainsi, la main-d'œuvre sera encore plus rare qu'elle ne l'était en 2019 et le nombre de professions en pénuries ne cessera de s'accroître. **Pour la FCCQ, il s'agit d'une question économique de première importance et un virage s'impose de toute urgence afin de répondre plus efficacement aux besoins de main-d'œuvre des entreprises.**

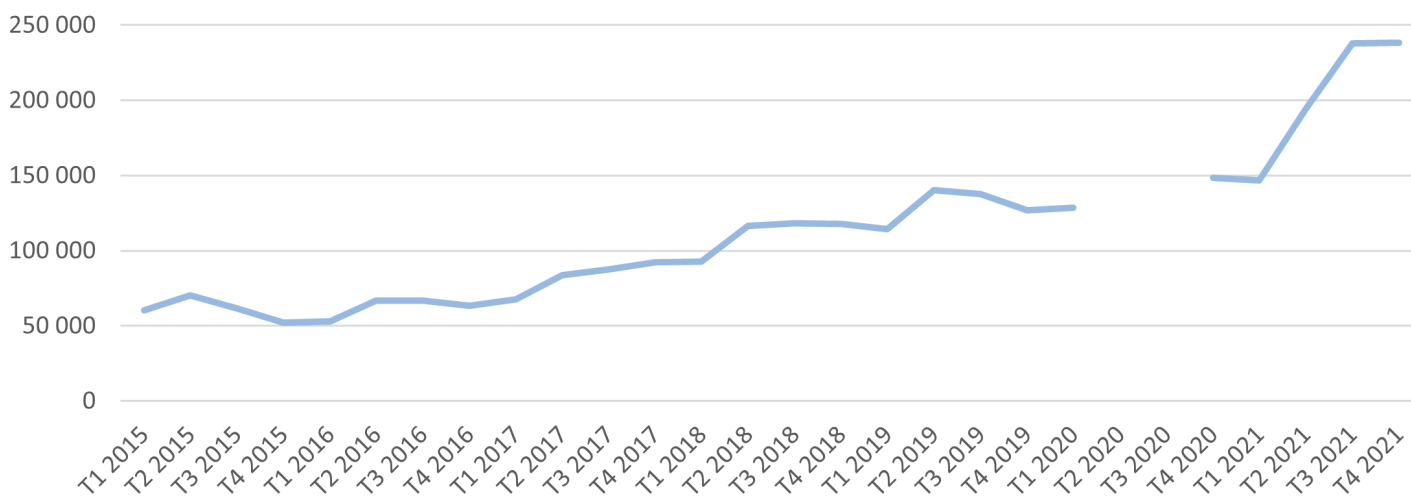
LES PÉNURIES ONT ATTEINT DES PROPORTIONS INÉGALÉES ET S'INSTALLENT À DEMEURE

Les perspectives professionnelles d'Emploi-Québec indiquent que 1,4 million d'emplois seront toujours à pourvoir sur la période 2019-2028. Le tableau d'ensemble est saisissant : le document n'identifie pas moins de 1211 pénuries régionales de main-d'œuvre contre seulement 126 surplus malgré la hausse du nombre de chômeurs durant la pandémie.³ De plus, selon M. Jean Boulet, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), le Québec connaîtra un creux historique en 2030. En raison des changements démographiques, la population active sur le marché de l'emploi diminuera à seulement 60,4%.⁴

Le nombre important des postes à pourvoir dans des professions en pénuries pousse à des niveaux records le nombre de postes couramment vacants, tel que le démontre le graphique suivant. Au début de 2021, seuls le Yukon et la Colombie-Britannique affichaient des taux de postes vacants plus élevés que ceux du Québec. Par surcroît, en décembre 2021, Statistique Canada évaluait au Québec un nombre record de postes vacants, soit pas moins de 238 140 postes avec un taux de 6%.⁵

GRAPHIQUE 3

Postes vacants au Québec T1 2015 à T4 2021



Source : Compilations spéciales de la FCCQ à partir de données de Statistique Canada. Les données ne sont pas disponibles pour le deuxième et troisième trimestres de 2020.

³ Compilations spéciales de la FCCQ à partir de la publication d'Emploi-Québec : *État d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme (Mise à jour des diagnostics de moyen terme [2023] pour les 500 professions de la classification nationale des professions)*, Publié en 2021 (en ligne) : <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-et-professions/information-sur-le-marche-du-travail/etat-dequilibre-du-marche-du-travail>

⁴ Vincent Larin, *Pénurie de main-d'œuvre : un creux historique surviendra en 2030*, Journal de Québec, Publié le 20 novembre 2021 (en ligne) : <https://www.journaldequebec.com/2021/11/20/penurie-de-main-doeuvre-un-creux-historique-surviendra-en-2030>

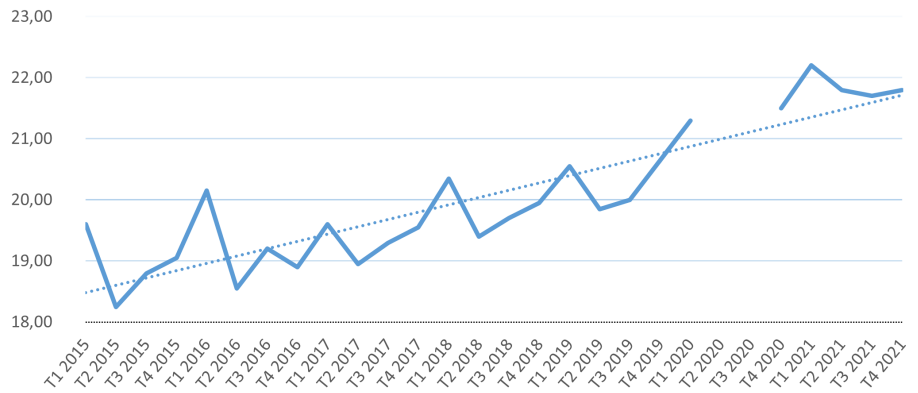
⁵ Statistique Canada, *Postes vacants, employés salariés et taux de postes vacants selon les provinces et territoires, données mensuelles non désaisonnalisées*, Publié juillet 2021 (en ligne) : <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410037101>

Sous l'effet du resserrement du marché du travail, la moyenne des salaires offerts est en hausse marquée. D'ailleurs, au premier trimestre 2021 par rapport au trimestre précédent, le rythme d'augmentation des salaires offerts pour les postes vacants a été plus que le double de celui de la moyenne des salariés.⁶

GRAPHIQUE 4

Moyenne du salaire offert pour les postes vacants au Québec,

T1 2015 à T4 2021



Source : Compilations spéciales de la FCCQ à partir de données de Statistique Canada (Tableau 14-10-0326-01). Les données ne sont pas disponibles pour les deuxième et troisième trimestres de 2020.

CE N'EST PAS QU'UNE QUESTION DE NOMBRE

Compte tenu de la pénurie grandissante de la main-d'œuvre, l'accent portera de plus en plus sur sa qualité, ses compétences et ses talents. Il faudra développer et mettre en valeur ses connaissances, tout au long de la vie active, et s'assurer de leurs adéquations avec les besoins des entreprises.

En effet, pour soutenir sa prospérité, le Québec aura besoin de plus grandes compétences que celles disponibles actuellement sur le marché du travail. Sans ses connaissances, il ne pourra faire face à la concurrence dans une économie mondiale fondée sur les compétences sans une forte augmentation du taux d'obtention d'un diplôme qualifiant, chez ses jeunes en particulier. Tout indique que l'écart entre l'offre de compétences et la demande attendue des entreprises se creuse. La pandémie a d'ailleurs mis en évidence des déficits de compétences, notamment en littératie numérique. De nombreuses organisations, au privé comme au public, n'avaient pas investi jusqu'à tout récemment dans la transformation numérique. La pandémie les a immédiatement rappelées à l'ordre et a donné une nouvelle impulsion à l'intégration des technologies. D'importants déficits de compétences sont aussi apparus chez les individus devant effectuer des transitions de carrière vers des occupations en forte demande.

La transition vers la quatrième révolution industrielle s'est accélérée avec la pandémie. Les besoins de formations étaient colossaux, avant même le début de la pandémie, notamment pour les compétences essentielles. Mais, les résultats de recherche « suggèrent que 50 pour cent de la main-d'œuvre devra acquérir de nouvelles compétences au cours des cinq prochaines années en raison de la double rupture occasionnée par la COVID-19 et l'automatisation technologique croissante qui avait déjà transformé le travail avant même que personne n'ait entendu parler de la COVID-19. »⁷

Également, à l'intérieur même des secteurs d'activité, des employeurs ont connu un élan significatif et durable de croissance tandis que d'autres risquent de disparaître.⁸ Ainsi, il faudra aller au-delà des secteurs d'activité et répondre aux besoins spécifiques des individus et des entreprises. Les employeurs en expansion auront besoin que l'on soutienne le redéploiement de la main-d'œuvre.

6 «Un sondage réalisé pour l'IDQ auprès d'un échantillon d'entreprises québécoises indique ainsi que 65 % des répondants citaient la disponibilité de la main-d'œuvre comme barrière à l'investissement.» Source: Institut du Québec, *L'emploi et la COVID-19, Analyse et propositions pour relancer le marché du travail*, Publié en 2020. p. 31

7 Ted Rogers School of Management's Diversity Institute, *De la nécessité naît l'invention : compétences pour l'innovation dans un monde postpandémique*, Publié en juin 2021 (en ligne) <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/the-mother-of-invention/>

8 FCCQ, *UNE NATION N'A JAMAIS TROP DE TALENTS* — Mémoire de la FCCQ dans le cadre du forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et l'emploi, Publié octobre 2021 (en ligne) <https://www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2020/10/Memoire-Forum-sur-la-requalification-2020-10-14-2.pdf>

Le cas du commerce de détail est éloquent. Le commerce électronique s'en tire mieux, mais pas tous les commerces. La situation va aussi évoluer rapidement et durablement, tant du point de vue des difficultés de recrutement des talents en TI. Il y aura des compétences nécessaires qui seront touchées géographiquement grâce au télétravail et à l'évolution des chaînes d'approvisionnement. Le déficit en compétences numériques se creuse, car la numérisation de l'économie s'opère à grande vitesse sous l'effet des innovations qui ont été forcées par les différentes périodes de confinement. Aujourd'hui, nous pouvons constater que l'essor du télétravail amène une nouvelle répartition géographique des emplois, se rapprochant davantage de celle des lieux de résidence dont le choix est de moins en moins contraint par l'impératif du transport.⁹

Pour la FCCQ, le développement des compétences, dans toutes les professions, par l'investissement en formation, en lien avec les besoins des employeurs, est crucial pour la croissance de la productivité et l'amélioration des niveaux de vie à long terme.

Les Québécois, en général, le reconnaissent d'emblée et cela est essentiel, car aucune action efficace n'est possible sans leur participation active et volontaire. Les résultats d'un sondage pancanadien pour le compte de la sénatrice du Québec, l'honorable Diane Bellemare, réalisée en décembre 2019, sont éloquentes : ils sont nombreux à souhaiter l'amélioration des compétences essentielles, notamment leurs compétences en informatique. Selon ce sondage chez les personnes actives sur le marché du travail au Québec :

- 10,5% étaient d'accord ou plutôt d'accord qu'ils devraient suivre une formation pour améliorer leur capacité de lecture ;
- 26,4% étaient d'accord ou plutôt d'accord qu'ils devraient suivre une formation pour améliorer leurs compétences en mathématiques ;
- 48,9 % étaient d'accord ou plutôt d'accord qu'ils devraient suivre une formation pour améliorer leurs compétences en informatique ;
- 46,3% étaient d'accord ou plutôt d'accord qu'ils devraient suivre une formation pour améliorer leurs compétences professionnelles ; et
- 28,9% étaient d'accord ou plutôt d'accord qu'ils ont besoin d'un bilan des compétences.¹⁰
- En outre, tout indique que de nombreux Québécois souhaitent se requalifier dans une nouvelle carrière suite à la pandémie comme l'a démontré l'engouement pour les formations offertes par le gouvernement du Québec.

UNE ÉCONOMIE QUI EN SOUFFRE

Les pénuries de main-d'œuvre et le déficit de compétences constituent un frein à l'essor des entreprises, à la croissance économique du Québec, au développement régional, à notre prospérité ainsi qu'à notre niveau de vie.

Ainsi, «un nouveau vocabulaire a récemment fait son apparition. On parle maintenant de PIB raté. Cela se traduit par des opportunités d'exportation manquée, des investissements non réalisés, des refus de contrats, d'abandon ou de report de projets ou encore de délocalisation de nouveaux projets vers d'autres régions. Les régions les moins nanties en main-d'œuvre voient même leur capacité d'attirer des investissements fortement réduits.»¹¹

Près de 80 % des répondants à un sondage de la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain ont affirmé «rencontrer des difficultés dans le recrutement de nouveaux employés. Parmi ceux-ci, 61,1 % indiquent que ces difficultés sont plus grandes qu'avant la pandémie et 73,3 % déclarent que cela les incite à offrir des salaires plus élevés afin d'attirer les candidats.

«Parmi les conséquences de la rareté de main-d'œuvre, la majorité des répondants citent l'augmentation de la charge de travail pour les employeurs et les gestionnaires (58,4 %) et la réduction du potentiel de croissance de l'entreprise (57,3 %). Ce problème se répercute également sur la rétention des employés, alors que 62,6 % des entreprises sondées estiment avoir de la difficulté à conserver leurs travailleurs.¹²

⁹ European Centre for the Development of Vocational Training, *The Covid-19 pandemic is changing skill needs and reshaping jobs, while challenging our understanding and analysis of them*, Publié en avril 2021 (en ligne) https://www.cedefop.europa.eu/files/9157_en.pdf

¹⁰ FCCQ (Octobre 2020) op.cit. Compilations spéciales de la FCCQ à partir des données d'une enquête conduite par Nanos pour la Sénatrice Bellemare, décembre 2019 et des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada

¹¹ Louis J. Duhamel, *La pénurie de main-d'œuvre est-elle pire que la pandémie?* Les Affaires, Publié le 21 juillet 2021 (en ligne) <https://www.lesaffaires.com/blogues/louis-j-duhamel/la-penurie-de-main-duvre-est-elle-pire-que-la-pandemie/626144>

¹² Chambre de commerce Montréal métropolitain, *Les entreprises définissent les solutions à privilégier afin de contrer la rareté de main-d'œuvre*, Publié le 26 juillet 2021 (en ligne) <https://www.ccm.ca/fr/medias/maindoeuvre/coup-de-sonde-de-la-ccmm-les-entreprises-definissent-les-solutions-a-privilegier-afin-de-contrer-la-rarete-de-main-doeuvre/>

LES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE DES ENTREPRISES : LES CONDITIONS

Ce qui définit directement les besoins des entreprises en main-d'œuvre est le niveau de l'activité économique. Le niveau de l'emploi et la nature des compétences exigées sont en effet tributaires de l'état de l'économie. Mais ce n'est pas tout. Le marché du travail est le terme qu'emploient les économistes pour désigner le lieu fictif où les travailleurs et les employeurs interagissent les uns avec les autres. Les employeurs s'y font concurrence pour recruter les meilleurs et les travailleurs sont en compétition pour l'emploi le plus satisfaisant. Ainsi, les besoins des entreprises et leur principal défi en matière de main-d'œuvre se résument à trouver la main-d'œuvre dont elles ont besoin, dans un délai raisonnable et à un coût abordable leur permettant ainsi d'être concurrentielles.

En d'autres termes, les entreprises s'attendent à recruter dans un court délai, dans un contexte de haut niveau d'adéquation entre leurs besoins et la main-d'œuvre disponible en plus d'être aux salaires couramment offerts. De nombreux acteurs contribuent à répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises :

- La personne elle-même par ses décisions quant à son orientation professionnelle et le développement de ses compétences ;
- L'entreprise dans son investissement auprès de ses employés ;
- Le milieu scolaire ;
- Les centres de formation professionnelle ;
- Les collèges et les universités ;
- Les services de l'immigration et d'intégration ;
- Les services publics d'emplois ; et
- Les organismes de développement de l'employabilité pour n'en nommer que quelques-uns.

