



## LE SOUS-EMPLOI EXPLIQUÉ

Optimiser le potentiel de notre  
main-d'œuvre

Novembre 2019

# Avant-propos

## AÉROPORT INTERNATIONAL TORONTO PEARSON

Toronto Pearson est bien davantage qu'une plaque tournante du transport aérien. L'aéroport n'est rien de moins que l'équivalent d'une petite ville de 50 000 travailleurs regroupant près de 400 employeurs, et il est le pivot de la deuxième zone d'emplois en importance au Canada où se massent 300 000 travailleurs. Comme une ville, la contribution de Toronto Pearson à la prospérité actuelle et à venir de l'écosystème environnant est tributaire de sa propre prospérité.

Voilà pourquoi il est vital pour nous que les gens qui travaillent à l'aéroport et dans les collectivités avoisinantes aient accès à des emplois qui leur permettent d'exploiter tout leur potentiel et d'assurer la prospérité de leur famille. Le projet Propeller, notre programme d'investissement communautaire, a justement pour objet de résoudre les problèmes liés à l'emploi, et plus particulièrement le problème du sous-emploi, c'est-à-dire le fait d'occuper un emploi qui ne permet pas d'exploiter toutes ses compétences et sa formation. Nous pensons que le projet Propeller peut véritablement changer les choses. Voilà pourquoi nous avons mené avec Deloitte la présente étude, première étape indispensable à la définition du sous-emploi, des obstacles qu'il crée et des interventions possibles pour les abattre.

Ces dernières années, notre aéroport a connu une croissance phénoménale et dans ce contexte, force est de reconnaître que notre rôle au sein de l'économie régionale et dans la vie des gens qui nous entourent gagne en importance. Nous avons récemment mené une enquête exhaustive auprès des travailleurs de l'aéroport, une première dans le milieu aéroportuaire canadien. Nous voulions mieux comprendre notre main-d'œuvre actuelle et aussi les besoins de notre future main-d'œuvre. Parmi les nombreux points que nous retenons de cette enquête, mentionnons la perception des employés que l'aéroport est un milieu de travail solide et stable offrant des possibilités d'avancement et de perfectionnement, une perception qui est d'ailleurs confirmée par le taux de satisfaction des employés et leur attitude face à leur travail à Toronto Pearson.

Nous avons aussi découvert que notre communauté aéroportuaire n'est pas à l'abri du sous-emploi. Comme Toronto Pearson est le point d'accès au marché du travail pour de nombreux employés, nous devons tenir compte du désir de bon nombre d'entre eux d'exploiter toutes leurs compétences et connaissances.

Les résultats de notre enquête et des recherches de Deloitte alimenteront les futures conversations sur la manière dont les acteurs clés peuvent contribuer à la résolution du problème du sous-emploi et à une collaboration susceptible d'enrichir les perspectives d'emploi des résidents des collectivités locales et des employés de Toronto Pearson.

Le présent document guidera par ailleurs nos efforts et orientera nos priorités dans le cadre du projet Propeller. Il nous aidera à tisser des liens avec les organisations locales qui se consacrent à la promotion des talents et à leur présenter des possibilités adaptées à leurs besoins. Nous nous sommes engagés à investir directement dans ces activités et entendons devenir les véritables champions de la création de solutions concrètes. Nous souhaitons ainsi contribuer à la résolution du problème du sous-emploi et avoir une grande incidence sur la vie des collectivités avoisinantes qui sont au cœur de nos préoccupations.



**Hillary Marshall**

Vice-présidente des relations avec les parties prenantes et des communications  
Autorité aéroportuaire du Grand Toronto

# Avant-propos


## DELOITTE CANADA – AVOIR UNE INFLUENCE MARQUANTE

L'avenir du Canada en tant que pays inclusif et prospère dépendra de notre capacité de poser aujourd'hui les gestes nécessaires pour que les membres de la nouvelle génération nourrissent des aspirations de s'imposer comme des leaders, en aient l'occasion et acquièrent les compétences requises pour le devenir. C'est dans cet esprit que Deloitte a créé WorldClass, une initiative mondiale qui mise sur notre atout le plus important – les compétences, les talents et l'expérience de nos professionnels – pour aider les gens à acquérir des compétences professionnelles, et pour améliorer l'accès à l'éducation et aux possibilités essentielles à la réussite dans une économie en évolution rapide et ce faisant, pour bâtir un avenir meilleur pour tous les Canadiens.

Nous encourageons nos gens à aider les organismes communautaires à relever leurs défis en appliquant la même approche que nous utilisons pour aider nos clients à surmonter les obstacles auxquels ils se heurtent parfois.

Nous amplifions ainsi les retombées de notre action en rehaussant la capacité de ces organisations de servir leur clientèle. Nous déployons nos efforts communautaires dans trois domaines différents : mandats bénévoles, bénévolat axé sur les compétences et dons de bienfaisance.

Misant sur la synergie entre le programme d'investissement communautaire (projet Propeller) de l'Aéroport international Toronto Pearson et la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise WorldClass de Deloitte, Toronto Pearson et Deloitte ont décidé d'unir leurs efforts pour produire le présent document de réflexion et lancer le débat sur les causes et les retombées du sous-emploi et sur les interventions susceptibles de le contrer. Le présent document doit être vu comme une étape préliminaire vers un débat plus large qui favorise une croissance économique inclusive grâce à la ressource la plus précieuse que possède le Canada : les compétences, les talents et la capacité d'innovation d'une des populations les plus instruites dans le monde.



### **Gianni Ciuffo**

Associé, leader national du groupe Fonction publique et financement social  
Conseils financiers  
Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.



# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

Ces dernières années, les gouvernements qui se sont succédé au Canada ont tous tenté d'accroître la compétitivité de la main-d'œuvre canadienne afin de soutenir la croissance économique. Ces investissements ont eu des résultats positifs. Ils ont notamment confirmé le statut du Canada en tant que pays ayant l'une des populations les plus instruites à l'échelle mondiale. Investir dans la qualité des diplômés postsecondaires et des travailleurs est certes important, mais il est aussi essentiel à la prospérité collective que ces ressources se trouvent ensuite là où il le faut et que leurs compétences soient mises à contribution par les employeurs. Lorsque des travailleurs sont cantonnés à des emplois qui n'exploitent pas toutes leurs capacités, l'économie risque d'offrir un rendement inférieur à son potentiel, car les talents, la productivité, les idées et la capacité d'innovation de la main-d'œuvre sont sous-utilisés. De plus, les travailleurs dans cette situation risquent de continuer d'éprouver ensuite de la difficulté à trouver leur véritable place au sein de la population active. De manière générale, ces cas de mauvaise affectation de la main-d'œuvre relèvent du concept du « sous-emploi ».

Le taux de chômage est souvent présenté comme un indicateur clé du rendement de l'économie. Dans le présent document, nous faisons valoir que la compréhension du sous-emploi et la lutte contre celui-ci dans nos collectivités sont aussi révélatrices de la prospérité que le taux de chômage. De manière générale, l'existence du sous-emploi est une indication que les compétences, l'expérience et les capacités de la main d'œuvre ne sont pas utilisées efficacement. Autre facteur important, le sous-emploi se manifeste dans une foule de contextes économiques différents et n'est pas circonscrit à une « catégorie » de travailleurs ni à un secteur de l'économie. En fait, le sous-emploi est présent dans l'ensemble de l'économie et se manifeste sous de nombreuses formes.