Et chacun exerce un rôle spécifique avec une part de responsabilité.

LA RESPONSABILITÉ DE L'ÉDUCATION GÉNÉRALE EST DE DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE BASE LES PLUS RECHERCHÉES

L'adéquation emploi-formation n'est pas seulement qu'une question quantitative. Il ne faut pas oublier que les difficultés de recrutement des employeurs sont aussi liées à un déficit de compétences nécessaires à l'emploi. Aux yeux des employeurs, les diplômés de tous les ordres d'enseignements accusent un déficit de compétences sur le plan du **savoir-faire** ainsi que du **savoir-être**, également connu sous l'expression anglaise « soft skills ». La raison est simple, ces éléments des compétences, contrairement au savoir, ne s'acquièrent guère sur les bancs d'école des institutions d'enseignement.

La FCCQ croit qu'il existe une manière efficace de valoriser la formation et de développer le savoir-faire et le savoir-être : soit la **formation en milieu de travail, et ce, notamment par le biais des stages**. Bien que les stages en entreprise puissent être déclinés sous différentes formes, il existe une approche qui permet un maillage entre la formation générale et la formation en milieu de travail. Il s'agit de l'approche de formation duale. Inspirée du modèle allemand, la formation duale permet aux étudiants de prendre part au marché du travail et de poursuivre leurs études. Cette approche représente une solution efficace pour le développement de compétences, qu'elles soient portées sur le savoir-être ou encore le savoir-faire. D'ailleurs, le taux de chômage des jeunes est généralement moindre dans les pays qui possèdent un système d'apprentissage basé sur les stages en entreprise. Les jeunes sont de plus en plus nombreux à envisager ces systèmes, plus en phase avec les réalités des entreprises.

Pour les employeurs, la formation duale représente une solution intéressante. Cette approche permet d'offrir des compétences complémentaires à celles acquises lors des formations. Évidemment, les propriétaires d'entreprises ne s'attendent pas à ce que le système d'éducation leur fournisse des travailleurs entièrement formés. Mais ils ont besoin d'une main-d'œuvre riche en compétences de base et qui ont des facilités relationnelles. Or, les résultats des Québécois dans les enquêtes internationales sont mitigés en comparaison à nos concurrents au chapitre des compétences de base. Cela est particulièrement le cas chez les jeunes à la fin de leurs études secondaires où un nombre trop important n'atteint pas le niveau de compétences nécessaires.

Pourtant, les personnes qui sortent du système d'éducation et qui arrivent dans le marché du travail devraient

savoir communiquer clairement par écrit et oralement, savoir travailler en équipes et avoir une certaine maîtrise des technologies de l'information les plus usuelles. De nouveaux concepts ont été développés pour mieux saisir cette réalité. De manière générale, un niveau intermédiaire de ce que l'on nomme la littératie, la numératie et la littératie numérique, est aujourd'hui considéré comme nécessaire pour tout adulte dans le marché du travail. De ce fait, le système d'éducation secondaire devrait permettre d'atteindre un tel niveau afin d'obtenir l'adéquation essentielle entre la formation et l'emploi. Cette exigence établit un élément majeur par rapport au rôle du gouvernement à l'égard de l'éducation générale.

En plus de ces compétences, les enquêtes auprès des employeurs indiquent que parmi les compétences les plus recherchées, on observe une forte croissance de la demande pour le sens critique, la créativité, la résolution de problème, la littératie numérique et la capacité de travailler avec le public de même qu'en équipe. Le tout doit avoir un accent sur le savoir-être. Il est attendu par les propriétaires d'entreprises, que le système d'éducation québécois développe ces compétences clés et que nos institutions académiques offrent également des voies alternatives vers une qualification qui inclut des formations adaptées aux besoins de la main-d'œuvre. Pour parvenir au développement de ces compétences, la FCCQ rappelle que les collèges privés font partie intégrale de l'écosystème d'éducation et ajoutent une capacité d'adaptation rapide aux besoins du marché du travail.

Le niveau de compétences de base de la main-d'œuvre est déterminant pour l'avenir de chaque individu comme pour celui du Québec. La recherche économique est sans équivoque : la littératie, en particulier, a un effet positif et significatif sur la croissance économique, le niveau de vie et de productivité du travail.

UNE OFFRE INSTITUTIONNELLE DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE (FPT) MISE EN VALEUR, EN ADÉQUATION ET EN PARTENARIAT

Les besoins en FPT sont très importants en nombre et sont une priorité économique. Selon les prévisions du gouvernement, il y aura 1,4 million de postes à pouvoir d'ici 2028.¹³ Il s'agit d'un nombre considérable en regard du nombre limité de diplômés annuellement par les réseaux de la FPT. Les jeunes Québécois s'orientent en trop petit nombre et trop tardivement vers la formation professionnelle (la moyenne d'âge des personnes inscrites en formation professionnelle est de 27 ans au Québec). Les coûts humains et économiques de ces parcours hésitants sont colossaux et seront encore plus difficiles à justifier et à soutenir dans le contexte démographique à venir.

Les piliers sur lesquels s'appuie le développement subséquent des compétences repose sur une offre institutionnelle de FPT en adéquation avec les besoins et déployée en partenariat avec les entreprises pour une offre de stages complémentaires ainsi que qualifiants. Pour les plus jeunes, des contacts fréquents et périodiques avec des employeurs peuvent faciliter l'orientation professionnelle, fournir aux études la pertinence supplémentaire afin d'accroître la persévérance et aider à l'intégration des compétences non techniques.

La FCCQ est d'avis que les besoins en formation professionnelle et technique sont avant tout locaux et régionaux. En outre, l'évolution démographique et la baisse appréhendée des effectifs de jeunes rendront les choix à faire stratégiques et en même temps difficiles. Les entreprises doivent participer au développement d'une vision régionale de la FPT en faisant valoir les dimensions économiques des enjeux et des choix à faire.

Les employeurs exercent un rôle central dans la gouvernance de la FPT dans les pays où la pratique des stages et de l'apprentissage est fortement ancrée. Comme en témoigne éloquentement le cas de l'Allemagne où les chambres de commerce administrent notamment l'évaluation des apprentis. Ces modèles démontrent clairement que l'engagement des entreprises dans la formation ne peut faire l'économie de leur participation à la gouvernance. Les entreprises s'engageront davantage dans l'accueil de stagiaires dans le cadre des programmes de FPT dans la mesure où elles participeront à la gestion de l'offre de FPT en région.

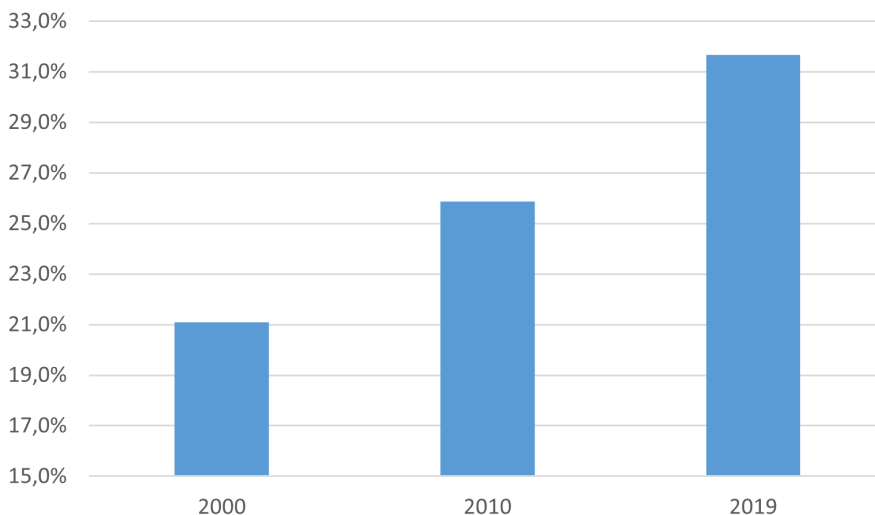
UN RÉSEAU D'INSTITUTIONS UNIVERSITAIRES DE QUALITÉ, ADAPTÉES AUX BESOINS

Près du tiers de la main-d'œuvre ayant terminé sa formation initiale détient maintenant un diplôme universitaire, sans compter les personnes qui ont suivi des cours et des certificats qui ne mènent pas à un diplôme. Ils étaient moins du quart en 2000, tel que démontré dans le graphique suivant. Bref, une partie grandissante de la main-d'œuvre est diplômée d'une université.

¹³ Vincent Larin, *Pénurie de main-d'œuvre : la fin de la liberté 55*, TVA Nouvelles, publié le 20 novembre 2021 (en ligne) : <https://www.tvanouvelles.ca/2021/11/20/penurie-de-main-doeuvre-un-creux-historique-surviendra-en-2030-1>

GRAPHIQUE 5

Proportion de la main-d'œuvre de 25 ans et plus diplômée universitaire au Québec



Il est important de souligner que les universités jouent un rôle de premier plan dans le développement des talents ainsi que pour le transfert des connaissances dont ont besoin les entreprises. Comme le soulignait la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain dans une récente étude, elles sont le « moteur d'une économie du savoir » et de « véritables pépinières de main-d'œuvre qualifiée ». Elles assurent la formation d'entrepreneurs et soutiennent les entreprises dans l'innovation, la recherche et le développement.¹⁴ Leur contribution est massive à mesure que s'accroissent les exigences de compétences, comme l'indique l'augmentation de 39 % de l'emploi chez les diplômés universitaires dans la région métropolitaine de Montréal entre 2000 et 2015.¹⁵ En outre, la présence d'une main-d'œuvre hautement qualifiée contribue fortement à attirer les investisseurs étrangers dans les secteurs d'emplois de qualité. À titre d'exemple, 49 % des investisseurs étrangers ayant choisi Montréal ont indiqué que la présence d'une main-d'œuvre qualifiée était « l'un des principaux facteurs ayant influencé leur décision, tout juste après l'accès aux marchés. »¹⁶

En somme, les universités sont des actrices de premier plan d'une stratégie de « requalification » de la main-d'œuvre. La FCCQ croit qu'il faut s'assurer de leur participation active à toutes les initiatives à cet égard.

UNE OFFRE DE FORMATION CONTINUE EN ADÉQUATION AVEC DES MODALITÉS SOUPLES

Les entreprises sont prêtes à investir dans les compétences de leur main-d'œuvre. De fait, les dernières années ont démontré la nécessité de combler le déficit de compétences. Cependant, des obstacles se dressent devant elles.

Le niveau d'incertitude économique engendré par la pandémie est grand pour les individus comme pour les entreprises. Il devient fort difficile d'anticiper les changements à venir, tant pour les besoins en effectifs que pour les compétences nécessaires. D'autant plus que d'autres facteurs comme, le vieillissement de la main-d'œuvre, l'automatisation et la numérisation ainsi que les changements environnementaux ont aussi une incidence sur le marché de l'emploi.

Ainsi, parmi les principaux obstacles auxquels font face les dirigeants d'entreprise dans leurs décisions d'investir pour combler les déficits de compétences, on compte notamment :

- Le besoin d'une meilleure compréhension des compétences nécessaire à développer pour assurer l'intégration de l'automatisation et de la numérisation;
- Les outils ou les connaissances nécessaires pour identifier et juger de la rentabilité des investissements à consentir; et

¹⁴ Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Montréal International : *La contribution des universités de la région de Montréal à l'économie du Québec*, Publié en 2016.

¹⁵ *Ibid*, p. 16

¹⁶ *Ibid*, p. 16

- Les ressources financières et humaines pour mettre en œuvre un plan d'action pour ce faire.¹⁷
- Il va sans dire que ces obstacles sont particulièrement importants chez les petites et moyennes entreprises.

Au-delà de ces obstacles, des contraintes logistiques, administratives et financières empêchent la participation des entreprises et de leurs employés à la formation continue. En outre, il est important de souligner que les employeurs québécois sont intéressés et prêts à participer à l'amélioration des programmes de formation. C'est pour cela qu'il est d'autant plus important d'encourager le développement de compétences en établissant une offre variée de formations adaptées aux besoins des entreprises et des travailleurs.

UNE IMMIGRATION ÉCONOMIQUE ARRIMÉE AUX BESOINS DES ENTREPRISES

Une immigration bien arrimée aux besoins de main-d'œuvre des entreprises contribue directement à la performance économique et assure une meilleure intégration des personnes immigrantes au marché du travail. Les pays les plus performants à cet égard axent leur système d'immigration pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises. Une forte proportion des immigrants qui y sont sélectionnés ont en main une offre d'emploi.

Au Québec, l'immigration temporaire occupe dorénavant un poids prépondérant dans l'admission à titre de résident permanent. La très grande majorité des immigrants sont titulaires d'un permis de travail temporaire et sont admis dans le cadre du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET).

Cependant, cette approche de l'immigration est très souvent critiquée en raison de l'allongement des délais de traitement des dossiers des candidats à l'immigration. Cette lenteur administrative décourage l'établissement de travailleurs qualifiés répondant aux besoins de main-d'œuvre. On compterait couramment un inventaire de dossiers à traiter de plusieurs dizaines de milliers de personnes qualifiées et essentielles pour les entreprises québécoises.

Pour les entreprises québécoises en manque de main-d'œuvre et pour ces travailleurs immigrants, il s'agit d'une situation inquiétante aux conséquences importantes. Dans un sondage réalisé par la FCCQ en juin 2021, les entreprises confrontées à une pénurie de main-d'œuvre ont indiqué que 59 % de leurs employés étaient épuisés et que 55 % des compagnies devaient abandonner ou ralentir leurs projets d'expansion, faute de personnel. De plus, 90 % des entreprises participantes à ce sondage ont affirmé que l'immigration constitue un élément de solution à la pénurie de main-d'œuvre.¹⁸

Les défis étant nombreux, il est primordial d'établir des pistes de solution afin de pallier la rareté de main-d'œuvre et ainsi faciliter l'accès à l'immigration économique au Québec.

UNE DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE ET CULTURELLE GRANDISSANTE QU'IL FAUT PLEINEMENT METTRE À CONTRIBUTION

Le fléchissement de la population en âge de travailler depuis août 2013 a des impacts directs sur le bassin de main-d'œuvre, soit la population dite « active » dans le marché du travail. La croissance de la population active au Québec a grandement ralenti au cours des dernières années. Sans l'apport de l'immigration, cette situation serait d'autant plus alarmante.

Au-delà de la baisse de la population en âge de travailler, c'est aussi la composition de la population active qui change. La part des immigrants reçus dans la population du Québec âgée de 15 ans et plus, soit la population active potentielle, atteignait 17,1 % en 2020, un niveau record dans l'histoire de la province. Comme le démontre le prochain graphique, cette part était aussi en hausse dans le reste du Canada et s'élevait à près de 26 %.¹⁹

¹⁷ Kweilin Ellingrud, Rahul Gupta, et Julian Salguero, *Building the vital skills for the future of work in operations*, McKinsey, Publié le 7 août 2020 (en ligne) <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>

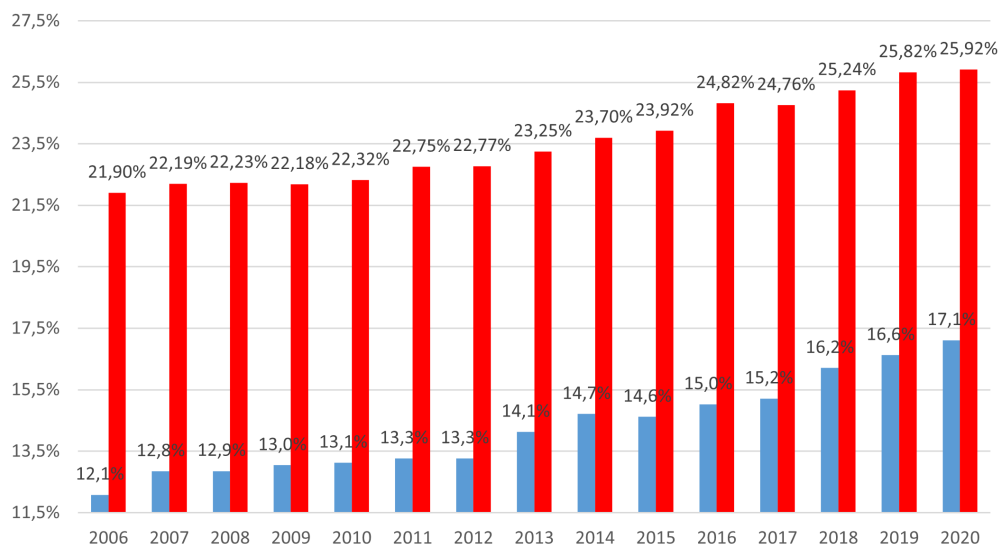
¹⁸ L'Observatoire, *Main-d'œuvre et immigration*, Résultats du sondage FCCQ, Publié en juin 2021.

¹⁹ Statistique Canada, *Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrant*, données annuelles, Publié le 26 janvier 2021, Tableau 14-10-0083-01.

GRAPHIQUE 6

Part de l'immigration dans la population active potentielle (15 ans et plus)

Québec et Canada, 2006 à 2020



En somme, la diversité ethnoculturelle est grandissante au Québec. Les sources de données détaillées les plus récentes datent de 2016. Selon ces sources, la proportion de la population québécoise appartenant à une minorité visible atteignait 11,0 % en 2016 comparativement à 8,8 % en 2006. Les villes comptant les proportions les plus élevées de leur population appartenant aux minorités visibles étaient, dans l'ordre : Brossard (38,3 %), Dollard-Des Ormeaux (35,9 %), Montréal (31,7 %), Dorval (22,1 %), Mont-Royal (20,8 %), Kirkland (20,8 %) et Laval (20,7 %). »²⁰

La migration croissante des populations et la répartition globale du travail numérisé génèrent une diversité sans précédent de la main-d'œuvre dans toutes les organisations. Les entreprises emploient ou s'associent à des partenaires de plus en plus diversifiés et font affaire dans de nouveaux marchés avec de nouveaux clients. Les employés partagent de moins en moins un patrimoine culturel, religieux et politique commun. En fait, les organisations sont de plus en plus composées de personnes issues d'une vaste gamme de milieux. Il est important de souligner que les préjugés culturels nuisent à l'utilisation du plein potentiel de la main-d'œuvre et les carences dans le leadership peuvent sérieusement nuire aux projets des organisations. La diversité et l'inclusion deviennent de plus en plus une nécessité. Dans de nombreuses études, la diversité est associée à la réussite de l'entreprise.²¹ Les dirigeants de compagnies le savent et sont sensibles au défi de l'intégration des immigrants.

Mais, au-delà de son évolution globale, c'est aussi la composition de la population active qui change sous l'effet du vieillissement de la main-d'œuvre. Il y a d'abord sa composition générationnelle :

- Les moins de 40 ans dans le marché du travail qui, en nombre, étaient 57 % plus nombreux que les 40 ans et plus en 1990, sont maintenant à près de 20 % moins nombreux ;
- Les baby-boomers, qui comptaient pour plus du tiers de la main-d'œuvre en 2011, ne comptent plus que pour 17 % depuis 2021. Ainsi, leur poids relatif aura chuté de moitié en 10 ans et ils ne seront plus la génération la plus nombreuse dans le marché du travail ;
- Les générations X, Y et Z forment près de 85 % de la population active en 2021 et c'est la génération Y qui sera la plus nombreuse dans le marché du travail au Québec dans cinq ans ; et
- Deux générations voient leur poids relatif augmenter : les Y et les Z.

Parmi les effets importants de cette diversité accrue de la main-d'œuvre, on compte les demandes pour davantage de flexibilité afin de faciliter la conciliation entre les besoins personnels, familiaux et professionnels. Dans le cas des personnes d'expérience, cela signifie des conditions qui permettent une retraite progressive et une activité professionnelle soutenue au-delà de 55 ans. À cet égard, il n'est pas inutile de rappeler que les progrès réalisés au Québec sont considérables, tant sur le plan de la participation des femmes que de celle des travailleurs d'expérience, pour ne citer que ces deux cas. Par exemple, l'écart du taux d'emploi chez les 55 à 64 ans n'a cessé de se rétrécir entre le Québec et la Finlande, un pays souvent cité pour ses efforts au chapitre de la conciliation entre les besoins personnels,

²⁰ Ministère de l'immigration, de la Francisation et de l'Intégration, *Fiche synthèse sur l'immigration et la diversité ethnoculturelle au Québec*, Publié en 2016, p.3

²¹ David Rock, Heidi Grant, and Jacqui Grey, *Diverse Teams Feel Less Comfortable – and That's Why They Perform Better*, Harvard Business Review, Publié le 22 septembre 2016 (en ligne) <https://hbr.org/2016/09/diverse-teams-feel-less-comfortable-and-thats-why-they-perform-better>

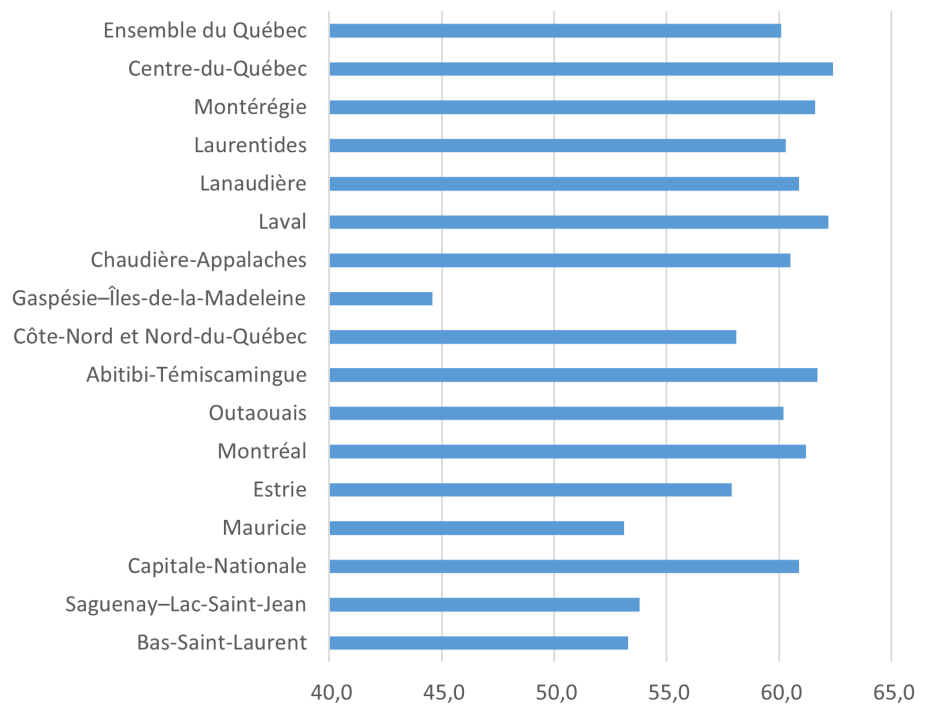
familiaux et professionnels. Si l'on ne s'en tenait qu'au secteur privé, la situation au Québec serait comparable à celle de la Finlande, puisque les conditions offertes pour des départs hâtifs à la retraite dans le secteur public font diminuer l'emploi chez ce groupe au Québec.

DES SITUATIONS VARIABLES D'UNE RÉGION À L'AUTRE, SANS COMPTER LES COLLECTIVITÉS DÉVITALISÉES

Comme nous l'avons vu précédemment, certaines régions sont déjà aux prises avec le déclin démographique, alors que la région de Montréal affiche une croissance soutenue. Des sous-régions sont en situation de plein emploi en raison d'un dynamisme économique, alors que d'autres pourront y arriver plus tard en raison de la migration de la population. D'autres affichent des taux de dépendance élevés à l'égard des programmes sociaux (assurance-emploi et aide sociale) et certaines localités, notamment en région, se dévitalisent par le fait même. Bref, les statistiques nationales masquent une variété de situations. À titre d'exemple, le taux d'emploi variait de 44,6 % en Gaspésie-îles-de-la-Madeleine à 60,5 % en Chaudière — Appalaches en 2021, un écart de plus de 15 points de pourcentage.

GRAPHIQUE 7

Taux d'emploi selon la région en 2021



UN SOUTIEN À LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ET PROFESSIONNELLE

Dans de trop nombreuses localités du Québec, les employeurs connaissent d'énormes difficultés à attirer des travailleurs pour les métiers spécialisés. La mobilité géographique et professionnelle de la main-d'œuvre représente une solution essentielle pour favoriser l'appariement et l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Elle devrait donc être encouragée le plus possible, en particulier vers les régions, car elle tend à favoriser les grands centres et, cela, tant par les mesures de soutien du revenu que par la formation et les mesures et services d'aide à l'emploi.²²

En outre, comme le confirme une étude récente, la perte d'emploi incite peu la main-d'œuvre canadienne à s'adapter. L'étude en question « se penche sur l'emploi de quatre stratégies d'adaptation par les travailleurs licenciés en 2009, soit au cœur de la dernière récession. Les quatre stratégies sont les suivantes : changer de région, entreprendre des études postsecondaires, suivre un apprentissage enregistré et devenir travailleur autonome. Les auteurs montrent que seule une minorité de travailleurs licenciés — tout au plus le cinquième d'entre eux — ont employé au moins l'une des quatre stratégies. »²³

²² Emna Braham et Mia Homsy, *Formation et mobilité de la main-d'œuvre : Le Québec prêt pour l'avenir?* Publié en 2021 (en ligne) <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/05/202105-IDQ-Formation-et-mobilite-de-la-main-doeuvre.pdf>

²³ René Morissette et Theres Hanqing Qiu, *Adjusting to Job Loss When Times Are Tough*, IRPP, Publié Février 2021 (en ligne) <https://irpp.org/fr/research-studies/adjusting-to-job-loss-when-times-are-tough/>

Ainsi, l'ajustement du marché du travail est peu soutenu et demeure difficile au Québec comme au Canada. Pourtant, certaines régions sont riches en opportunité d'emploi en plus d'offrir la possibilité de poursuivre une carrière, que ce soit en bénéficiant de formations reconnues ou encore, de devenir repreneur d'entreprise.

DES MESURES DE MAIN-D'ŒUVRE ET D'EMPLOI SOUPLES ET ADAPTÉS AUX BESOINS DES ENTREPRISES

Les besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre sont multiples. Cela va de la description d'emploi, à l'exécution d'un plan de développement des ressources humaines en passant par la mise sur pied d'un service de RH. À preuve, l'aide offerte par Emploi-Québec repose le plus souvent sur:

- L'amélioration de la gestion et des finances de l'entreprise ;
- Le développement, la croissance et la compétitivité de l'entreprise ;
- L'amélioration et le développement des fonctions RH ;
- La formation du personnel pour la mise à niveau des compétences et l'acquisition de nouvelles compétences ;
- L'amélioration de l'intégration et de la rétention des employés et du climat de travail.

Dans la très grande majorité des cas, les entreprises ayant reçu une aide de la part d'Emploi-Québec considèrent que les objectifs qu'elles visaient ont été atteints, et ce, quelle que soit la mesure à laquelle elles ont participé.²⁴ Les mesures d'aide aux entreprises offertes par Emploi-Québec sont, par conséquent, généralement très appréciées et on observe un fort taux de satisfaction à leur égard.

Cependant, ces mesures d'appuis mériteraient d'être davantage connues, plus particulièrement de la part des petites et moyennes entreprises. De ce fait, une plus grande souplesse est nécessaire, notamment en ce qui a trait à la formation de la main-d'œuvre ainsi qu'à l'aide directe destinée à l'entreprise. Cette approche devrait être favorisée, plutôt que par l'entremise de collectifs. D'ailleurs, la FCCQ est d'avis qu'il faut préserver la souplesse d'intervention auprès des entreprises d'Emploi-Québec dans le cadre de la renégociation des ententes avec le gouvernement du Canada.

²⁴ Direction de l'évaluation, *Faits saillants — Évaluation des services aux entreprises d'Emploi-Québec volet : évaluation des effets bruts de deux mesures*, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Publié en 2009.

Comme démontré dans la première partie de cet ouvrage, il est essentiel de définir des pistes d'actions afin de limiter les impacts économiques négatifs de la pénurie de main-d'œuvre. Par conséquent, la FCCQ préconise une approche adaptée aux entreprises, aux travailleurs, aux institutions de formation et aux organismes gouvernementaux. Il est d'autant plus nécessaire que cet effort d'adaptation soit orienté vers les régions afin d'assurer la prospérité économique de celles-ci.

C'est dans cet esprit que la FCCQ a entrepris des travaux, notamment au sein de son Comité ÉFMO, afin de faire des recommandations précises pour répondre au défi de la pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, les prochains thèmes passent en revue les principales recommandations récentes formulées par la FCCQ au cours des dernières années.

Comme mentionné dans la première partie, les recommandations présentées dans ce document ne sont pas exhaustives. Considérant que le marché de l'emploi est en pleine évolution, les travaux de la FCCQ se poursuivront afin de développer de nouvelles pistes d'actions adaptées aux besoins des entreprises.

L'IMPORTANCE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

De manière générale, la responsabilité de l'éducation est de développer la capacité d'apprendre. Cette habileté est essentielle dans un contexte de marché du travail en constante évolution où de nouvelles technologies sont de plus en plus utilisées. De plus, les enjeux environnementaux transformeront profondément notre marché et un nombre important de travailleurs devront faire preuve d'une grande capacité d'adaptation à ces changements. On estime d'ailleurs que 85 % des emplois qui vont exister en 2030 sont aujourd'hui inconnus.²⁵

Comme mentionné, les employeurs ne s'attendent pas à ce que le système d'éducation leur fournisse des travailleurs entièrement formés, mais ils ont besoin d'une main-d'œuvre riche en compétences de base. Affectés par des changements et par des incertitudes multiples et diverses, les employés de demain doivent acquérir de réelles capacités relationnelles, d'adaptation et être à l'aise à travailler en équipe.

Toute personne sortant du système d'éducation pour intégrer le marché du travail devrait être en mesure de communiquer clairement par écrit et oralement, comprendre et analyser des textes parfois complexes, faire preuve de coopération et maîtriser les technologies de l'information les plus usuelles. De manière générale, un niveau intermédiaire de littératie, numératie et littératie numérique, est aujourd'hui considéré comme nécessaire pour tout adulte souhaitant entrer ou rester durablement sur le marché du travail.

Afin d'encourager le développement de ces compétences la FCCQ présente plusieurs recommandations dans le but d'assurer l'acquisition de ces connaissances et par le fait même, assurer la participation de tous au marché de l'emploi.

Un système d'éducation qui développe les compétences essentielles

Comme mentionné, la littératie, la numératie et la littératie numérique figurent parmi les compétences essentielles chez les travailleurs. Ces connaissances exercent un rôle déterminant dans l'amélioration de la productivité, dans l'innovation ainsi que la cohésion sociale et ont une incidence positive sur les perspectives économiques des entreprises.

Le niveau de compétences de base de la main-d'œuvre est déterminant pour l'avenir de chaque individu comme pour celui du Québec. La recherche économique est sans équivoque : la littératie, en particulier, a un effet positif et significatif sur la croissance économique, le niveau de vie et de productivité du travail. Les effets de l'investissement en capital

²⁵ Jean-Sébastien Nadeau, *Dur de choisir son avenir quand 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore*, Radio-Canada, publié le 12 février 2021 (en ligne) : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1770353/emploi-septembre-editeur-jeunes-avenir-metiers>

humain dans la littérature sur la productivité et le revenu seraient d'environ trois fois plus importants que l'investissement dans le capital physique selon certaines études.²⁶ À titre d'exemple, une augmentation de 1 % du niveau de littératie moyen se traduit par une augmentation de 3 % du PIB par habitant selon une étude internationale.²⁷

De ce fait, le système d'éducation devrait permettre d'atteindre un tel niveau afin d'obtenir l'adéquation entre la formation et l'emploi. Cette exigence établit un élément majeur par rapport au rôle du gouvernement à l'égard de l'éducation générale. Selon la FCCQ, la mise à jour des programmes d'éducation, à tous les niveaux, doit ainsi porter une attention particulière au développement de ces compétences essentielles.

Selon des enquêtes réalisées auprès des employeurs, les compétences les plus recherchées sont :

- Le sens critique;
- La créativité;
- La résolution de problème;
- La littératie numérique;
- La capacité de travailler avec le public et en équipe.