*Le **taux de chômage** est l'indicateur économique classique utilisé pour faire état de la santé du marché du travail. Il se définit comme le pourcentage de la population active sans emploi, soit le pourcentage de personnes en mesure de travailler et disposées à le faire qui n'arrivent pas à trouver du travail.*

## Chômage et sous-emploi

*En termes généraux, le **sous-emploi** est un indicateur qui mesure l'emploi et l'utilisation de la main-d'œuvre dans l'économie afin de jauger le degré d'efficacité de l'utilisation des compétences, de l'expérience et de la disponibilité au travail de la main-d'œuvre.*

## UN CONCEPT PLEIN DE NUANCES

En septembre 2019, le taux de chômage canadien se situait à tout juste 5,5 %, son plus bas niveau en 40 ans<sup>1</sup>. Cette donnée est présentée par les politiciens et les décideurs comme un signe de la vigueur de l'économie et du marché du travail, car emploi et croissance économique sont intrinsèquement liés. Les travailleurs produisent des biens et des services et en contrepartie, ils touchent un salaire qu'ils réinvestissent dans l'économie. Voilà pourquoi l'emploi et le taux de chômage sont souvent perçus comme des indicateurs du dynamisme économique. Les autorités devraient néanmoins chercher à compléter ces indicateurs et à les améliorer.

Lorsqu'on analyse le marché du travail canadien en fonction de critères plus larges, un constat s'impose : tous les Canadiens n'ont pas équitablement accès au même bassin de possibilités d'emploi de qualité, à un salaire croissant et à une économie généralement prospère. En se limitant au seul taux de chômage, on n'obtient pas un reflet fidèle et exhaustif du marché du travail canadien et on court le risque d'avoir une image déformée d'une grande partie de la population active aux prises avec un problème de sous-emploi.

Indicateur moins connu d'un dysfonctionnement du marché du travail, le sous-emploi fait l'objet d'un suivi moins systématique. Il est révélateur d'un autre aspect de l'économie et du marché du travail au Canada. Il s'ensuit que même pour les personnes qui le vivent, les organismes de services qui s'efforcent de le contrer et les autres acteurs du marché, le sous-emploi est parfois un concept difficile à cerner.

Contrairement aux autres indicateurs économiques, il n'existe du sous-emploi aucune définition normalisée qui fasse l'unanimité. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en collaboration avec d'autres organismes multilatéraux qui travaillent avec des instituts nationaux de la statistique, dont Statistique Canada, a publié des lignes directrices internationales et des recommandations sur le traitement statistique du sous-emploi. Selon l'OCDE, le sous-emploi se présente sous deux grandes formes : le sous-emploi visible et le sous-emploi invisible<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Enquête sur la population active, Statistique Canada, août 2019

<sup>2</sup> Glossary of Statistical Terms: Underemployment, OCDE.

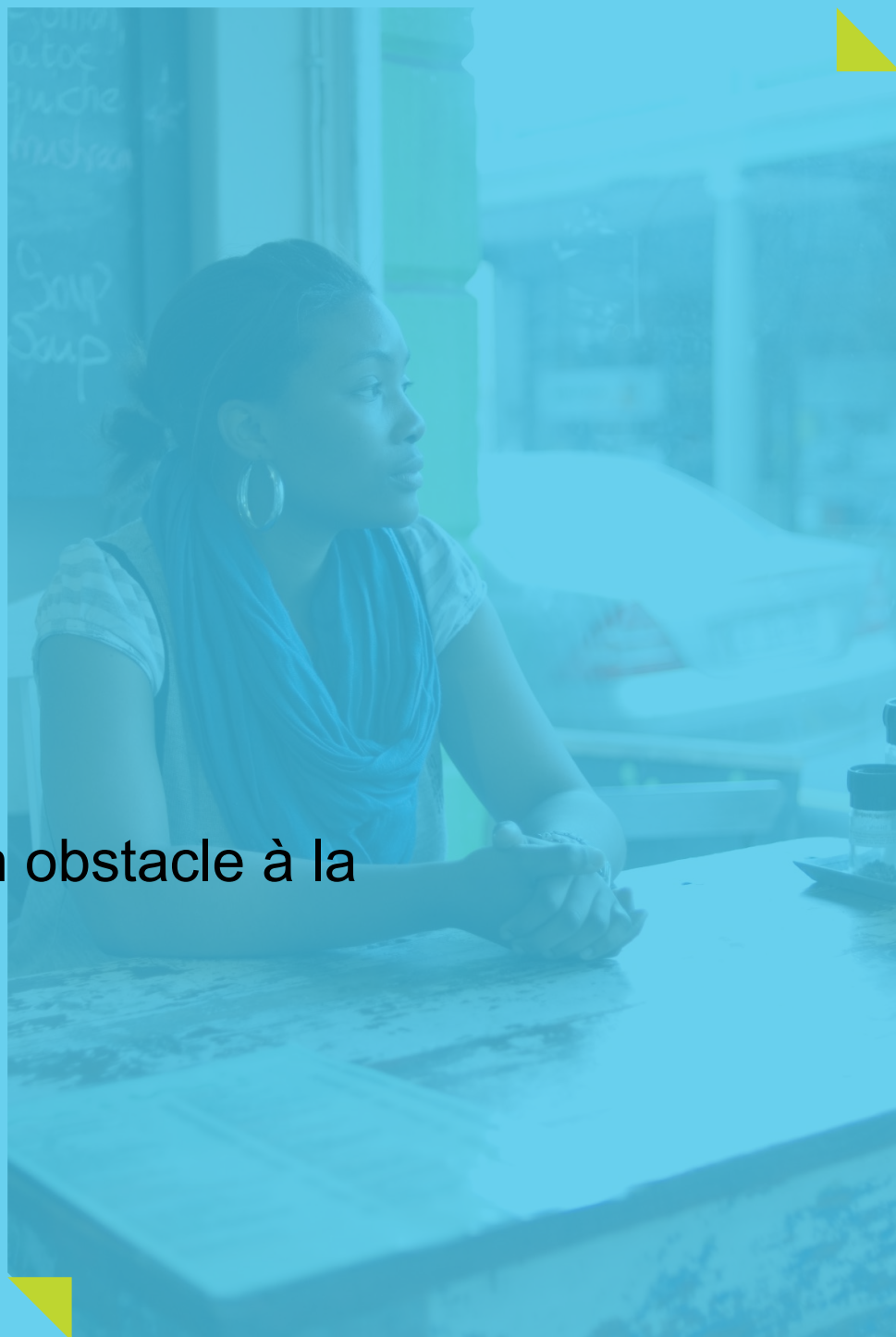


# 01

---

## Introduction

Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité



# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité



## SOUS-EMPLOI VISIBLE

Le sous-emploi visible est la situation de personnes :

- qui travaillent *involontairement* moins que le nombre d'heures normal déterminé pour une activité;
- qui cherchent un travail additionnel ou qui sont disponibles pour un travail additionnel pendant une période de référence donnée.