Chacune de ces compétences nécessite le savoir-être, également connu sous l'expression anglaise « soft skills ».

Lorsque nous comparons les résultats des Québécois à celle des autres pays, les données indiquent certaines forces, mais également certaines lacunes qui doivent être adressées. En effet, les résultats de tests internationaux les plus récents conduits par l'OCDE indiquent que les jeunes Québécois de 15 ans, toujours sur les bancs d'école, affichent des scores les hissant sur le « podium mondial » en littératie et en numératie.²⁸ On observe cependant un écart important, en termes de compétences acquises, entre les jeunes qui poursuivent leurs études au-delà du secondaire et ceux qui entrent sur le marché du travail directement à l'issue, avec ou sans diplôme.²⁹ De ce fait, la FCCQ recommande :

Recommandation 1 : La mise à jour des programmes d'éducation, à tous les niveaux, doit porter une attention particulière au développement des compétences essentielles.

Ainsi toute démarche de formation en emploi financée avec le soutien gouvernemental devrait porter une attention particulière au développement de compétences essentielles chez les travailleurs.

Comblent le déficit de compétences par les stages

La FCCQ croit qu'il existe une manière efficace de valoriser la formation et de développer le savoir-faire et le savoir-être : soit la formation en milieu de travail, notamment à l'aide de stages. Bien que les stages en entreprise puissent être déclinés sous différentes formes, il existe une approche qui permet un maillage entre la formation générale et la formation en milieu de travail. Il s'agit de l'approche de formation duale. Comme indiqué dans la première partie de ce document, cette approche inspirée du modèle allemand, permet aux étudiants de prendre part au marché du travail et de poursuivre leurs études.

En outre, les stages permettent aux entreprises de répondre à leurs besoins main-d'œuvre, car, dans la très vaste majorité des cas, le stagiaire est engagé à la fin de ces études. Les résultats de recherche indiquent qu'il s'agit en fait

26 Serge Coulombe, Jean-François Tremblay et Sylvie Marchand, *Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes — Performance en littératie*, capital humain et croissance dans quatorze pays de l'OCDE, Statistique Canada, Publié en 2004, p. 33.

Voir aussi le Centre de recherche et d'expertise en multilittératie des adultes, *Littératie, PIB, impacts économiques et enjeux de la main-d'œuvre*, Bulletin, Publié en avril 2016.

27 Guido Schwerdt, Simon Wiederhold, et T. Scott Murray, *Literacy and Growth: New Evidence from PIAAC*, Publié en 2020 (en ligne) https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewi68K345ajuAhXwmOAKHTd0Ak8QFjACegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.dataangel.ca%2Fdocs%2FLiteracyandGrowth_revised_October2018.pdf&usq=AOvVaw1_b4gi9FvvaL52ooANRDx3 (traduction libre)

28 Pierre Fortin, Oui, nos jeunes de 15 ans sont parmi les meilleurs élèves au monde, *L'actualité*, Publié le 27 janvier 2020 (en ligne)

https://lactualite.com/lactualite-affaires/oui-nos-jeunes-de-15-ans-sont-parmi-les-meilleurs-etudiants-au-monde/?utm_campaign=daily&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=article2_button&utm_term=Oui%252C%2Bnos%2Bjeunes%2Bde%2B15%2Bans%2Bont%2Bparmi%2Bles%2Bmeilleurs%2BA9IA8ves%2BAu%2Bmonde

29 Chez les 16 à 24 ans ayant un diplôme d'études secondaires ou moins où un nombre trop important n'atteint pas le niveau de compétences nécessaires pour réussir dans la société de demain alors que les exigences du marché du travail sont nettement à la hausse. Source : FCCQ, *Des compétences pour le Québec du XXI^e siècle - Les propositions de la FCCQ*, Publié en février 2017 (en ligne) <http://www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2017/07/Des-competences-pour-le-XXIe-siecle-FCCQ-main-oeuvre.pdf> p.26

du principal motif qui incite les entreprises à accueillir un stagiaire. Au Québec, les programmes duals sont offerts par les programmes de formation de courte durée, également connue sous l'acronyme COUD

Développer ses compétences directement en entreprise – l'offre des COUD.

Au cours des dernières années, les formations COUD ont été un succès et on permet le développement nécessaire des compétences des travailleurs en milieu d'entreprise. Malgré des résultats positifs, l'offre des formations COUD demeure limitée à certains secteurs d'activités et seulement accessible sous la forme de projet pilote.

Considérant que le marché de l'emploi est en mutation et que le développement de compétences est à présent une nécessité, la FCCQ est d'avis que l'offre des formations COUD devrait être plus largement répandue et surtout assurer le maintien des programmes mis en place. Pour y parvenir, il sera nécessaire de pérenniser et bonifier le financement des formations COUD afin d'assurer une offre aux secteurs économiques qui sont confrontés à une rareté de main-d'œuvre. De plus, toute élaboration de programme de formation menant à un emploi devrait évaluer la possibilité d'être offerte sur le format COUD.

C'est pour ces raisons que la FCCQ recommande :

Recommandation 2 : La mise sur pied d'une nouvelle stratégie de formation en entreprise, qui permettrait de bonifier et généraliser l'offre de formations COUD aux entreprises.

La Charte des employeurs pour la persévérance scolaire

Comme démontré, le Québec connaît une pénurie de travailleurs sans précédent et les Québécois de tous âges sont de plus en plus nombreux à mener de front des obligations professionnelles et des démarches de formation. Cette nouvelle réalité est un phénomène qui persistera en raison de grands changements technologiques et écologiques. Par conséquent, nos milieux de travail devront ainsi davantage supporter des démarches de formation, et ce, tout au long de la vie professionnelle.

De plus est, les changements profonds de notre société et les effets de la pandémie sur la morale des employés-étudiants ont certainement nuit à l'épanouissement de ceux-ci. Les chiffres parlent d'eux-mêmes, les jeunes qui disent concilier difficilement leurs études et le travail sont trois fois plus nombreux à avoir souvent pensé abandonner leurs études.³⁰ D'autre part, un sondage Leger réalisé auprès de 1000 propriétaires d'entreprises mené pour le RQRE révèle que 69 % des entreprises participantes ont déclaré accorder une grande importance à la réussite éducative de leurs employés-étudiants. Ce sondage démontre également qu'entre 74 % et 86 % des employeurs aimeraient être plus actifs afin d'encourager la persévérance scolaire de leurs employés-étudiants.³¹

En ce sens, il est donc primordial d'investir dans la formation, qu'elle soit étudiante ou professionnelle pour répondre à cette importante période de transition. Il apparaît également nécessaire d'encourager les élèves du secondaire et les étudiants des niveaux postsecondaires à décrocher leur diplôme ou d'obtenir leurs qualifications.

Face à ce constat, la FCCQ a initié la création d'une table ronde entre le milieu des affaires et de l'éducation et collaboré avec le Réseau québécois pour la réussite éducative (RQRE) afin d'établir une Charte des employeurs pour la persévérance scolaire. Cette Charte a pour objectif de souligner l'importance de la réussite éducative des employés-étudiants de tous âges en proposant des outils ainsi que cinq engagements :

1. S'assurer que l'horaire de travail est adapté aux besoins des employés-étudiants.
2. Prévoir un temps de repos suffisant entre une période de travail et une journée d'apprentissage.
3. Encourager la poursuite des études jusqu'à l'obtention du diplôme, ou de la qualification visée.
4. Prévoir des mécanismes de rétroaction avec l'employé-étudiant quant au succès de sa conciliation études-travail.

³⁰ Réseau réussite Montréal, *Conciliation études-travail, La CET en période pandémique : Des changements dans l'environnement scolaire et dans celui de l'emploi entraînent une mutation des enjeux liés à la conciliation études-travail*, publié le 2 septembre 2021 (en ligne) : <https://www.reseauréussitemontreal.ca/dossiers-thematiques/covid-19-et-reussite-educative/les-effets-de-la-pandemie-sur-la-reussite-educative/conciliation-etudes-travail/>

³¹ Réseau québécois pour la réussite éducative, *Faits saillants : Sondage auprès d'employeurs d'élèves et d'étudiants au Québec*. Firme Léger (Du 18 novembre au 13 décembre 2019).

5. Faire connaître à l'employé-étudiant nos engagements en matière de persévérance scolaire et ce que cela signifie pour lui.

Considérant que le marché de l'emploi fait actuellement face à une période de transition importante et que le développement des compétences des employés actuels et futurs est essentiel, il est de la responsabilité de l'employeur de s'engager dans la persévérance scolaire de ses employés. Par conséquent, l'employeur doit s'assurer que les travailleurs et que les employés-étudiants terminent leurs études/formations afin de mieux les préparer à prendre part au marché de l'emploi.

De plus est, dans ce contexte de rareté de la main-d'œuvre et de compétitivité entre les employeurs en termes de recrutement, investir du temps auprès des employés-étudiants augmentera les chances de les fidéliser, mais aussi d'attirer d'autres travailleurs qui désirent accroître leurs connaissances.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE

Préserver et développer une offre de FPT en fonction des besoins des entreprises

En plus des stages en milieu de travail et de la persévérance scolaire, la formation professionnelle et technique (FPT) constitue un élément essentiel pour le développement des compétences. Véritable assise du développement économique régionale, les différentes offres de FPT sont actuellement en déclin. Dans l'occurrence, le recrutement devient de plus en plus difficile pour les employeurs et les très rares données disponibles semblent indiquer que c'est aussi le cas pour le recrutement de jeunes élèves et d'enseignants en FPT pour un nombre croissant d'établissements d'enseignement. Des cas de plus en plus nombreux de programmes où apparaît cette problématique sont d'ailleurs soumis à l'attention du Comité national des programmes d'études professionnelles et techniques (CNPEPT).

Des actions dans plusieurs domaines peuvent contribuer à préserver et développer une offre de FPT en fonction des besoins des entreprises, dont :

- La valorisation de la FPT;
- Les programmes duals et coopératifs;
- Les stages, l'alternance travail-études en général;
- La FPT en ligne.

En ce qui concerne la valorisation de la FPT, la FCCQ a salué la Stratégie globale de promotion et de valorisation des métiers et des professions du gouvernement du Québec, dont les campagnes de publicité télévisuelles. Des mesures complémentaires concrètes à l'échelle nationale et régionale peuvent aussi s'avérer efficaces pour inciter les entreprises à augmenter leur participation et leur appui aux étudiants.

Pour ce qui est des programmes duals et coopératifs, il est de l'avis de la FCCQ qu'il serait avantageux de favoriser cette approche en incluant d'autres champs d'éducation ainsi que de créer un lien durable entre le milieu des affaires et de l'éducation.

La FCCQ estime que les stages sont une approche efficace de valorisation de la FPT et de développement des compétences générales qu'elles soient portées sur le savoir-être ou sur le savoir-faire. Il s'agit de préparer les futurs et actuels employés aux besoins recherchés des employeurs. À cet effet, l'alternance travail-étude est une méthode qui permet d'intégrer des notions différentes et qui permet une meilleure préparation de l'étudiant pour intégrer le marché de l'emploi.

Et pour la FPT en ligne, la FCCQ a constaté que cette approche est utilisée un peu partout dans le monde. La formation en ligne est un mode formation affichant la plus forte croissance et la pandémie ainsi que l'essor du télétravail ont accentué cette tendance. Par conséquent, la FCCQ recommande :

Recommandation 3 : Que l'offre de FPT soit adaptée afin d'assurer l'adéquation entre les besoins des entreprises et le développement de compétences. De plus, cette offre de formation doit être accessible à l'ensemble des régions du Québec.

LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Modifier le mécanisme de financement des initiatives de développement de la main-d'œuvre

La *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* fut adoptée en 1995 parce que les entreprises québécoises n'accordaient pas suffisamment d'importance à la formation. Le Québec est la seule juridiction en Amérique du Nord à avoir adopté une loi qui oblige les employeurs à investir en formation au moins 1 % de la masse salariale. Vingt ans plus tard, on pourrait s'attendre à ce que le Québec fasse mieux que les autres provinces en matière de formation des employés.

Or, les données indiquent depuis longtemps que le Québec ne fait pas bonne figure au chapitre de la participation des personnes de 25 à 64 ans à des études ou à de la formation liée à l'emploi. L'accès des adultes à la formation s'est d'ailleurs aussi accru moins vite au Québec que dans la plupart des provinces. Autrement dit, au regard des résultats, la loi dite du 1 %, a démontrée des résultats mitigés.

Plus de neuf entreprises sur dix visées par l'obligation du 1 % investissent au moins 1 % de leur masse salariale en formation.³² Les entreprises qui investissent en formation le feraient de toute façon, sinon elles ne seraient plus en affaires à brève échéance. Elles investissent en formation en fonction de leurs besoins, en tenant compte des exigences de production et de la disponibilité de formation. Plus de 60 % des entreprises assujetties qui investissent moins de 1 % croient que le montant qu'elles investissent est suffisant. Celles qui n'en faisaient pas avant la loi s'inventent des formations plus ou moins en rapport avec leurs besoins d'affaires ou paient la taxe. La loi du 1 % n'a pas changé la dynamique. Loin de là, la comptabilité engendrée par la Loi crée un fardeau administratif pour les entreprises qui y sont assujetties. Le fardeau fiscal et administratif est d'ailleurs disproportionné pour la PME et il n'est guère souhaitable ni valable que ce soient elles qui financent les programmes de développement des compétences à même une taxe sur la masse salariale.

En fait, les entreprises « déassujetties » en 2015 à l'obligation du 1 %, soit celles avec une masse salariale de 1 000 000 \$ à 1999 999 \$, et qui avaient un besoin de formation, ont consacré, en moyenne, en 2018, 2,04 % de leur masse salariale à la formation, soit plus que les entreprises « assujetties ».

Assujettir une taxe à la déclaration de la réalisation d'activités de formation engendre de nombreux enjeux. Malheureusement, cela transporte le pouvoir décisionnel de l'investissement en formation entre les mains de la comptabilité, normalement responsables des redditions de compte gouvernementales, plutôt qu'entre les mains des responsables des opérations et des ressources humaines, plus disposés à identifier les réels besoins de développement des compétences. La loi amène donc un biais dans l'interprétation des statistiques puisque les entreprises assujetties investissent en formation proportionnellement en plus grand nombre, mais elles investissent, toujours de façon proportionnelle, moins que les entreprises non-assujetties qui font le choix de former. Devant ce constat et le déficit de productivité que connaît le Québec, il y a lieu d'envisager que la loi mène à de mauvais investissements en formation.

La presque totalité des pays membres de l'OCDE ont abandonnées le principe de taxe « formez ou payez » pour se tourner vers un régime de financement provenant généralement des fonds généraux des gouvernements. Un tel choix devrait être adopté par le Québec afin de favoriser les investissements réfléchis en formation et diminuer le fardeau administratif des employeurs québécois. Par conséquent, la FCCQ recommande :

Recommandation 4 : De revoir la méthode de financement des programmes découlant de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

Instaurer un Régime volontaire d'épargne formation continue (RVEFC)

L'un des principaux obstacles à la formation des adultes est l'accès à une épargne permettant de couvrir les coûts qui y sont associés. Le retour en formation à temps partiel peut impliquer une réduction du temps de travail, et donc du salaire, mais également des frais d'inscriptions, des frais de garderie ainsi que des déplacements.

La FCCQ recommande au gouvernement de créer un Régime d'épargne volontaire pour la formation continue (RVEFC), basé sur le modèle du Régime enregistré d'épargne étude (REEE), mais permettant de cumuler une épargne durant la

³² Toutes les données de cette section proviennent de l'Institut de la Statistique du Québec (2020) : *Résultats de l'Enquête sur les pratiques de formation en emploi au Québec*, 2018

période de vie active et d'accepter les contributions volontaires des employeurs selon les modalités suivantes :

Provenance des fonds

- Le gouvernement pourrait encourager l'épargne en majorant les contributions par une subvention conséquente aux montants cotisés.
- Un employeur pourrait volontairement verser une contribution au compte de son employé. Cette contribution, sujette à un maximum, serait traitée comme un avantage social imposable.
- Un compte RVEFC contiendrait des sommes après les impôts provenant des employés et des employeurs, ce qui permettrait de les retirer sans impositions, comme dans le modèle REEE ou Compte d'épargne libre d'impôt (CÉLI).
- Un compte RVEFC individuel pourrait aussi être alimenté par les sommes restantes dans le REEE du jeune travailleur quand celui-ci expire. Le RVEFC permettrait de conserver les fonds et les subventions accumulés dans le REEE même si la personne ne réalise pas d'études postsecondaires, afin qu'elle puisse se perfectionner durant sa carrière ou effectuer plus tard un retour aux études. Un compte RVEFC individuel pourrait aussi être alimenté par des contributions provenant de tiers, tels que les parents ou les conjoints, par exemple.
- Les contributions des entreprises aux RVEFC de leurs employés seraient comptabilisées en tant que dépenses de formation admissibles au titre de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (Loi du 1 %).

Utilisation des fonds

- Les fonds accumulés dans un compte RVEFC pourraient être utilisés pour défrayer les coûts de formation ainsi que pour compenser le manque à gagner du participant pendant un perfectionnement ou un épisode de retour aux études en mi-carrière.
- Un participant, qui traverse une période de chômage, pourrait utiliser les fonds accumulés dans son compte RVEFC pour acquérir une formation dans des domaines d'études conséquents avec les besoins du marché du travail et approuvés par Emploi-Québec.
- Un employé devrait obtenir une autorisation de l'employeur pour suivre une formation durant ses heures de travail. L'autorisation de l'employeur assurerait que la formation répondrait aux besoins de l'entreprise.

Un modèle adapté à notre époque

Un modèle adapté au raccourcissement des durées de service

En plus de connaître le plein emploi, le marché du travail au Québec subit une réelle transformation. Le bassin de travailleurs potentiels se réduisant continuellement et les types d'emplois évoluant rapidement, le développement des compétences semble une des meilleures solutions pour assurer une pleine participation des individus au marché de l'emploi. En d'autres termes, il faudra faire plus sur le plan de l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle, et pas seulement en début de carrière.

Dans ce contexte de marché du travail en évolution, les opportunités de carrière sont plus nombreuses. La dynamique de ce marché n'incite donc pas les employeurs à investir dans des plans de formation à long terme. La FCCQ croit qu'on devra aller bien au-delà de l'« Allocation canadienne pour la formation », le nouveau crédit d'impôt canadien pour la formation.

À cet égard, le RVEFC apparaît donc comme une solution innovante afin d'assurer l'accessibilité aux démarches de développement des compétences, et ce, tout au long de la carrière des travailleurs

En voici les grandes lignes :

- La formule s'inspire du Régime enregistré d'épargne études (REEE).
- La participation au RVEFC serait volontaire et serait soutenue par un incitatif fiscal, tant pour l'individu participant que pour son employeur. La contribution annuelle sera sujette à un maximum à déterminer.
- L'Allocation canadienne pour la formation constituerait l'incitatif fiscal fédéral et serait versée directement au compte de l'individu participant au Régime, dès l'ouverture du compte plutôt que sous forme de crédit d'impôt.

- L'employeur pourrait volontairement verser une contribution au Régime d'un employé.
- Au Québec, le coût net des investissements des employeurs dans un RVEFC de leurs employés serait défini comme une dépense admissible au titre de la contribution du 1 %.
- Évidemment, la participation du gouvernement fédéral et des provinces accroîtrait de façon significative l'efficacité d'un tel régime à relever la participation de la main-d'œuvre à la formation liée à l'emploi.
- Le Régime permettrait de conserver les fonds et les subventions accumulés dans le REEE même si la personne ne réalise pas d'études postsecondaires, afin qu'il puisse se perfectionner plus tard dans sa carrière ou réaliser un retour aux études.
- Le compte permettrait aussi la production d'un bilan de compétences et serait transférabilité au conjoint.
- Sa mise en œuvre serait confiée à des institutions financières et des fonds de travailleurs.

Pour soutenir le développement des compétences tout au long de la vie active, la FCCQ recommande :

■ **Recommandation 5 : Instaurer un Régime Volontaire d'Épargne Formation Continue (RVEFC).**

Offrir des voies alternatives vers une qualification

Comme mentionné, le monde du travail connaîtra des changements répétés et rapides au cours des prochaines années. Que ce soit en raison des changements démographiques, technologiques ou écologiques, le succès économique et social du Québec sera dépendant de sa capacité à s'adapter rapidement. Ainsi, le profil type de l'étudiant est voué à changer. Nous verrons de plus en plus d'adultes avec une grande expérience en emploi devoir se requalifier ou approfondir leurs connaissances afin d'intégrer un nouvel emploi ou afin de se maintenir dans un emploi ayant été profondément modifié.

De plus, même en faisant abstraction du profil des étudiants, il nous faut trouver un moyen afin que les formations octroyées soient plus facilement adaptables aux changements de compétences nécessaires pour les métiers du futur. De nombreux métiers traditionnels ne nécessiteront pas les mêmes compétences dans 5 ans que lors des 50 dernières années et ces mêmes compétences ne seront probablement pas suffisantes afin de réaliser les tâches de ces métiers dans 10 ans.

De plus, les lieux de formations sont voués à se transformer. Les nouvelles technologies ont démontré la capacité d'offrir une multitude de véhicules d'apprentissage divers, que ce soit par de l'autoapprentissage, des centres de formations en entreprise, des banques de formations en ligne, des organismes formateurs non accrédités par les ministères de l'Éducation, mais également par des démarches de compagnonnage par des travailleurs expérimentés.

Ce changement de paradigme est reconnu mondialement, mais le Québec tarde à prendre les moyens afin de s'y adapter. Les consensus internationaux tendent à reconnaître l'importance de morceler l'évaluation des apprentissages et la reconnaissance des acquis par la mise en place d'une large initiative visant à encadrer les microcertifications. Dans un rapport d'avril 2021 de Collèges et Instituts Canada,³³ l'organisation révélait un sondage effectué auprès de ses membres à travers le Canada et confirmait que seulement la moitié des Cégeps québécois ayant participé déclaraient offrir des processus de microcertifications. Cependant, ces initiatives sont parcellaires, peu reconnues et peu normalisées.

Le facteur distinctif des microcertifications comparativement aux certifications et diplômes des milieux d'enseignement reconnus actuellement, c'est l'accent mis sur l'évaluation de la maîtrise d'une compétence, peu importe le moyen ayant mené à son acquisition. Un travailleur expérimenté capable de démontrer sa maîtrise d'une compétence ou d'une technique doit pouvoir se faire reconnaître facilement celle-ci, même sans remettre les pieds sur les bancs d'une institution d'enseignement.

Certaines provinces et juridictions ont déjà adoptés des cadres et des principes pour la mise en place de microcertifications. La clé du succès de telles démarches réside dans la capacité à créer un processus simple, mais

³³ Collège & Institut Canada, *The Status of Microcredentials in Canadian Colleges and Institutes*, Environmental Scan Report, publié en avril 2021 (en ligne) <https://collegesinstitutes.sharepoint.com/extcollab/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fextcollab%2FShared%20Documents%2FWebSite%20%28Comms%20use%20only%29%2F04%2D2021%2FCICan%5FReport%5FMicrocredentials%5FEng%2Epdf&parent=%2Fextcollab%2FShared%20Documents%2FWebSite%20%28Comms%20use%20only%29%2F04%2D2021&p=true&ga=1>, page 10, figure 3 b

crédible, sécuritaire et reconnu afin d'en pousser l'utilisation par l'ensemble des partenaires du marché du travail. Les émetteurs de certifications peuvent être multiples et provenir de différents milieux, tant publics que privés. D'ailleurs, la FCCQ recommande :

Recommandation 6 : Que le gouvernement du Québec, en collaboration avec la Commission des partenaires du marché du travail et ses membres, mette en place un cadre provincial sur la microcertification.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : LE CHANTIER DES COMPÉTENCES

Comme démontré, les changements démographiques et les mutations de notre marché du travail forcent les gouvernements, entreprises et travailleurs à s'adapter aux nouvelles réalités. Ces changements de sociétaux et économiques, largement documentée, sont actuellement considérés comme étant les principaux obstacles au développement économique du Québec pour les prochaines années.

Ce marché du travail en pleine transformation se caractérise par une plus grande mobilité de la main-d'œuvre et un besoin récurrent d'adapter les compétences disponibles au Québec à des métiers qui nécessiteront à la fois des travailleurs plus spécialisés, mais également plus versatiles.

Devant cette problématique, la FCCQ fait le constat que le Québec doit mettre en place une stratégie ambitieuse de gestion du changement quant au développement et la gestion de la main-d'œuvre.

Pour la FCCQ, la meilleure stratégie est de maintenir le lien d'emploi des travailleurs. Cependant, il faudra aussi soutenir l'ajustement à la nouvelle réalité. L'adaptation à ce nouveau marché du travail nécessite la collaboration de plusieurs acteurs. Le Québec, grâce à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), est déjà bien outillé pour relever le défi.

Le 16 octobre 2020, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, M. Jean Boulet, a rassemblé les principaux acteurs du marché du travail lors du Forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et de l'emploi. Pour cette occasion, la FCCQ a rédigé un [mémoire](#) visant à proposer la mise en place d'une initiative structurante pour l'avenir du Québec en orientant l'ensemble des forces vives dans une direction commune en matière de développement de la main-d'œuvre. Intitulé «Chantier des compétences», ce projet de société viserait à revoir nos façons de faire en matière de formation continue en facilitant :

- La reconnaissance des compétences ;
- L'identification des besoins des entreprises ; et
- La création de passerelles visant à accélérer le retour en emploi des chômeurs tout en faisant la promotion de la formation tout au long de la vie.

Le dernier point représente un véritable pivot vers une augmentation de la productivité et de la capacité d'adaptation aux changements technologiques pour le Québec.

METTRE EN ŒUVRE LE « CHANTIER DES COMPÉTENCES »

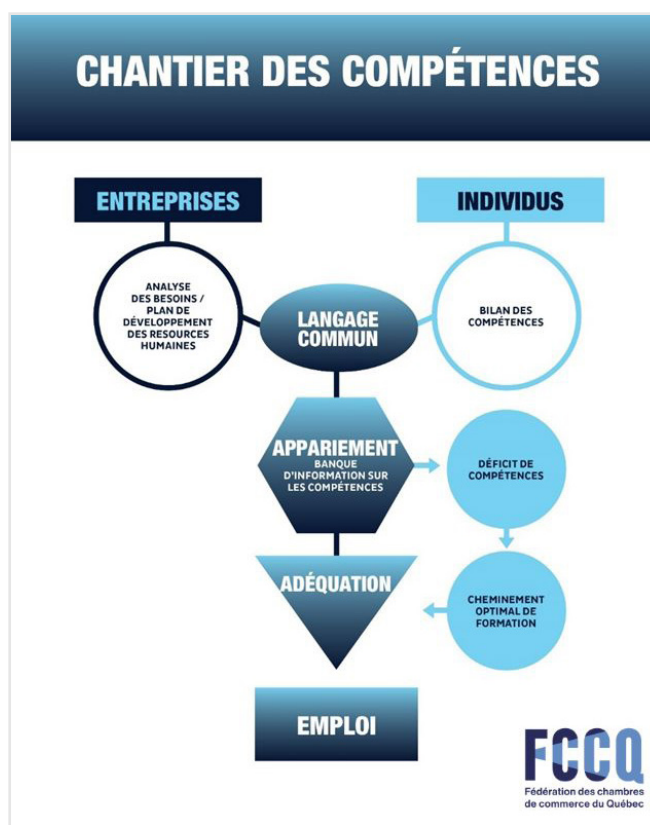
La FCCQ croit qu'il est temps pour le Québec de se doter d'une stratégie ambitieuse pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises, car les pénuries de main-d'œuvre restent un problème entier pour la plupart d'entre elles. La FCCQ souhaite que la société québécoise se mobilise afin de faire l'un des investissements dans son capital humain les plus significatifs depuis la Révolution tranquille.

À cet effet, la FCCQ recommande de lancer le «Chantier des compétences» comportant les huit éléments clés suivants :

1. Adopter rapidement une taxonomie des compétences commune pour l'ensemble des intervenants du marché du travail québécois (Éducation, employeurs, organismes d'employabilité, syndicats) ;
2. Soutenir les entreprises dans l'identification des besoins de main-d'œuvre et de compétences en fonction de la taxonomie des compétences déterminées préalablement, notamment par une analyse des postes par compétences plutôt que par tâches ;

3. De façon concomitante, soutenir la réalisation de bilans de compétences de la main-d'œuvre en priorisant dans un premier temps les travailleurs à risques et la main-d'œuvre en situation de chômage en utilisant la taxonomie des compétences déterminée et en utilisant notamment tous les outils de reconnaissance des acquis et des compétences, notamment l'émission de microcertifications;
4. Déployer, au sein du gouvernement, la banque d'information sur les compétences, regroupant à la fois les besoins des employeurs et les compétences acquises par les travailleurs et identifiées par les exercices de bilans de compétences et les microcertifications;
5. Faire l'appariement entre les compétences requises pour les postes disponibles ou qui seront créés et les compétences acquises par les travailleurs et identifier les déficits de compétences potentiels.
6. Si nécessaire, identifier le cheminement optimal de formation du travailleur en fonction des compétences à acquérir pour occuper le métier identifié en prenant en compte le profil spécifique du travailleur et ainsi privilégier des formations courtes, mais ciblées. Prioriser notamment le développement des compétences de base en littératie, numératie et littératie numérique qui permettront de développer une capacité d'adaptation rapide aux prochains changements.
7. Favoriser un retour en emploi rapide en privilégiant la formation continue en cours d'emploi comme moyen privilégié de compléter une éventuelle microcertification, certification ou diplomation.
8. Poursuivre la réalisation des bilans de compétence pour un maximum de travailleurs, même ceux en emploi, afin d'alimenter la banque d'information sur les compétences et ainsi favoriser le développement professionnel des Québécois, mais également mieux développer nos politiques publiques.³⁴

Le schéma suivant offre une vue d'ensemble de la proposition de la FCCQ. L'identification des besoins de compétences des entreprises, l'aide à l'exécution, le langage commun et le cheminement optimal (passerelles vers l'emploi) en sont des éléments clés.



³⁴ FCCQ, *UNE NATION N'A JAMAIS TROP DE TALENTS*, Mémoire de la FCCQ dans le cadre du forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et l'emploi, Publié en octobre 2020 (en ligne) <https://www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2020/10/Memoire-Forum-sur-la-requalification-2020-10-14-2.pdf>

La FCCQ croit notamment que l'établissement d'un langage commun procure plusieurs avantages, notamment :

- Il permet d'offrir une réponse spécifique aux besoins en tenant compte des acquis ;
- Il permet une plus grande efficacité et efficience de la formation ;
- Il permet de consigner l'information sur les compétences dans un carnet personnalisé et de l'intégrer à un C.V. ou un portfolio ;
- Il fournit l'information sur les compétences disponibles et les exigences de compétences de chacun des types d'emploi ;
- Il permet de colliger l'information sur les compétences dans une base de données, une Banque d'information sur les compétences, et de compléter l'information sur le marché du travail d'IMT en ligne ;
- Il permet l'appariement entre l'offre et la demande sur le marché du travail sur la base des compétences à partir de cette Banque ;
- Il permet de cibler les formations sur les compétences à développer selon le bilan personnel, ce qui permet d'en raccourcir la durée ;
- Il permet de proposer aux individus des « passerelles vers l'emploi », optimisées en fonction des intérêts du travailleur et la rapidité d'accès au métier en fonction de son bilan de compétences ;
- Il favorise à la pleine reconnaissance des compétences acquises à l'étranger, tant pour les personnes immigrantes que pour les natifs ;
- Il assure une meilleure mobilité professionnelle et géographique et améliore la capacité d'ajustement du marché du travail et
- Il facilite la mise en valeur des compétences de la main-d'œuvre, pour l'individu, une entreprise, un secteur ou une région.