## SOUS-EMPLOI INVISIBLE

Le sous-emploi invisible décrit la situation de personnes :

- qui occupent un poste où leurs compétences et leur expérience sont sous-utilisées.

Selon l'OCDE, une personne est considérée en situation de sous-emploi visible lorsqu'elle travaille à temps partiel alors qu'elle préférerait travailler à temps plein ou lorsqu'elle travaille involontairement un nombre d'heures inférieur à celui souhaité, et est en situation de sous-emploi invisible lorsqu'elle occupe un poste pour lequel elle est surqualifiée. Concrètement, il est assez difficile de mesurer le sous-emploi pour les raisons suivantes :

- 01 Premièrement, les enquêtes de Statistique Canada sur la surqualification de la main-d'œuvre ne sont pas assez fréquentes pour que les résultats obtenus soient pertinents et utilisables.
- 02 Deuxièmement, les questionnaires sont souvent très prescriptifs ou périmés et tendent à s'intéresser excessivement à l'incompatibilité entre les études effectuées et le poste occupé, ce qui n'est qu'un aspect du sous-emploi, particulièrement dans la situation économique actuelle. On comprendra que le risque de sous-estimation ou de surestimation du sous-emploi est bien réel.
- 03 Finalement, il arrive que ces enquêtes n'illustrent pas complètement l'intersectionnalité et les causes du sous-emploi. Les décideurs politiques ne disposent donc toujours pas de mesures constantes et périodiques du sous-emploi pour étayer la mise en œuvre de programmes d'optimisation de l'utilisation de la main-d'œuvre.

À quelques reprises, des chercheurs ont effectué des enquêtes détaillées sur la population active ou ont cherché à déterminer le décalage entre niveau de scolarité et poste occupé, mais l'utilisation de l'une ou l'autre approche isolément donne généralement des résultats partiels. Les méthodes actuelles de mesure du sous-emploi sous-estiment probablement le phénomène parce qu'en réalité, la plupart des scénarios qui conduisent au sous-emploi comportent des facteurs économiques et sociaux uniques qui font en sorte que le concept de sous-emploi est difficile à définir clairement et à isoler.

## CAUSES POSSIBLES DU SOUS-EMPLOI

L'expérience de travail d'une personne peut être modelée par des circonstances économiques, sociales et structurelles ainsi que par des circonstances qui lui sont propres. De plus, ces circonstances structurelles et personnelles peuvent avoir des effets qui se renforcent mutuellement. Dans le contexte d'une économie en évolution rapide, il est plus important que jamais de savoir reconnaître ces circonstances afin de configurer, d'accroître et d'optimiser le bassin de talents pour élargir au maximum les possibilités économiques dans les différentes régions du pays.

## CIRCONSTANCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET STRUCTURELLES

Pour s'attaquer de manière efficace au sous-emploi par des politiques et des programmes ciblés, il importe de comprendre les circonstances économiques, sociales et structurelles qui l'engendrent. Un certain nombre de facteurs économiques et démographiques clés jouent un rôle dans le sous-emploi, notamment le taux de chômage, la démographie, les études et les compétences, l'évolution de l'économie et les caractéristiques sectorielles globales.

# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité



CHÔMAGE



DÉMOGRAPHIE



NIVEAU DE  
SCOLARITÉ



CHANGEMENTS  
STRUCTURELS DE  
L'ÉCONOMIE



CARACTÉRISTIQUES  
SECTORIELLES

## CHÔMAGE

Même s'ils sont des réalités distinctes du monde de travail, chômage et sous-emploi sont néanmoins étroitement liés. Ainsi, les ralentissements économiques peuvent gonfler simultanément le nombre de chômeurs et le nombre de personnes en sous-emploi. Les gens qui vivent des périodes prolongées de chômage à cause d'un ralentissement économique accepteront parfois un emploi qui ne correspond pas à leurs préférences, à leurs compétences ou au nombre d'heures souhaité. Ces personnes cherchent souvent un moyen de joindre les deux bouts à tout prix et auront tendance à accepter un poste à temps partiel ou à temps plein d'un calibre inférieur à leur niveau de scolarité, à leurs compétences ou à leur expérience.



**Ursula** menait une riche carrière d'architecte au sein d'une entreprise spécialisée dans la conception de maisons de campagne. Malheureusement, son employeur a fait faillite pendant la crise financière. Après de nombreux mois de recherche d'emploi, elle s'est trouvée en retard dans le remboursement de son prêt hypothécaire et a donc décidé d'accepter un poste d'adjointe administrative dans un cabinet d'avocats situé à proximité.

## DÉMOGRAPHIE

Les caractéristiques démographiques distinctes de la population peuvent être des vecteurs importants du sous-emploi, car elles influent sur la mesure dans laquelle les capacités d'un travailleur et ses disponibilités correspondent aux besoins de l'économie. Par exemple, les migrations internationales, qui sont essentielles à la croissance démographique canadienne, exercent des pressions sur le marché du travail intérieur. Comme nous l'analysons plus loin dans le présent rapport, les nouveaux arrivants se heurtent à un certain nombre de difficultés lorsqu'ils effectuent leur transition au sein de la population active canadienne, et ces difficultés génèrent souvent un sous-emploi appréciable. Tant à l'échelle nationale que provinciale, le vieillissement de la population se poursuit : l'âge médian a augmenté de plus de 10 ans en Ontario des années 1970 aux années 2010, un phénomène imputable à une diversité de facteurs, dont la prolongation de l'espérance de vie et la baisse du taux de fertilité. Il s'ensuit que la population active est en général plus âgée et que les personnes qui la composent ont le loisir de repousser le moment de la retraite, ce qui limite d'autant les possibilités pour les travailleurs plus jeunes de monter en grade au sein d'une organisation, voire d'obtenir un emploi. Ces changements démographiques ont une incidence sur d'autres aspects de l'économie (p. ex., abordabilité des logements, quantité et qualité des services publics offerts à chaque ménage, etc.) susceptibles d'exacerber directement et indirectement le problème du sous-emploi.



**Hubert** est un spécialiste de la détection des fraudes dans le secteur de la finance. À cause de l'augmentation du coût de la vie, ses épargnes ne sont pas suffisantes pour qu'il puisse prendre sa retraite. Par ailleurs, ses compétences techniques sont maintenant périmées en raison de l'utilisation de plus en plus généralisée de l'intelligence artificielle dans la détection des fraudes.

# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

## NIVEAU DE SCOLARITÉ

Le niveau de scolarité est un autre facteur déterminant en matière de sous-emploi. S'enorgueillissant d'une des populations en âge de travailler comptant le plus de personnes ayant fait une forme ou une autre d'études supérieures, Toronto est la deuxième région métropolitaine de recensement (RMR) la plus instruite au Canada, étant dépassée uniquement par Ottawa. Même si elle présente de nombreux avantages, cette situation peut aussi accroître le risque de sous-emploi. En effet, et plus particulièrement pendant les périodes de ralentissement économique, il est probable que le nombre de postes disponibles pour des personnes hautement qualifiées soit inférieur à l'offre de main-d'œuvre compétente. Dans une telle situation, le sous-emploi professionnel augmente, car les travailleurs sont alors poussés à accepter des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés.