Il apparaît nécessaire de rétablir cet équilibre entre les organisations et la main-d'œuvre pour assurer la vitalité et la pérennité de l'activité économique. Identifier les besoins de compétences des entreprises, ajuster l'offre de formation et définir un langage commun sont de grands enjeux auxquels il faut répondre rapidement. Le Québec doit s'entourer de l'ensemble des acteurs du marché de l'emploi et l'enseignement afin de mettre en place une stratégie ambitieuse offrant des solutions durables et adaptées aux besoins actuels et futurs du marché de l'emploi.

La FCCQ croit que le Québec a besoin d'une telle stratégie et qu'une nation n'a jamais trop de talents. Par conséquent, la FCCQ recommande :

■ **Recommandation 7 : Mettre rapidement en place les bases du chantier des compétences.**

LA NÉCESSITÉ D'UNE GRANDE RÉFORME DE L'ASSURANCE-EMPLOI

L'assurance-emploi (AE) n'était pas prête à faire face aux défis d'un marché du travail en constante évolution, à la quatrième révolution industrielle ni même aux changements climatiques, démographiques et sociaux. La pandémie de COVID-19 n'a fait qu'exacerber les problèmes liés à une AE n'étant pas en phase avec le marché. Dans un contexte où les occasions d'emplois ne manqueront guère au Québec et au Canada, il est devenu urgent pour la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et de l'Inclusion des personnes en situation de handicap, l'honorable Carla Qualtrough, de revoir en profondeur le régime.

Au cours des dernières années, les mesures de soutien ont propulsé les coûts de l'AE à des niveaux sans précédent. Selon les plus récentes prévisions, le déficit cumulé estimé au compte de l'AE sera de 34G\$ à la fin 2022.³⁵ Le financement d'un tel déficit ne se fera pas sans heurts et ce sont surtout les employeurs qui subiront un choc tarifaire important au cours des prochaines années.

La période actuelle n'a jamais été aussi favorable à l'intégration des personnes éloignées du marché du travail, à leur requalification, mais aussi au développement de leur employabilité. Pour la FCCQ, il faut tirer profit de cette conjoncture afin d'assurer le maintien des travailleurs sur le marché du travail, malgré les changements profonds que ce dernier

³⁵ Bureau du surintendant des institutions financières Canada, *Taux de cotisation d'assurance-emploi*, Rapport actuariel 2022, (en ligne) <http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/ae/rapports/index.shtml>. p.8.

connait. C'est également l'occasion de diminuer la dépendance des bénéficiaires au soutien du revenu tout en agissant en termes de prévention afin que le retour à l'emploi soit maintenu dans le temps.

Afin de permettre la réintégration des chômeurs de longue durée sur le marché de l'emploi, il sera essentiel que ces individus aient les compétences nécessaires afin de répondre aux exigences du travail. Il est généralement reconnu que l'allongement des périodes de chômage érode les compétences des chômeurs, abaisse-leur estime de soi, nuit à leur motivation et réduit leurs chances de trouver un nouvel emploi à court terme.³⁶

Les entreprises disent qu'elles embauchent sur la base des connaissances et renvoient un employé à cause des carences dans les savoir-faire, mais surtout dans les savoir-être. Aussi est-il possible d'améliorer l'employabilité des chômeurs de longue durée en mettant l'accent sur :

- Les attitudes (tels que la prise de responsabilité et le respect);
- Les compétences de vie (tels que la ponctualité et de saines habitudes de vie);
- Les compétences professionnelles (comme les relations avec les clients);
- Les compétences transférables (comme la résolution de problèmes); et
- Les compétences techniques (en utilisant un équipement spécifique).

Par conséquent, l'incitation au travail, le développement de l'employabilité et la requalification doivent être renforcés afin de mieux soutenir les transitions professionnelles plus fréquentes qui caractérisent un marché du travail en constante et profonde évolution. Sous une autre perspective, il est essentiel que les programmes sociaux doivent s'adresser avant tout à ceux qui ne peuvent pas travailler. Il est à présent primordial de recentrer l'AE vers sa mission première, soit un soutien de revenu temporaire accompagné des mesures de soutien favorisant un retour rapide à l'emploi.

Pour la FCCQ, l'AE « simplifiée », telle que nous la connaissons depuis plusieurs mois, n'est pas une solution d'avenir en raison des coûts exorbitants et de ses effets dissuasifs sur la reprise d'activité. Il s'agit là d'une mesure de secours, déployée étant donné l'urgence de la situation. La réforme de l'assurance-emploi ne doit pas prendre en compte une période de pandémie comme étalon de référence.

La réforme de l'AE doit soutenir une reprise durable de l'emploi. Les besoins urgents de main-d'œuvre des employeurs impliquent la nécessité que le régime favorise une reprise rapide du travail pour ses bénéficiaires.

Les objectifs d'une réforme de l'assurance-emploi

Le Régime est devenu, au fil des ans, la pierre d'assise de l'intervention publique sur le marché du travail au Canada. Le législateur en demande beaucoup au Régime ce qui a provoqué l'explosion de ses coûts durant les mois pandémiques.

La FCCQ croit depuis de nombreuses années que des modifications doivent être apportées au Régime de l'AE. L'AE « simplifiée », comme amendée dans le cadre des mesures d'urgence, n'est pas plus prête à prendre la relève que ne l'était le régime au début de la pandémie, tant sur le plan administratif qu'en raison de ses coûts exorbitants et de ses effets dissuasifs sur l'activité. Il s'agit d'une mesure de secours, déployée pour agir promptement, en situation d'urgence.

La FCCQ croit que la « modernisation » devrait servir à soutenir une reprise durable de l'emploi et la croissance à plus long terme. Il devient impératif et pressant de faire préférer le travail et l'activité. Un déficit de compétences qui s'accroît reste aussi à combler. Ainsi la FCCQ considère qu'il faut accélérer la modernisation de l'AE pour au moins trois raisons :

1. Assurer la viabilité financière du Régime qui a été mise à mal par la pandémie;
2. Soutenir la relance économique et l'adaptation face aux défis de l'après-pandémie; et
3. Revoir la gouvernance du Régime afin d'améliorer son état de préparation et son évolution en fonction des besoins du marché du travail.

³⁶ Eva Van Belle, Ralf Caers, Marijke De Couck, Valentina Di Stasio, Stijn Baert, *Why Is Unemployment Duration a Sorting Criterion in Hiring?* Publié en juillet 2017 (en ligne) <https://www.iza.org/publications/dp/10876>

À cet effet, la FCCQ recommande :

Recommandation 8 : De procéder à la modernisation du Régime de l'assurance-emploi en y effectuant une réforme complète.

Afin d'assurer la modernisation du Régime de l'AE, la FCCQ propose au gouvernement de prendre en considération les éléments suivants :

- De combler le déficit actuariel prévu au Compte de l'AE par un versement provenant du fonds consolidé.
- De retirer les mesures visant les non-salariés et les volets sociaux du régime d'assurance afin de recentrer l'AE sur sa mission première et de revoir leur mode de financement de ces programmes.
- D'assurer un meilleur équilibre des contributions des employeurs, des salariés et du gouvernement pour le volet assurance.
- D'appuyer la modernisation du Régime et tout ajout à ses mandats sur les analyses d'impacts, dont celles sur les dépenses du Régime, sa viabilité financière et sa capacité d'appuyer la réponse aux besoins du marché du travail.
- De recentrer le Régime sur mission première en appliquant des principes d'assurance et en offrant un soutien du revenu qui incite les prestataires à chercher un nouvel emploi ainsi qu'à se former pour rehausser leurs compétences.
- De constituer un financement distinct pour le volet existant du Régime visant les travailleurs autonomes, à l'instar du Régime québécois d'assurance parentale, afin d'éviter l'interfinancement par les cotisants salariés et leurs employeurs et que cette couverture demeure volontaire.
- De poursuivre de nouvelles pistes avec des projets-pilotes afin d'éviter que ces collectivités dont l'activité économique est fortement saisonnière se dévitalisent.
- De maintenir des normes variables d'admissibilité, car il est plus difficile et plus long de se trouver un emploi dans un marché du travail congestionné.
- De sortir les mesures actives du périmètre comptable du Régime afin de ne pas les assujettir à la règle des sept ans s'appliquant à l'équilibre financier du Compte.
- De maintenir telles quelles les règles d'admissibilité aux Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS).
- De revoir sa proposition d'« Allocation canadienne pour la formation » liée à l'AE annoncée lors du budget précédent la pandémie afin d'instaurer un Régime volontaire d'épargne formation continue (RVFC).
- D'investir massivement dans les ententes en offrant le maximum de flexibilité dans le choix des moyens pour répondre aux besoins des entreprises et de renouveler, à cet effet, le partenariat avec les provinces.
- Revoir la gouvernance du Régime afin d'améliorer son état de préparation et assurer son évolution en fonction des besoins du marché du travail et
- D'appuyer la modernisation de l'AE sur un dialogue social continu avec les principaux acteurs du marché du travail.

La FCCQ croit que le « Régime modernisé » selon la recommandation du présent rapport devrait être entièrement indépendant, avec une gestion tripartite et une caisse autonome. L'AE serait ainsi munie d'une base solide, ses programmes seraient portés par un consensus social étendu et sa gestion s'appuierait sur les principes de saine gestion.

FAVORISER L'ACTIVITÉ ET LA PLEINE UTILISATION DU POTENTIEL

À mesure que s'intensifient les pénuries de main-d'œuvre, il devient de plus en plus impératif de favoriser la pleine utilisation du potentiel humain, car le Québec aura besoin de toute sa main-d'œuvre. Or des groupes sociodémographiques affichent toujours des écarts de résultats à l'égard de l'emploi.

À titre d'exemple, l'Institut du Québec signalait dans sa revue des résultats de l'Enquête sur la population active de juin 2021, l'écart de taux de chômage entre les travailleurs nés au Canada et les immigrants s'était élargi au Québec. En 2021, l'écart était de 5,3 points de pourcentage, alors qu'elle était à 3,8 en février 2020. Alors que la situation s'est atténuée en comparaison en Ontario et en Colombie-Britannique (1,5 pt et 1,8 pt respectivement).³⁷

³⁷ Institut du Québec, Marché du travail au Québec : *Les jeunes retournent au travail*, Publié le 9 juillet 2021 (en ligne) <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/07/202107-IDQ-Emploi-analyse-juin-2021.pdf>

La FCCQ croit qu'il faudra veiller à ce que ces groupes puissent participer à leur plein potentiel et que cela exigera des stratégies renforcées. C'est notamment le cas pour les femmes dans des métiers et professions de la FPT, les personnes immigrantes et celles formées à l'étranger pour qui la reconnaissance des compétences est difficile et les personnes appartenant à une minorité visible faisant face à des pratiques d'embauche biaisées.

COLLABORER AVEC LES PEUPLES AUTOCHTONES POUR RENFORCER NOTRE AVENIR ÉCONOMIQUE COMMUN.

En juin 2021, la FCCQ a collaboré avec BMO Groupe financier pour la réalisation d'un mémoire réflexif sur les relations économiques entre les peuples autochtones, inuits et québécois. Ce mémoire, intitulé Bâtir un capital de confiance, met en lumière les nombreuses possibilités pour l'établissement de relations d'affaires ainsi que de collaboration afin d'établir un avenir économique commun. Les peuples autochtones ainsi qu'inuits du Québec représentent une force économique importante par leur croissance démographique ainsi que pour leurs expertises. Afin de parvenir à une collaboration fructueuse entre les Peuples autochtones et les Québécois, il sera essentiel de soutenir ainsi que d'encourager le développement des compétences des jeunes autochtones et d'établir des pratiques pour mieux vivre ensemble. Les solutions et recommandations qui suivront proviennent de la réflexion pour Bâtir un capital de confiance.

Le défi de l'éducation des jeunes autochtones :

Tout comme pour les Québécois, l'éducation constitue un élément essentiel afin de faciliter ainsi que d'encourager la participation de tous au marché de l'emploi. Cependant, l'éducation pour les jeunes autochtones et inuits représentent différents défis et semble être pavée d'embûches.

Selon les données socioéconomiques présentées dans le mémoire réalisé par BMO et la FCCQ, «les communautés autochtones sont jeunes et ont une croissance démographique beaucoup plus rapide que celle de la population québécoise dans son ensemble.³⁸» Selon le dernier recensement réalisé en 2016, il y avait 182 890 Autochtones au Québec, ce qui représentait 2,3 % de la population et de ce pourcentage, 21,9 % des Autochtones étaient alors âgés de 14 ans ou moins.³⁹

Dans le cadre de cette initiative, BMO et la FCCQ recommandent en matière de main-d'œuvre et d'emploi :

Recommandation 9 : De former dans chaque région des tables de rapprochement entre les communautés d'affaires locale et autochtone pour mieux se connaître et voir les échanges possibles en matière de main-d'œuvre, d'achat local et de partenariats d'affaires.

Recommandation 10 : D'identifier dans chaque région des mentors québécois et autochtones pouvant agir comme guides et conseillers dans des projets locaux de développement économique collaboratifs.

Recommandation 11 : De faciliter l'embauche de travailleurs autochtones par des mesures incitatives comme des crédits d'impôt et la réalisation de stages par des candidats autochtones à l'emploi.

Recommandation 12 : D'intégrer l'achat autochtone dans les stratégies d'achat local des gouvernements et des municipalités avec une cible d'approvisionnement dans les communautés autochtones.⁴⁰

L'immigration : il est grand temps d'agir

Axer l'immigration économique afin répondre directement aux besoins de MO des entreprises
L'exercice de planification en place a fait son temps

³⁸ FCCQ et BMO, *Bâtir un capital de confiance - Réflexion sur les relations économiques entre Québécois et Autochtones et recommandations pour les accroître*, Publié en juin 2021 (en ligne) https://www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2021/06/batir_un_capital_de_confiance_rapport_v8.pdf

³⁹ Statistique Canada, *Série Perspective géographique, Recensement de 2016*,

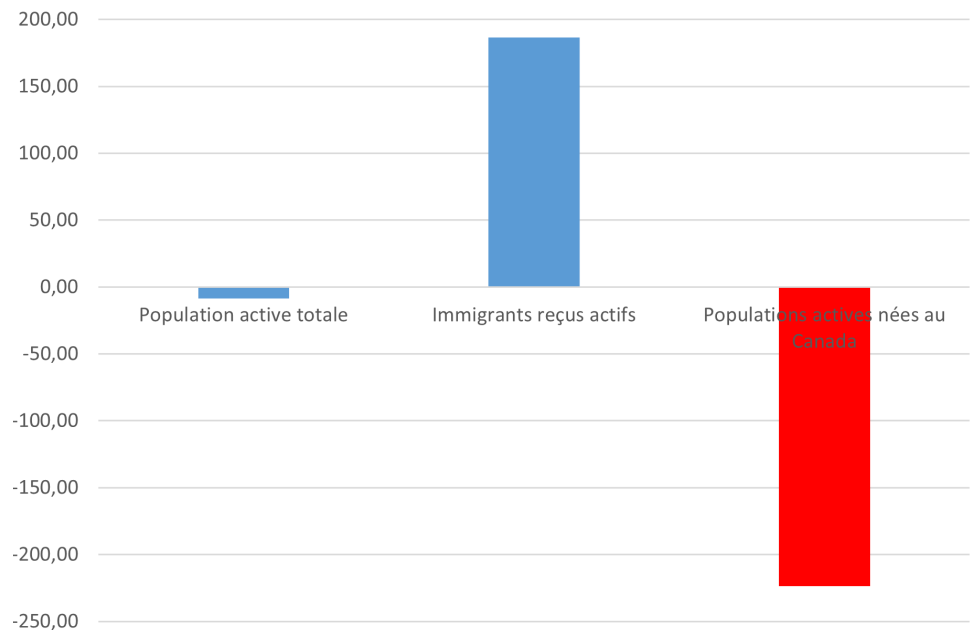
⁴⁰ FCCQ et BMO, *Batir un capital de confiance - Réflexion sur les relations économiques entre Québécois et Autochtones et recommandations pour les accroître*, Publié en juin 2021 (en ligne) https://www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2021/06/batir_un_capital_de_confiance_rapport_v8.pdf

En plus de la contribution des peuples autochtone au marché de l'emploi, la participation de la population immigrante à la dynamique du marché du travail au Québec est directe et indispensable. À titre d'exemple, le bassin de main-d'œuvre de 25 à 54 ans a crû marginalement de 8700 personnes, au Québec, entre 2011 et 2020. Si ce bassin de main-d'œuvre s'est pratiquement maintenu, c'est grâce à la hausse de la population active chez les personnes immigrantes qui s'est chiffrée à 186 500 alors que celle-ci baissait de près de 223 800 chez les natifs.⁴¹

Graphique 8

Variation du bassin de main-d'œuvre de 25 à 54 ans au Québec

selon le statut d'immigrant
2011-2020 (en 000)



Source : compilations spéciales de la FCCQ à partir des données de Statistique Canada

Il va sans dire que dans le contexte de pénuries généralisées de main-d'œuvre que connaît le Québec, l'on doit à tout prix éviter de faire basculer dans une tendance à la baisse ce bassin de main-d'œuvre. Faire autrement entraînerait des conséquences économiques catastrophiques sur le potentiel de croissance. Et pour y arriver, **il faudra envisager relever substantiellement le nombre des admissions.**

À titre d'exemple, si l'on ajoutait 10 000 admissions supplémentaires, le bassin de main-d'œuvre active sur le marché du travail n'augmenterait que d'environ 4 000 personnes.⁴² Or, cela apparaît tout à fait insignifiant en regard à l'évolution constante du taux de poste vacants au Québec, maintenant à plus de 238 000.⁴³ Ainsi, le nombre d'admissions supplémentaires nécessaires pour combler une partie significative des postes vacants est colossal et dépasse actuellement largement les seuils proposés par le gouvernement.