## CHANGEMENTS STRUCTURELS AU SEIN DE L'ÉCONOMIE

Selon les prévisionnistes, les changements structurels du marché de l'emploi créeront d'ici 40 ans une véritable métamorphose de l'économie. La technologie a déjà commencé à modifier l'organisation du travail. La robotique et la robotisation des processus ont transformé le secteur manufacturier et les entrepôts, et les technologies de réalité numérique transcendent les limites des affectations à distance. Selon le Forum économique mondial, le partage des tâches entre humains et machines devrait continuer de favoriser les machines, surtout pour les tâches répétitives et routinières, ce qui pourrait contribuer à l'élimination de quelque 14 % des emplois actuels et avoir un effet perturbateur sur 32 % d'entre eux selon l'OCDE<sup>3</sup>. Les machines effectueront une part de plus en plus importante des tâches répétitives, et les humains effectueront un travail de moins en moins routinier, ce qui pourrait conduire à une redéfinition des rôles d'une manière qui mariera la technologie aux compétences humaines et au savoir faire de pointe dans l'interprétation et la prestation de services. Par conséquent, il importe de s'assurer que les travailleurs sont en mesure d'acquérir assez rapidement les compétences nécessaires pour interagir avec les machines et soutenir le rythme d'évolution de la technologie, car cette capacité est essentielle pour leur éviter d'être évincés du marché du travail pour cause d'obsolescence des compétences.

## CARACTÉRISTIQUES SECTORIELLES

Les économies canadienne et ontarienne continuent d'évoluer au fil de la mondialisation, des innovations technologiques et d'autres changements structurels. Certains secteurs prendront de l'expansion et créeront plus d'emplois que d'autres ou maintiendront plus facilement ceux qui existent déjà. D'autres secteurs éprouveront de la difficulté à maintenir leur niveau d'emploi. Ainsi, les secteurs associés à la fabrication de biens sont en perte de vitesse au profit des secteurs de services. Actuellement, on compte cinq fois plus de professionnels, de scientifiques et de techniciens que dans les années 1980. Même après la prise en compte de la croissance du nombre d'emplois total, il demeure évident que ces secteurs dominent désormais sur le plan de l'emploi ceux de la fabrication, de l'agriculture et de l'extraction des ressources naturelles. Ainsi, le secteur manufacturier ontarien emploie actuellement seulement 10,6 % de tous les travailleurs de la province, une proportion qui n'est plus que la moitié de ce qu'elle était dans les années 1980 (23,2 %). Cette évolution fait en sorte que les personnes qui ont toujours travaillé dans le secteur manufacturier sont plus susceptibles aujourd'hui que les autres de se trouver dans une situation de sous-emploi.



### \*Étude de cas réelle

**Saif\*** a obtenu dans son pays d'origine (la Syrie) un diplôme universitaire de premier cycle, puis une maîtrise et un doctorat en biochimie d'une université américaine. À son arrivée au Canada, il n'a pas réussi à trouver un poste à la hauteur de son niveau de scolarité et a finalement été forcé d'accepter un poste de gardien de sécurité dans un centre commercial.



### \*Étude de cas réelle

**Anna\*** travaillait comme administratrice d'un programme de résidences dans une université canadienne. Après 20 ans à ce poste, Anna a été licenciée après une restructuration de son service. Dépourvue devant un effectif qui s'était complètement modifié, ses études et qualifications étaient perçues comme inutiles, car elle ne maîtrisait pas les technologies maintenant considérées comme d'usage courant dans un rôle de ce genre.



**Martin** a été expert en sécurité minière pendant 20 ans jusqu'à la fermeture des mines près de son lieu de résidence. Malgré sa formation importante, il lui est difficile d'utiliser ses compétences dans un autre domaine. Sa ville de résidence est devenue un carrefour en émergence du secteur de l'innovation et de la technologie. Une forte proportion des connaissances qu'il a acquises à l'université sont devenues obsolètes et il lui est difficile d'obtenir un emploi sur le marché local.

<sup>3</sup> Ljubica Nedelkoska and Glenda Quintini, Automation, *skills use and training*, OCDE, 14 mars 2018.



# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

## CIRCONSTANCES INDIVIDUELLES

La gravité des difficultés créées par le sous-emploi varie selon les personnes. Le sous-emploi est par ailleurs présent dans différents segments de la population, sans égard au niveau de scolarité et aux compétences. Le sous-emploi s'étend donc sur tout un spectre de circonstances allant de l'occupation d'un emploi rémunérateur à temps plein au chômage. Un examen plus attentif de la vie et des circonstances uniques des personnes en sous-emploi permet d'esquisser un portrait général de la situation.

Les personnes et collectivités présentant certaines caractéristiques démographiques et socio-économiques sont disproportionnellement susceptibles de se trouver en situation de sous-emploi à cause d'obstacles structurels, comme la reconnaissance des titres de compétences (un problème qui touche surtout les nouveaux arrivants), des lacunes du filet de sécurité sociale ou de l'impossibilité d'acquérir certains éléments qui leur permettraient de participer de la manière souhaitée à la population active (logement, services de garde d'enfants et coûts de transport en commun). Ces obstacles, souvent associés à l'incapacité de se trouver un emploi, nuisent aussi aux personnes qui participent à la population active, mais qui n'arrivent pas à exploiter intégralement leur potentiel. Un certain nombre de groupes au sein de la population sont plus susceptibles d'être exposés au sous-emploi en raison des obstacles uniques auxquels ils font face<sup>4</sup>.



### FEMMES

01

Les femmes sont particulièrement susceptibles de vivre une situation de sous-emploi à cause de leur difficulté à trouver un travail qui reflète leurs préférences optimales. Les statistiques nationales démontrent plus particulièrement que les femmes sont davantage exposées que les hommes au risque de devoir se contenter, faute de mieux, d'un poste à temps partiel, ce qui, en raison de nombreux facteurs, augmente considérablement la probabilité qu'elles soient en situation de sous-emploi.

Premièrement, même si la société évolue, les femmes continuent d'assumer en plus forte proportion les responsabilités de proche aidante. Elles consacrent plus du double de temps que les hommes à s'occuper sans rémunération des enfants<sup>5</sup>. Ces responsabilités familiales substantielles empêchent les femmes d'occuper des emplois à temps plein, car de nombreux emplois n'offrent traditionnellement pas la souplesse requise pour permettre aux femmes de jouer ces deux rôles.

Deuxièmement, même si une femme arrive à établir un juste équilibre entre ses responsabilités familiales et professionnelles et obtient un poste à temps plein, si sa rémunération ne suffit pas à payer intégralement le coût des services de garde d'enfants ou d'aide familiale, la motivation de travailler à temps plein peut être limitée.

Finalement, à cause de différents facteurs incluant les responsabilités familiales, les compétences ou les titres inférieurs à ceux des hommes et la discrimination professionnelle (c.-à-d. les pressions sociétales qui influent sur les choix de domaine d'activité ou de professions des femmes), les femmes sont parfois prédisposées à occuper des postes plus exposés aux changements structurels comme l'automatisation<sup>6</sup>. Il est en effet bien établi que pour un ensemble de raisons économiques et autres, un nombre insuffisant de femmes poursuivent des études supérieures en science, en technologie et dans les disciplines de la science appliquée (p. ex., le génie électrique)<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Fondé sur les populations citées dans les consultations auprès des parties intéressées.

<sup>5</sup> Étude de Statistique Canada, 2010.

<sup>6</sup> *Women's work faces the greatest risk of automation, says new research*, Forum économique mondial, 2019.

<sup>7</sup> Donna Gray, *The engineering mystery: Where are the women?*, The Globe and Mail, 6 mars 2019.

# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

01

## FEMMES (suite)

De nombreuses femmes se sentent donc mal préparées à faire face aux difficultés en raison d'un manque de compétences. Il n'est donc pas étonnant que, selon une enquête menée en 2019 par Randstad Canada, 30 % des femmes occupant un emploi, tous secteurs confondus, s'attendent à le perdre d'ici dix ans à cause des progrès de la technologie, notamment l'automatisation et l'intelligence artificielle. Les femmes qui travaillent dans le secteur manufacturier sont celles qui se sentent les plus vulnérables : 62 % d'entre elles estiment que le secteur dans lequel elles travaillent est le plus exposé à des pertes d'emplois en raison de changements technologiques à venir d'ici dix ans. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'augmentation du chômage entraînera aussi une augmentation du risque de sous-emploi dans la société<sup>8</sup>.

02

## JEUNES ADULTES

Les jeunes adultes font face à des niveaux de sous-emploi considérablement plus élevés à cause d'un manque général d'expérience qui crée deux formes distinctes de sous-emploi. Premièrement, les jeunes adultes sont plus vulnérables au sous-emploi lié au temps de travail : ils occupent souvent des postes à temps partiel alors qu'ils préféreraient avoir un emploi à temps plein. Deuxièmement, ils sont plus vulnérables pendant les périodes de détresse économique, ce qui peut contribuer à la persistance du sous-emploi même lorsque l'économie s'est rétablie et que de nouvelles possibilités d'emploi se présentent. Par exemple, un jeune acceptera plus facilement un poste qui exige un ensemble de compétences d'un niveau inférieur au sien pendant une période de détresse économique et ensuite, le nombre d'emplois correspondant à son expérience diminuera, car les personnes possédant plus d'expérience dans ce domaine occuperont les emplois disponibles.

03

## NÉO-CANADIENS

Les Néo-Canadiens peuvent se heurter à des obstacles à l'emploi dans leur domaine à cause de la difficulté de faire reconnaître leurs titres de compétences, de la barrière linguistique, du manque de compétences générales, du fait qu'ils n'ont pas de réseau social ou professionnel et de l'incapacité des employeurs canadiens de bien évaluer l'expérience acquise à l'étranger. Selon les données de Statistique Canada, le taux de chômage des nouveaux arrivants titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires est, à compétences égales, deux fois supérieur à celui des Canadiens de souche, ce qui expose ces immigrants à un risque plus élevé de sous-emploi par rapport à leurs pairs nés au Canada. Selon une étude du Conference Board du Canada, les retombées économiques négatives de l'occupation par des immigrants d'emplois inférieurs à leur niveau de connaissances pour cause de non-reconnaissance de leurs titres de compétences de chiffrent à environ 5 milliards de dollars. Le vieillissement de la population canadienne et notre faible taux de natalité font en sorte que la croissance de l'économie canadienne est de plus en plus tributaire des immigrants, d'où la nécessité absolue pour nous de bien les intégrer à la population active.

04

## TRAVAILLEURS À FAIBLE REVENU

Nous savons que le sous-emploi entraîne une baisse des revenus, mais il faut également comprendre qu'un faible revenu peut aussi engendrer le sous-emploi. En effet, le manque de revenus limite souvent la possibilité d'une personne de se recycler, d'investir du temps dans sa formation ou la création d'un réseau, ou de chercher un autre emploi de meilleure qualité. De plus, les personnes à faible revenu sont moins susceptibles de prendre des risques (notamment de se lancer dans un nouveau domaine). La conclusion importante ici est qu'une forte proportion des personnes à faible revenu sont en fait souvent qualifiées pour des postes qui non seulement sont mieux rémunérés, mais qui leur permettraient aussi de mieux exploiter leurs capacités. La satisfaction des besoins de ce segment de la population devrait donc demeurer une priorité élevée.

<sup>8</sup> Enquête de Randstad Canada, 2018.

# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

05

## PERSONNES HANDICAPÉES

L'accessibilité des lieux de travail et les pratiques d'emploi favorables aux personnes handicapées sont deux priorités en émergence créées d'abord par le vieillissement de la population et ensuite par la volonté des employeurs d'aider leurs employés actuels à continuer de travailler et de puiser dans de nouveaux bassins de talent. Malgré tout, les personnes handicapées sont nettement plus susceptibles que les autres d'être sans travail ou en situation de sous-emploi. Parmi les obstacles à l'emploi qui les touchent plus particulièrement, mentionnons les attitudes négatives et les préjugés sur leurs compétences et leurs capacités, et les procédures d'embauche qui empêchent ou compliquent l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

06

## MINORITÉS RACIALES ET ETHNIQUES

Les membres des minorités raciales ou ethniques se heurtent parfois à des obstacles systémiques qui contribuent à long terme au sous-emploi. Les personnes d'origine ethnique différente peuvent être victimes de discrimination directe ou institutionnelle à plusieurs moments dans leur vie et leur carrière, ce qui peut les empêcher d'exploiter leur plein potentiel. Cette discrimination peut aller du refus direct de leur ouvrir des possibilités d'emploi imputable aux préjugés, aux obstacles systémiques plus subtils qui freinent leur avancement professionnel ou le développement de leurs compétences (p. ex., l'absence de politique d'inclusion sur les lieux de travail).

07

## AUTOCHTONES

Les Autochtones se heurtent à des obstacles à l'emploi uniques ainsi qu'à tout un éventail de difficultés dans leur recherche d'un emploi valorisant. Les Autochtones qui vivent dans des collectivités éloignées sont plus susceptibles de souffrir d'un manque d'instruction et de possibilités de formation, d'infrastructures essentielles et de services de base. Les caractéristiques démographiques des collectivités autochtones influent aussi parfois sur leurs possibilités d'emploi. Par exemple, les populations autochtones du Nord du Canada sont plus jeunes et leur croissance est plus rapide que celle des populations non autochtones. Le taux de chômage dans ces collectivités est 17 % plus élevé, un problème imputable à plusieurs facteurs : préjugés culturels, médiocrité des pratiques d'inclusion, et obstacles liés à la distance et à l'isolement, entre autres<sup>9</sup>. En conséquence, le chômage et le sous-emploi sont tous deux plus marqués au sein des populations autochtones.