Compte tenu du caractère d'urgence que vivent plusieurs entreprises par rapport aux pénuries de main-d'œuvre, notamment en région, la FCCQ signalait déjà lors des dernières audiences publiques sur la planification de l'immigration qu'il était « plus que temps d'agir alors que la planification propose d'y aller avec "précaution" et "une hausse graduelle" des niveaux », que le gouvernement souhaitait se « hâter lentement » alors qu'il fallait « accélérer le rythme » et « se doter d'objectifs ambitieux, à la hauteur de nos besoins ». ⁴⁴

41 Statistique Canada. Tableau 14-10-0083-01, *Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrant*, données annuelles (x 1 000) (en ligne)

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410008301&pickMembers%5B0%5D=1.7&pickMembers%5B1%5D=3.2&pickMembers%5B2%5D=4.1&cubeTimeFrame.startYear=2011&cubeTimeFrame.endYear=2021&referencePeriods=20110101%2C20210101>

42 Les données sur les admissions de personnes immigrantes comprennent le demandeur principal ainsi que ses personnes à charge. Ainsi, l'on divise généralement par 2,5 le nombre des admissions pour avoir un ordre de grandeur de l'effet sur les disponibilités de main-d'œuvre, les enfants et beaucoup de femmes immigrantes n'étant pas actifs sur le marché du travail.

43 Statistique Canada. Tableau 14-10-0325-01 *Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire offert selon les provinces et territoires*, données trimestrielles non désaisonnalisées (en ligne) <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410032501>

44 FCCQ, *Immigration: des objectifs ambitieux à la hauteur de nos moyens - Planification de l'immigration 2020-2022*, Publié en juillet 2019 (en ligne) https://www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2019/08/19-08-13-Mémoire-planification-de-limmigration-2020-2022_Final.pdf

La pandémie est venue empirer les choses. Les cibles n'ont pas été atteintes et ont été reportées, les délais de traitement des dossiers ont explosé, le flux des admissions est de toute évidence hors contrôle. Les gouvernements du Canada et du Québec doivent en prendre acte. Force est de constater que la politique d'immigration n'a pas suivi l'évolution du besoin économique et s'est plutôt inscrite dans le sens contraire, exacerbant les difficultés de recrutement des entreprises. Aux yeux de la FCCQ, il faut faire mieux et rapidement.

La FCCQ constate aussi que malgré le faible écart qui sépare les seuils ciblés et les demandes des gens d'affaires, les visions politiques sont discordantes.⁴⁵ Or, la capacité d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes dépend de nombreux acteurs dont l'action est rendue plus efficace lorsqu'ils font consensus.

L'immigration est un dossier complexe en soi. Le nombre de programmes et de critères explosent partout au Canada. L'enchevêtrement de «juridictions» ne favorise guère l'efficacité administrative. Le contexte actuel complique les choses. Les discussions sont devenues de plus en plus difficiles. Mais c'est lorsqu'elles sont difficiles qu'elles deviennent les plus nécessaires.

Nous en sommes arrivés là malgré les commissions parlementaires et de nombreux changements législatifs et de programmes, car il ne s'est jamais autant passé de choses en immigration que depuis les cinq dernières années. Certes, le moment est difficile, mais les résultats de cette effervescence tardent à se manifester et l'insatisfaction est grandissante.

Le Québec est l'un des rares endroits à avoir tenu des débats publics sur les «seuils d'immigration» à son assemblée législative. L'objectif est de favoriser le «dialogue social» et l'émergence d'un consensus. L'accueil et l'intégration des immigrants sont en effet l'œuvre d'un large éventail d'acteurs.

Ainsi, la FCCQ croit que l'exercice de planification en place a fait son temps et doit être bonifiée. Compte tenu de la hausse substantielle des niveaux d'immigrations nécessaires pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises, il faudra convaincre la population et un défi se posera sur le plan de l'acceptabilité sociale et culturelle de tels niveaux d'immigration, particulièrement sur le plan du fait français.

En outre, cette acceptabilité sociale sera meilleure dans la mesure où l'intégration sera rapide. Le Québec compte depuis longtemps sur une immigration fortement scolarisée et urbanisée dans une approche centrée sur les caractéristiques des personnes. Or, comme l'a souligné à maintes reprises la FCCQ, la plupart des analystes reconnaissent que les systèmes centrés sur les besoins des employeurs donnent de meilleurs résultats en termes d'intégration durable au marché du travail. Cela se fait en sélectionnant la bonne personne, au bon moment, au bon endroit, avec les bonnes compétences et aux conditions du marché. Cela implique notamment :

- Que l'employeur soit impliqué directement dans le choix du candidat, la «bonne personne» exigeant une affinité entre la culture organisationnelle de l'employeur et le candidat, d'où le soutien au recrutement direct que favorise la FCCQ.
- Que le processus soit expéditif («*au bon moment*»).
- Que le candidat soit disponible là où se trouve le poste («*au bon endroit*»), d'où l'importance de la régionalisation, car les besoins liés à la démographie sont plus importants en région. À cet égard, la FCCQ est déjà active avec son programme *Un emploi en sol Québécois*.⁴⁶
- Qu'il ait les «*bonnes compétences*», soit celles recherchées par l'employeur, ce qui va bien au-delà d'une déclaration d'équivalence de diplôme obtenu à l'étranger et d'un relevé de notes.
- Qu'il soit disponible pour l'emploi «*aux conditions du marché*» et qu'il ne se considère comme pas surqualifié et sous-payé pour le poste qui lui est offert.

La FCCQ est d'avis qu'il faut asseoir la révision pluriannuelle des seuils sur des faits, en favorisant une lecture commune de la situation afin d'éviter les changements de cap abrupts et d'éclairer la décision. La FCCQ recommandait lors des dernières audiences publiques sur la planification pluriannuelle de l'immigration de développer un Tableau de bord de l'immigration et de confier le mandat de son suivi à la CPMT, qui regroupe la majorité des parties prenantes à une intégration et une francisation réussie.

⁴⁵ Le Plan annuel d'immigration prévoit 54 500 admissions en 2021 en incluant le «rééquilibrage». Cela représente un écart de 5 500 admissions par rapport au seuil de 60 000. Voir aussi Mia Homsy, Pénurie de main-d'œuvre et immigration - Un débat qui dérape, Publié le 15 juin 2021 (en ligne) <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-06-15/penurie-de-main-d-oeuvre-et-immigration/un-debat-qui-derape.php>

⁴⁶ Le programme Un emploi en sol québécois est une initiative de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) financée par le gouvernement du Québec visant à favoriser l'intégration en emploi des personnes immigrantes dans les régions du Québec. (en ligne) : <https://www.emploisolquebecois.ca>

Du côté du gouvernement fédéral, la FCCQ s'inquiète de la lenteur du traitement des dossiers des candidats à l'immigration. Alors que le délai de traitement pour un travailleur qualifié du Québec est de 28 mois au Québec, le temps d'attente pour un programme similaire dans une autre province du Canada est de six mois.⁴⁷ Pour plusieurs travailleurs immigrants qui sont au Québec, ces délais pouvaient atteindre 40 mois au mois de mars 2022.⁴⁸

Ce temps d'attente injustifié a pour effet de décourager l'établissement de travailleurs qualifiés répondant aux besoins de main-d'œuvre.

Recommandation 13 : Baser la décision quant aux seuils d'immigration sur des données économiques et sociales objectives, qui démontreront les besoins de main-d'œuvre devant être comblés par l'immigration et la capacité d'intégration des différentes régions du Québec.

Recommandation 14 : Accélérer le traitement des demandes d'immigrations et l'émission des permis de travail afin que les demandes provenant des candidats sélectionnés par le Québec soient traitées aussi rapidement que celles provenant des autres provinces.

L'immigration temporaire ne répond manifestement pas aux besoins des employeurs

En janvier 2022, la FCCQ s'est réjoui de la mise en vigueur du projet pilote découlant de l'entente Ottawa-Québec visant à faciliter le recours au Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) par les entreprises québécoises.

Le projet pilote, qui doit prendre fin le 31 décembre 2024, prévoit notamment :

- Une hausse de 10 à 20 % du nombre maximal de travailleurs étrangers temporaires occupant des emplois à bas salaire pour certains secteurs ciblés qui ont été déterminés par la CPMT ;
- Un élargissement de l'admissibilité au traitement simplifié à des professions peu spécialisées (de catégorie C) ;
- Une exemption de l'application du refus de traitement pour certaines sous-régions du Québec.

Même si l'immigration temporaire n'est pas la solution à tous les enjeux de main-d'œuvre au Québec, il s'agit d'un moyen rapide et efficace de répondre à des besoins urgents pour de nombreux secteurs d'activités très impactés par les derniers mois de pandémie et par la pénurie de main-d'œuvre. Cependant, il est essentiel que la fonction publique fédérale puisse traiter rapidement une augmentation importante des demandes de recours à l'immigration temporaire.

Ce projet pilote vient répondre directement à des préoccupations de longue date des employeurs québécois et a été chaudement applaudi par la FCCQ. Cependant, la courte période du projet alors que les processus d'immigrations sont toujours embourbés par les effets de la pandémie, nous porte à croire que le marché du travail québécois n'aura pleinement pas profité et expérimenté les balises de ce dernier. De plus, puisque les enjeux auxquels s'attaque ce projet pilote sont structurels, il y a lieu de penser que ces assouplissements seront requis pour de nombreuses années.

Les programmes d'immigration permanents et temporaires sont complémentaires

Au Québec, les admissions faites à partir de la grille de sélection comme celles octroyées en vertu du Programme de l'expérience québécoise (PEQ) sont comptabilisées sous un même titre que le Programme régulier des travailleurs qualifiés (PRTQ). Cela ne permet guère de constater la prépondérance de l'immigration temporaire dans les admissions à titre de résidents permanents, ce qui a certainement contribué à la « crise » du PEQ. La FCCQ croit qu'il faut rendre compte séparément des deux types de programmes de manière transparente.

Aussi, la FCCQ considère que les programmes d'immigration permanente et temporaire sont complémentaires, les premiers visant des besoins structurels, tels ceux associés à l'évolution démographique tandis que les deuxièmes permettent de répondre à des besoins ponctuels, comme ceux associés aux emplois saisonniers.

La FCCQ recommande :

Recommandation 15 : La mise sur pied d'un comité ministériel de relance économique, qui regrouperait le MEI, le MFQ, le MTESS, le MIFI, le MEQ et le MES.

⁴⁷ Romain Schué, *Près de 90 000 futurs Québécois attendent des réponses d'Immigration Canada*, Radio-Canada, Publié le 16 février 2022 (en ligne) : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1862354/immigration-quebec-ottawa-delai-traitement-canada>

⁴⁸ Romain Schué, *Immigration Canada poursuivi pour ses longs délais de traitement*, Radio-Canada, Publié le 18 mars 2022 (en ligne) : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1869888/immigration-canada-justice-residence-permanente-quebec>

La rétention des travailleurs expérimentés sur le marché de l'emploi

Au Québec, comme dans plusieurs pays industrialisés, les travailleurs expérimentés constituent toujours un bassin de main-d'œuvre sous-utilisé. En moyenne, les travailleurs Québécois se retirent plus jeunes que leurs collègues d'Amérique du Nord ou d'ailleurs dans l'OCDE. La réalité du marché de l'emploi a changé, pour les travailleurs expérimentés actuels, la retraite ne signifie plus un arrêt total de travail. Certains vont entamer une période de transition tandis que d'autres occuperont des postes à temps partiels. Dans certains cas, ils reviendront sur le marché du travail après une pause motivés par des besoins personnels.

Si, en 2019, le taux d'activité des Québécois de 60 ans et plus avait été égal à celui de l'Ontario, ce sont environ 82 000 personnes de plus qui pourraient pourvoir les postes vacants. Qui plus est, il s'agirait de 82 000 travailleurs porteurs de savoir-faire accumulés au fil de 30 ou 40 ans de vie active. Pour la FCCQ, l'attraction et la rétention en emploi des travailleurs expérimentés sont les éléments d'une stratégie gagnante, notamment en leur offrant la possibilité de participer au marché du travail avec des horaires à temps partiels, des horaires flexibles ou encore, des horaires adaptés à leurs besoins.⁴⁹

Cela dit, les gouvernements — étant eux-mêmes des employeurs — doivent agir rapidement et modifier certaines dispositions administratives et fiscales qui dissuadent les travailleurs expérimentés de rester ou de revenir au travail. Par exemple, la limite fixée à 71 ans pour convertir une REER en FERR, assorti d'un taux de retrait minimal élevé, imposable et qui croît avec l'âge, rend fiscalement désavantageux le maintien ou le retour au travail, pour un septuagénaire, de rester sur le marché du travail, même s'il le désire. À cela s'ajoute l'obligation de cotiser au RRQ sur tout revenu de travail, même après avoir commencé à recevoir des rentes, une mesure pénalisant particulièrement le travailleur autonome, qui paie à la fois la cotisation de l'employé et de l'employeur. D'autres politiques fiscales devraient également être révisées afin d'encourager la participation des travailleurs expérimentés sur le marché de l'emploi.

Par conséquent, la FCCQ propose les recommandations suivantes :

Recommandation 16 : Effectuer une révision des limites, des conditions et des impacts fiscaux de la conversion d'un REER en FERR avec comme objectif d'éliminer les contraintes pour un travailleur expérimenté voulant continuer à travailler ou retourner sur le marché du travail.

Recommandation 17 : Considérer une hausse du seuil d'assujettissement des revenus de travail au premier palier d'imposition.

Recommandation 18 : Bonifier le crédit d'impôt pour la prolongation de carrière.

Recommandation 19 : Modifier le mode de fonctionnement du Régime des rentes du Québec afin de permettre à un prestataire de faire cesser ses prestations lorsqu'il trouve un emploi, peu importe la durée écoulée depuis le début des versements. Aussi, supprimer l'obligation de cotiser au RRQ pour ceux et celles qui ont commencé à recevoir des rentes.

Recommandation 20 : Augmenter le seuil de revenu ne diminuant pas les prestations du Supplément de revenu garanti (SRG)

Recommandation 21 : De permettre à un prestataire du Régime de rentes du Québec de faire cesser les prestations six mois ou plus après le début de leur versement.

De manière détaillée, la dernière recommandation fait état du délai, arbitrairement court et inutilement rigide, ne permet pas à un prestataire du régime de rentes d'interrompre ses prestations en cas de retour au travail. Il incite à la retraite permanente et irréversible, alors qu'on veut justement accroître le taux d'activité des travailleurs expérimentés.

De plus d'autres mesures incitatives, telles que bonifier la Prime au travail et retarder l'âge maximal d'accès au RRQ, mériteraient également d'être évaluées.