08

## LGBTQ+

Des mesures importantes ont été prises pour assurer une croissance équitable et inclusive. Toutefois, en milieu de travail, les lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres et queers (« LGBTQ+ ») canadiens se heurtent encore à de nombreuses difficultés. Les préjugés, conscients ou inconscients, contre les personnes de la communauté LGBTQ+ peuvent parfois les empêcher d'obtenir un emploi. La discrimination peut prendre de nombreuses formes et créer des obstacles souvent non intentionnels ou subtils (p. ex., refus de les inclure au sein des équipes), mais qui sont susceptibles d'empêcher les personnes appartenant à ce segment de la population d'exploiter tout leur potentiel et de créer des circonstances favorables à un degré plus élevé de sous-emploi.

<sup>9</sup> Cameron MacLaine, Melissa Lalonde et Adam Fiser. Working Together: Indigenous Recruitment and Retention in Remote Canada, Conference Board du Canada, 2019.

# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

## INTERSECTIONNALITÉ – PORTRAIT DU SOUS-EMPLOI DANS LA COLLECTIVITÉ


Les facteurs qui contribuent au sous-emploi ne peuvent être analysés isolément les uns des autres. Le sous-emploi doit en effet être étudié dans l'optique de son intersectionnalité, car les personnes qui se trouvent à la jonction des multiples groupes vulnérables se heurtent à des obstacles multiples qui les bloquent dans leur quête d'un emploi correspondant à leurs compétences, à leur expérience et à leurs capacités. Au-delà des obstacles qui mènent au sous-emploi et de leur importance individuelle relative, un principe général évident s'impose : le sous-emploi multiplie les occasions perdues, entrave la mobilité socio-économique et nuit à la réussite des personnes touchées. On trouvera ci-dessous le profil de personnes véritables (noms fictifs) de la région du Grand Toronto (RGT) qui ont été interrogées dans le cadre de notre enquête auprès des parties intéressées. Ces profils illustrent l'effet des obstacles qui s'accumulent devant les personnes des groupes vulnérables et les succès obtenus par certaines grâce à des programmes et initiatives uniques.

### Anna : administratrice universitaire occupant un poste restructuré

|                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Profil</b>               | <b>Nom</b> : Anna<br><b>Études</b> : baccalauréat en éducation et en sociologie<br><b>Origine</b> : Royaume-Uni<br><b>Antécédents</b> : a émigré il y a plus de 16 ans du Royaume-Uni, où elle avait obtenu un baccalauréat en éducation et en sociologie avec spécialisation en éducation spécialisée pour enfants souffrant de troubles du développement.   |   |
| <b>Expérience au Canada</b> | Nouvelle arrivante venue toute seule au Canada, Anna n'avait aucun réseau de soutien établi susceptible de l'initier aux subtilités du marché canadien (p. ex., tendances sectorielles, meilleures pratiques de recherche d'emploi, etc.). Elle a au départ éprouvé des difficultés à faire valoir ses compétences et à se mettre en valeur devant les employeurs de son domaine.<br>Elle a finalement été embauchée par une université locale en tant qu'administratrice des programmes de résidence, un emploi sans lien avec ses compétences d'éducatrice qui ne lui a jamais permis d'améliorer ses compétences ou d'obtenir de l'avancement. Après 20 ans à ce poste, Anna a été licenciée à la suite d'une restructuration.<br>Anna s'est alors sentie dépourvue dans un monde du travail qui avait complètement changé. Elle a fait face à la perspective de devoir acquérir des compétences additionnelles puisque ses études et ses qualifications étaient maintenant perçues comme obsolètes. Cette situation a eu un effet important sur son bien-être mental.                   |   |
| <b>Résultats</b>            | Anna s'est alors tournée vers une agence de recrutement qui l'a aidée à revoir son curriculum vitae et sa lettre de présentation afin de les mettre au goût du jour. Elle a alors décroché rapidement un poste administratif contractuel dans un hôpital, mais cet emploi était précaire et d'un niveau inférieur à ses compétences et à son expérience. Anna a donc décidé de recourir à une stratégie inhabituelle. Grâce aux techniques apprises de l'agence, elle a révisé son curriculum vitae de manière à se présenter comme une experte-conseil en administration d'établissements d'enseignement en insistant davantage sur ses compétences et son expérience. Elle a ensuite été embauchée à un poste de conseillère par la même université qui l'avait licenciée, où elle a maintenant de plus grandes responsabilités dans la gestion de projets. Son bonheur et sa qualité de vie se sont substantiellement améliorés même si le temps investi dans ce changement l'a fait dévier de la vie personnelle et professionnelle qu'elle avait initialement imaginée pour elle-même. |   |
| <b>Obstacles cumulés</b>    | <b>Circonstances économiques, sociales et structurelles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Changements structurels au sein de l'économie</li><li>• Caractéristiques sectorielles</li></ul>   | <b>Circonstances personnelles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Femme</li><li>• Néo-Canadienne</li><li>• Travailleuse à faible revenu</li></ul> |

# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité


## Sanjeet : comptable chevronné se heurtant à des obstacles cumulés en tant que nouvel arrivant

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Profil</b>   | <b>Nom</b> : Sanjeet<br><b>Éducation</b> : baccalauréat en comptabilité et désignation de comptable professionnel au Pakistan<br><b>Origine</b> : Dubaï<br><b>Antécédents</b> : Sanjeet avait 45 ans et occupait dans une société de taille moyenne à Dubaï le poste de chef des finances, grâce à une expérience substantielle et à des titres de compétences en comptabilité. Sanjeet et sa famille menaient une bonne vie à Dubaï, mais ont décidé de venir au Canada en raison des possibilités qu'ils y percevaient et de l'avenir prometteur que le Canada était en mesure d'offrir à leurs trois jeunes fils. Grâce à ses études, à ses compétences et à son expérience, Sanjeet a rapidement obtenu son visa et a été admis au pays en tant qu'immigrant économique. Dans ce contexte, il s'attendait à trouver facilement un emploi de comptable, son domaine de prédilection.   |  |
| <b>Expérience au Canada</b><br> | À son arrivée au Canada, Sanjeet a rapidement constaté que ni son expérience acquise à l'étranger ni ses titres de compétences en comptabilité n'étaient reconnus comme un équivalent à une expérience locale et à la désignation de comptable professionnel agréé (CPA) au Canada. Il a donc eu du mal à trouver un emploi dans son domaine et a dû se contenter d'un poste de gardien de sécurité pour assurer la subsistance de sa famille. Comme le seul moyen pour lui de travailler en comptabilité au Canada consistait à réussir l'Examen final commun (EFC), il a décidé de suivre la formation requise, mais s'est aussitôt heurté à un obstacle de taille : le coût des frais exigés pour obtenir cette désignation. Heureusement, Sanjeet a obtenu une aide financière de Windmill Microlending, une société de microcrédit qui verse des prêts à faible taux d'intérêt aux nouveaux arrivants désireux de poursuivre des études ou d'obtenir un titre de compétences. Malgré cette aide, un certain nombre d'obstacles continuaient de compromettre son projet. Il ne pouvait notamment pas s'absenter de son travail faiblement rémunéré pour étudier et des obstacles technologiques l'empêchaient de se présenter à l'examen comme tel. Pour ces raisons, Sanjeet n'a pas été en mesure de réussir l'EFC. |  |
| <b>Résultats</b>  | Grâce aux activités de réseautage organisées par Windmill Microlending et à l'expérience acquise dans ses préparatifs pour l'EFC, Sanjeet a fait connaissance avec le propriétaire d'une petite entreprise qui l'a embauché pour qu'il s'acquitte de tâches de comptabilité et de gestion financière. Même s'il ne touchait que le salaire minimum, Sanjeet a conservé cet emploi pendant un an afin d'obtenir l'expérience canadienne minimale exigée par la plupart des employeurs. Il a réussi à joindre les deux bouts en continuant de travailler la nuit comme gardien de sécurité. Grâce à cette expérience professionnelle acquise au Canada et à la réussite d'un cours de fiscalité, il a obtenu un emploi dans les services fiscaux d'une petite entreprise. Il produit aussi des déclarations de revenus pour des particuliers, ce qui lui procure un revenu d'appoint.<br>Bien qu'il soit content d'occuper maintenant un emploi plus gratifiant qu'à son arrivée au Canada, il sait qu'à cause de son âge (un problème aggravé par le temps qu'il a dû consacrer à corriger sa situation) et de ses obligations familiales, il n'obtiendra jamais un emploi de comptable professionnel au Canada, ni un emploi à la hauteur de l'expérience acquise à l'étranger.   |  |
| <b>Obstacles cumulés</b>  | <b>Circonstances économiques, sociales et structurelles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chômage</li><li>• Démographie</li><li>• Niveau de scolarité</li><li>• Changements structurels dans l'économie</li></ul>   | <b>Circonstances personnelles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Néo-Canadien</li><li>• Travailleur à faible revenu</li></ul> |



# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

## Maris : analyste commerciale éprouvant des difficultés à faire reconnaître ses titres de compétences étrangers

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Profil</b>   | <b>Nom</b> : Maris<br><b>Éducation</b> : études de premier cycle en science informatique<br><b>Origine</b> : Nigéria<br><b>Antécédents</b> : En quête d'une vie nouvelle après plusieurs années à un poste d'analyste commerciale au Nigéria, Maris a décidé en 2015 d'émigrer au Canada.   |   |
| <b>Expérience au Canada</b><br> | À son arrivée au Canada, Maris a éprouvé de la difficulté à se trouver un emploi à temps plein dans son domaine parce que ses titres de compétences étrangers n'étaient pas reconnus. Par l'entremise d'un ami, elle a entendu parler de NPower Canada et de ses populaires programmes de formation professionnelle et numérique. Constatant qu'un des programmes de NPower Canada ciblait le secteur des TI, ce qui correspondait à ses propres compétences et à ses études, elle s'est inscrite et a été acceptée au programme d'analyste subalterne en informatique, qui se concentre sur les compétences technologiques de base nécessaires à un emploi de débutant en informatique. Ce programme l'a aidée à acquérir les compétences nécessaires pour se trouver un emploi sur le marché canadien, mais elle a dû y consacrer beaucoup de temps et avait souvent du mal à concilier ses objectifs d'études et son travail dans un centre d'appels. Une décision difficile devait être prise : se concentrer sur ses études ou conserver son emploi de survie et risquer de ne jamais travailler dans son domaine de prédilection. La première option lui a semblé la meilleure. Elle a donc quitté son emploi, s'en est remise à l'assurance-emploi pour assurer sa subsistance et s'est concentrée à temps plein sur son programme d'études. |   |
| <b>Résultats</b>  | Heureusement, même s'il lui a fallu une période relativement longue pour terminer sa formation, Maris a obtenu un emploi peu après avoir obtenu son diplôme. En fait, elle a été jumelée à une grande banque afin d'y faire un stage d'analyste en informatique. Elle y a reçu de la formation en cours d'emploi en plus de continuer de bénéficier du mentorat et de l'aide au réseautage offerte par NPower Canada. Grâce à ce soutien additionnel, Maris n'a pas tardé à démontrer ses compétences et à impressionner son employeur. Après son stage, on lui a offert un rôle d'analyste commerciale à temps plein à la banque, un poste équivalent à celui qu'elle occupait au Nigéria.   |   |
| <b>Obstacles cumulés</b>  | <b>Circonstances économiques, sociales et structurelles</b>   | <b>Circonstances personnelles</b>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"><li>Chômage</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Femme</li><li>Néo-Canadienne</li><li>Jeune adulte</li></ul> |

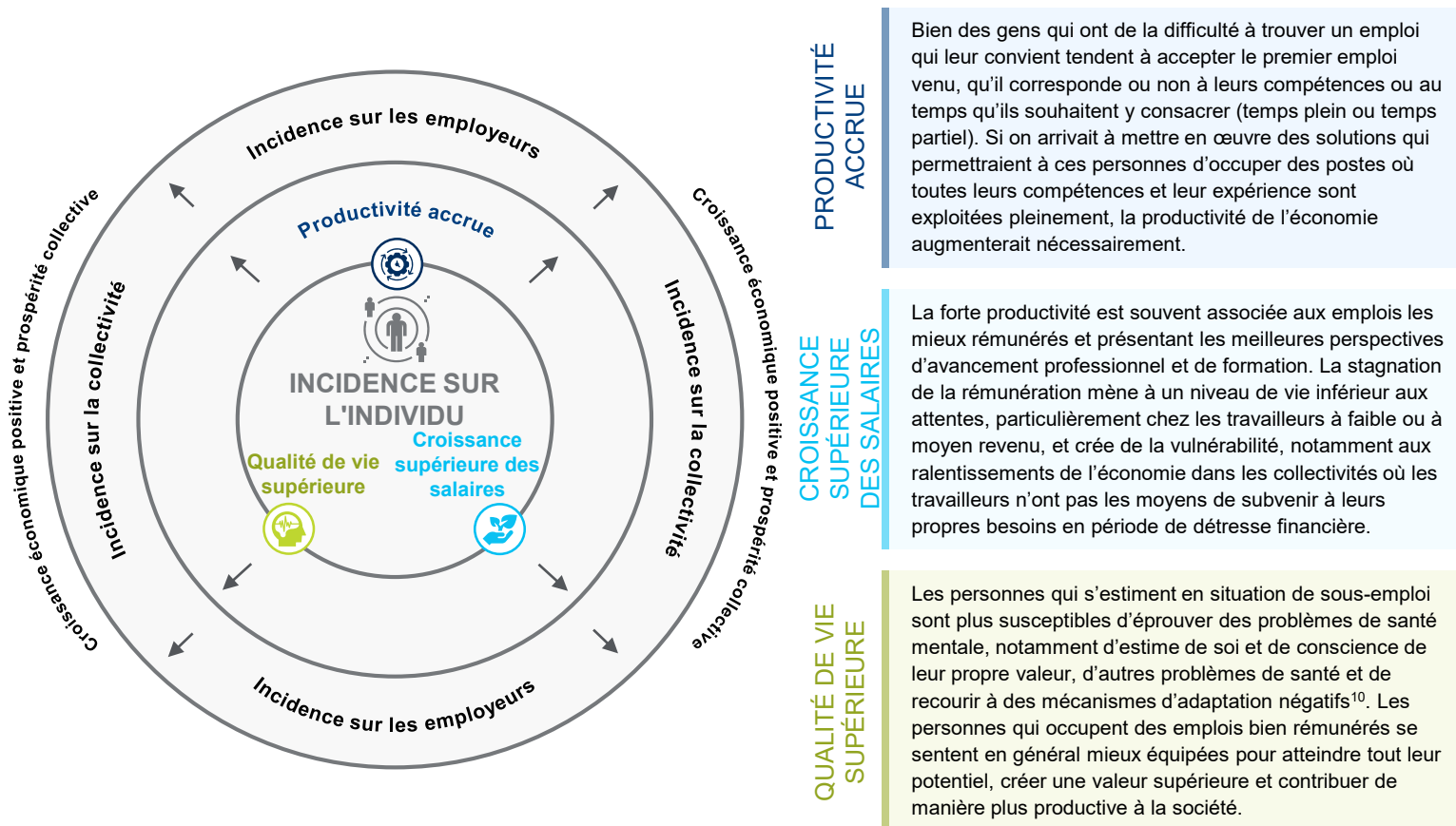
# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