Au-delà de ces incitatifs économiques, la seconde partie de la solution repose sur la culture organisationnelle des entreprises du secteur privé et aussi, des employeurs du secteur public. Lors d'une analyse réalisée en 2018 par la FCCQ

⁴⁹ FCCQ, Les travailleurs expérimentés : *un potentiel sous-exploité*, Publié en novembre 2018 (en ligne) https://www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2018/11/18-11-21-Rapport-FCCQ_FR-version-FINALE.pdf

et EY, quatre grandes recommandations ont été définies.⁵⁰

Changer les perceptions négatives des travailleurs expérimentés

Pour ce qui est de la culture organisationnelle, le premier objectif établi est celui d'encourager un dialogue social et d'amorcer une campagne de sensibilisation à plusieurs niveaux afin de briser les mythes et les stéréotypes basés sur l'âge d'un travailleur; comme certains pays européens ont pu le faire, notamment la France, les Pays-Bas et la Norvège. Une opération d'envergure nationale pour encourager les changements de perceptions et désamorcer les attitudes négatives à l'endroit des travailleurs expérimentés mènerait à des changements durables des comportements et des habitudes des employeurs. Pour y parvenir, il est nécessaire de sensibiliser le grand public, les organisations, les gestionnaires et les travailleurs expérimentés quant aux opportunités qui s'offrent à eux dans ce changement de paradigme.⁵¹ À cet effet, la FCCQ recommande :

Recommandation 22 : Se doter d'un plan d'action afin de favoriser la rétention et l'embauche des travailleurs expérimentés et de retarder l'âge moyen de départ à la retraite.

Afin de réussir cette campagne de sensibilisation, la FCCQ suggère aux employeurs de revoir leur approche quant aux travailleurs expérimentés et d'établir des approches adaptées de rétention en emploi de ces employés. Pour y parvenir, la FCCQ recommande :

Recommandation 23 : De favoriser un dialogue ouvert dans les lieux de travail sur la rétention des travailleurs expérimentés.

Ces travailleurs ont une valeur tangible et intangible sur le marché du travail. Leur participation peut apporter de grands bénéfices pour les employeurs et pour la société.

Recommandation 24 : De bien cerner le profil des travailleurs expérimentés afin que les organisations et entreprises puissent mieux orienter les investissements dans les stratégies de maintien en poste.

Recommandation 25 : De sensibiliser les employeurs et les travailleurs expérimentés aux pratiques et outils existants.

Depuis quelques années, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) ont mis sur pied différents moyens et actions afin de favoriser la rétention et la réintégration des travailleurs expérimentés sur le marché de l'emploi.

Recommandation 26 : De redoubler les efforts de coordination et de diffusion afin d'accroître les efforts de promotion de la CPMT, du MTESS et du gouvernement fédéral.

Il est important pour le gouvernement du Québec d'assurer une cohésion des efforts afin de tenir compte des initiatives du gouvernement fédéral.

En l'occurrence, la «souplesse» est le maître mot de toute stratégie de rétention des travailleurs expérimentés sur le marché du travail. Plusieurs employeurs démontrent cette souplesse et motivent les employés expérimentés à rester au travail, pour leur bénéfice réciproque. De la même façon, les gouvernements doivent assouplir certaines dispositions administratives et fiscales pour faciliter le maintien ou le retour au travail des travailleurs expérimentés. Toute notre société en tirera profit et l'opportunité se présente maintenant.

Reconnaître la valeur de leur expérience

Il est essentiel de reconnaître formellement la valeur ajoutée des travailleurs expérimentés et leur forte contribution à la performance et au succès d'une entreprise. Pour réussir cette démarche, il est essentiel d'offrir des mesures de conciliation en entreprise qui sont adaptées aux besoins particuliers de ces travailleurs. Les travailleurs expérimentés ne constituent pas un groupe homogène. D'une part, il n'existe pas de consensus quant à la définition du critère de l'âge, d'autre part, plusieurs variables peuvent influencer le profil du travailleur expérimenté : genre, situation familiale, enfants à charge, éducation, nature de l'emploi (p. ex., cols bleus ou cols blancs). Certains travailleurs expérimentés

⁵⁰ FCCQ, *Les travailleurs expérimentés : un potentiel sous-exploité*, Publié le 21 novembre 2018 (en ligne) : https://www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2018/11/18-11-21-Rapport-FCCQ_FR-version-FINALE.pdf

⁵¹ *Supra note*, 50

souhaiteraient continuer à travailler pourvu qu'ils puissent trouver sur le marché du travail une souplesse qui convienne à leurs objectifs. D'ailleurs, les travailleurs expérimentés et leurs collègues millénariaux se rejoignent : ils accordent de l'importance à leur vie personnelle et voient le travail comme une voie de réalisation de soi. De plus en plus d'employeurs s'adaptent à ces réalités, avec succès. Il faut poursuivre dans la même veine.

Afin de favoriser la reconnaissance de leur valeur, la FCCQ propose de :

- Comprendre et valoriser la valeur tangible (maîtrise des coûts de remplacement, par exemple) et intangible (bénéfices tirés de l'expérience des travailleurs expérimentés tels que l'aisance en milieu organisationnel, durée d'emploi plus élevée, rapidité d'exécution et autonomie, productivité, etc.) et déboulonner le mythe du coût élevé des travailleurs expérimentés.
- De faciliter la synergie des relations intergénérationnelles en créant des équipes de maillage entre les travailleurs expérimentés et les jeunes travailleurs. Le partage de connaissance peut être mutuel et permet également un meilleur encadrement de la relève en plus d'un soutien additionnel recherché par les plus jeunes travailleurs.

Il est important de se rappeler que d'ici 2030, un travailleur sur quatre aura plus de 65 ans.⁵² Le contexte démographique actuel impose aux organisations qu'elles considèrent toutes les sources possibles de travailleurs. S'il est vrai que l'espérance de vie de la population québécoise augmente, son état de santé s'améliore aussi, ce qui fait des travailleurs expérimentés une tranche de la population en mesure de contribuer à combler la pénurie de main-d'œuvre, mais ce potentiel est sous-exploité. La FCCQ croit que l'application des recommandations dans les milieux de travail et dans la société permettront de démystifier les mythes associés aux travailleurs d'expériences et également, représente une partie de la solution au défi immense de la pénurie de main-d'œuvre.

LES PÉNURIES, LES SALAIRES ET LA PRODUCTIVITÉ

La croissance des salaires est souhaitable, mais ce n'est pas une panacée

Le premier ministre, comme plusieurs observateurs, met l'accent sur la croissance des salaires comme solutions aux pénuries de main-d'œuvre.⁵³

Comme nous l'avons vu précédemment, les salaires offerts pour les postes vacants au Québec ont augmenté plus rapidement que le salaire moyen. Peut-on croire que des hausses de salaire plus fortes amèneraient significativement plus de personnes sur le marché du travail? Le cas échéant, quelles seraient les hausses de salaire nécessaires pour satisfaire la demande en main-d'œuvre des entreprises?

Sur ce point, les bases empiriques sont inexistantes. Certes, la croissance des salaires est souhaitable, mais ce n'est pas une panacée.⁵⁴

Une chose est certaine : globalement, le taux d'activité chez les adultes en âge de travailler au Québec atteint déjà un niveau relativement élevé. Il reste très peu de marge de manœuvre si l'on en juge par la situation prévalant avant la pandémie, tel que le démontre le prochain graphique.

⁵² *Supra note*, 50

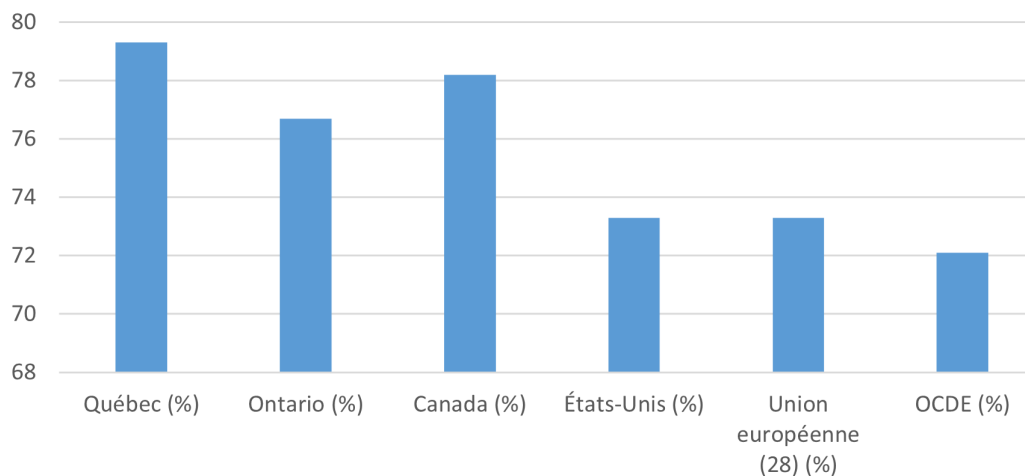
⁵³ Olivier Bourque, *Les travailleurs ont maintenant le gros bout du bâton, soutien François Legault*, Journal de Montréal, Publié le 9 juin 2021 (en ligne) : <https://www.journaldemontreal.com/2021/06/09/les-travailleurs-ont-maintenant-le-gros-bout-du-baton-soutient-legault>

⁵⁴ On en sait en effet très peu sur ce que les économistes appellent le salaire de réserve (« reservation wage »), c.-à-d. le salaire qui fait en sorte qu'une personne décide d'intégrer le marché du travail et l'élasticité de l'offre de travail au Québec, soit la variation du nombre d'heures travaillées sur le marché du travail suite à une hausse de 1% du salaire moyen.

Graphique 9

Taux d'activité des 15 à 64 ans,

2019



Source : données tirées de *Taux d'activité selon le groupe d'âge, 2019* | *Le Québec économique*

Une augmentation généralisée des salaires ne permettra pas d'augmenter le nombre de travailleurs. L'équilibre du marché du travail s'atteindra par une augmentation de la productivité, qui ne sera atteinte que par des investissements importants, mais ciblés, en formation et en automatisation. Et également, par le développement d'organisations agiles et innovantes. L'atteinte de tels objectifs nécessite l'intervention du gouvernement, notamment le ministère des Finances (MFQ) et celui de l'Économie de l'Innovation (MEI).

La FCCQ croit qu'il s'agirait là d'un mandat pour un Comité ministériel de relance économique qui regrouperait, notamment, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), le ministère des Finances du Québec (MFQ), le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (MTESS), le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI), le ministère de l'Éducation (MEQ) et le ministère de l'Enseignement supérieur (MES). Aucun des deux Comités ministériels actuellement en place ne regroupe ces ministres.

■ **Recommandation 27 : Créer un comité ministériel de la relance économique.**

LE PARTENARIAT POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Il n'y a pas de réponses faciles, rapides et simples pour répondre aux besoins des entreprises, accroître les compétences de la main-d'œuvre et transformer les systèmes qui éduquent et forment les jeunes. De nombreuses entreprises, institutions d'enseignement et de formation et des organismes publics et sans but lucratif sont déjà à l'œuvre avec des solutions pour contrer le déficit de compétences et les effets de l'évolution démographique. Compte tenu de l'ampleur des besoins et de la diversité des situations, la FCCQ croit que l'action à l'échelle locale et régionale est stratégique. Les besoins varient grandement d'une région et d'une localité à l'autre et une solution unique ne convient pas à tous et partout. Dans la plupart de cas, les entreprises ont besoin de solutions sur mesure. Comme pour la FPT, les besoins de main-d'œuvre des entreprises sont avant tout locaux et régionaux et les entreprises doivent participer au développement d'une vision régionale du développement de la main-d'œuvre en faisant valoir les dimensions économiques des enjeux et des choix à faire de façon à les arrimer aux priorités en matière de développement local et régional.

La FCCQ et les chambres de commerce sont bien placées pour travailler avec des partenaires au cœur des solutions. Les entreprises membres de la FCCQ et du réseau de chambres locales fournissent des milliers d'occasions d'emploi, chaque année, à travers le Québec. Elles connaissent leurs besoins et possèdent une expérience inégalée de partenariat avec les établissements d'enseignement, en tant qu'employeurs, pour développer les compétences dont elles ont besoin.

La FCCQ continue de défendre les intérêts des employeurs québécois en exerçant un leadership patronal au sein de la CPMT. Par sa présence active, notamment comme membre de la Commission, au sein du Comité exécutif et des groupes de travail, elle concourt à orienter les politiques gouvernementales en matière de développement de la main-d'œuvre, les activités de la Commission ainsi que les programmes et services d'Emploi-Québec en fonctions des besoins des employeurs.

La FCCQ considère toutefois qu'il faut renforcer les mandats des Conseils Régionaux des Partenaires du Marché du Travail (CRPMT) et s'y investir davantage afin que les programmes gouvernementaux basés sur des objectifs nationaux

s'enracinent dans les communautés et les entreprises. À cet effet, la FCCQ apporte un soutien actif à ses membres qui siègent à un CRPMT.

Les représentants d'employeurs doivent aussi avoir des moyens pour mettre en œuvre des initiatives adaptées à leurs situations. Une partie du budget régional devrait d'ailleurs être réservée à cette fin. À titre d'exemple, on pourrait réserver 1 % du Fonds de Développement du Marché du Travail régional (FDMT) pour financer des initiatives régionales et locales des CRPMT visant à répondre rapidement et efficacement à des besoins prioritaires de main-d'œuvre des entreprises. Par conséquent, la FCCQ recommande :

Recommandation 28: De rehausser le financement des initiatives régionales et locales de Services Québec afin de permettre une réponse efficace aux besoins urgent de main-d'œuvre des entreprises.

CONCLUSION

L'élan de prospérité qu'a vécu le Québec depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale a culminé en 2019, soit au moment où le marché du travail flirtait avec le plein emploi. Il est vrai que le marché du travail du Québec expérimente une grande évolution qui laissera dans son sillage d'importants déséquilibres. Comme démontré dans cet ouvrage, les conséquences des changements démographiques, du vieillissement de la population ainsi que des déficits en compétences sont des facteurs qui nuisent au bien-être économique du Québec.

Pour les entreprises, cette situation est d'autant plus préoccupante. Pour plusieurs, la pénurie de main-d'œuvre et l'accès limité à des travailleurs qualifiés et disponibles ont des impacts significatifs sur leurs finances. Selon plusieurs analyses, ces entreprises sont obligées de reporter des projets de développement économique ainsi que de retarder ou de refuser des contrats. En l'occurrence, le report de ces projets ou le refus de contrat se traduit par des pertes économiques pour le Québec. Qualifiée de PIB raté, la rareté de main-d'œuvre est un enjeu économique qui nécessite des actions concrètes et rapides.

Les recommandations qui ont été présentées dans ce livre blanc font partie des pistes de solutions afin de pallier la pénurie de main-d'œuvre. Comme démontré, le développement des compétences essentielles, les stages en milieu d'entreprises, l'offre de FPT en adéquation avec les besoins des employeurs et la persévérance scolaire font tous partie des facteurs clés afin de préparer les étudiants et les travailleurs au marché de l'emploi.

L'accès au Régime volontaire d'épargne formation continue et l'application du Chantier des compétences sont également des outils qui sont à la disposition des gouvernements. Il en va de même pour le gouvernement du Canada quant à la modernisation du Régime de l'AE.

En ce qui concerne la pleine utilisation de la main-d'œuvre potentielle au Québec, de nombreux défis demeurent. Il est essentiel de bâtir de nouvelles passerelles économiques avec les peuples autochtones. Il faut également encourager la participation des travailleurs expérimentés au marché de l'emploi. Pour les personnes immigrantes, il faut réduire les délais de traitement des candidats et il faut pérenniser le projet pilote du PTET au Québec.

Et pour terminer, bien que la croissance des salaires est souhaitable, ce n'est pas une panacée. Il faut prioriser le développement de connaissance et s'assurer que les formations offertes dans l'ensemble des régions soient adaptées aux besoins des entreprises.

La FCCQ souhaite que la société québécoise profite des opportunités qui s'offrent et se mobilise afin de faire l'un des investissements dans son capital humain les plus significatifs depuis la Révolution tranquille. Car c'est de cela que le Québec a besoin. Une main-d'œuvre disponible qui peut s'adapter à notre marché du travail en pleine évolution.