## NÉCESSITÉ ÉCONOMIQUE DE S'ATTAQUER AU SOUS-EMPLOI

De plus en plus, les gouvernements tentent de s'assurer que la croissance économique est inclusive et évitent les politiques publiques qui créent de l'inégalité ou accentuent celle déjà existante, ce qui tranche avec les politiques de croissance économique à tout prix. Le concept de la prospérité pour tous suppose que les avantages de la croissance rehaussent le niveau de vie de tous les segments de la population, y compris les plus pauvres et les plus vulnérables.

À cause de l'interconnexion entre les facteurs qui créent le sous-emploi et les groupes touchés, l'efficacité des programmes d'intervention est tributaire de la prise en compte de la réaction en chaîne qui s'enclenche dès que des efforts sont déployés pour accroître la prospérité des gens, des collectivités, des entreprises au sein de ces collectivités et de l'économie dans son ensemble. Dans la dynamique du développement économique, les résultats individuels s'accumulent pour générer des résultats collectifs. Par conséquent, avec le temps, les progrès individuels de la lutte au sous-emploi peuvent se traduire par des changements structurels dans l'ensemble de l'économie, comme le démontre la figure 1.

Figure 1 : Catalyseurs de la prospérité



<sup>10</sup> Heather L. Maddocks, Underemployment, Unemployment, and Mental Health, Electronic Thesis and Dissertation Repository, 2012.

# Le sous-emploi, un obstacle à la prospérité

Bien que le sous-emploi soit présent dans un large éventail de groupes démographiques dont les femmes, les jeunes adultes, les travailleurs à faible revenu, les personnes handicapées, les Autochtones et les personnes de la communauté LGBTQ+, le segment des nouveaux arrivants est celui auprès de qui il devient de plus en plus urgent d'intervenir, car la proportion d'immigrants dans la population en général et dans la population active du Canada ne cesse d'augmenter. Si l'on se fie au taux d'immigration actuel, la totalité de la croissance démographique du pays viendra des nouveaux arrivants d'ici 2033<sup>11</sup>. Il s'ensuit que la prospérité économique du Canada sera de plus en plus conditionnelle à la capacité de notre pays d'optimiser l'utilisation des talents des nouveaux Canadiens et de mettre en œuvre des systèmes qui les empêcheront de se trouver en situation de sous-emploi.

De manière plus générale, la difficulté de faire reconnaître ses qualifications, ses compétences et son expérience de travail a des effets substantiels sur tous les groupes touchés par ce problème. Selon des estimations, au sein des groupes à risque au Canada, qu'ils soient composés de personnes nées ici ou de nouveaux arrivants, environ 844 200 Canadiens seraient touchés par le phénomène. Si les qualifications, les compétences et l'expérience de travail des personnes appartenant à ce segment de la population étaient adéquatement reconnues sur le marché du travail et si, simultanément, les autres obstacles systémiques auxquels elles se heurtent étaient éliminés<sup>12</sup>, l'économie enregistrerait des gains de 13,4 à 17,1 milliards de dollars par année (soit de 15 972 \$ à 20 136 \$ par personne). En raison du vieillissement de la population canadienne et de son faible taux de natalité, la croissance économique du Canada dépend de plus en plus des immigrants et des autres segments de la population dont les compétences sont traditionnellement sous-utilisées. Il devient donc impératif d'assurer la réussite des nouveaux Canadiens.



<sup>11</sup> 450,000 Immigrants Annually? Integration Is Imperative to Growth, Conference Board du Canada, 2017.

<sup>12</sup> Ibid.

# 02

---

**Des solutions  
issues de la collectivité**





# Des solutions issues de la collectivité

Carrefour économique vital du Canada, la région du Grand Toronto (RGT) peut être vue comme un modèle du contexte du sous-emploi à l'échelle nationale. Par conséquent, l'étude des moyens mis en œuvre dans la région pour lutter contre le sous-emploi est un exercice utile pour comprendre l'efficacité des stratégies d'intervention dans leur ensemble. La RGT compte un certain nombre d'organisations qui luttent contre les facteurs qui engendrent le sous-emploi en offrant par l'entremise d'un imposant bassin diversifié d'employeurs et d'établissements d'enseignement postsecondaire des services de soutien. Avec l'aide de la collectivité environnante, des consultations ont été entreprises auprès des parties intéressées de la collectivité : organismes de services sociaux, établissements d'enseignement, parties intéressées de l'administration publique et groupes industriels (voir **figure 2**).

**Figure 2 : Liste des organisations consultées**



Ces consultations ont permis de définir et de proposer aux décideurs politiques quatre grandes possibilités qui, si elles se concrétisent, permettront d'accomplir des progrès concrets et positifs dans la résolution du problème du sous-emploi.

## Possibilités d'aide additionnelle à la base d'emplois environnante



**01** **Inviter les employeurs à participer à la conception des mécanismes de lutte au sous-emploi.** En collaboration avec l'administration publique et les groupes intermédiaires (notamment, les organismes de services sociaux offrant des programmes pertinents), les employeurs peuvent contribuer à l'intégration à leur effectif des travailleurs possédant des compétences en demande en participant activement à la création de services d'emploi qui répondent mieux à leurs besoins.



**02** **Concevoir des solutions globales viables et axées sur la demande au problème du sous-emploi.** Malgré le large éventail de services sociaux ciblant un aspect précis du problème du sous-emploi, la mise en œuvre de solutions viables à long terme passe obligatoirement par l'amélioration des services globaux axés sur la demande des organismes de services sociaux qui ciblent le sous-emploi. Par « services globaux », nous entendons un processus de moyen à long terme visant à s'assurer que les gens obtiennent de l'aide pour conserver leur emploi et obtenir de l'avancement. Il peut notamment s'agir de services de coordination ou d'une aide additionnelle à la résolution de problèmes précis de certains travailleurs au chapitre notamment du transport, des services de garde d'enfants, de l'alphabétisation et de l'apprentissage de la langue anglaise.



**03** **Tester de nouveaux modèles de financement pour les programmes de lutte au sous-emploi.** En favorisant l'adoption de modèles de financement souples à plus long terme des organismes de services sociaux, on pourrait modifier le paradigme de la prestation des services d'aide à l'emploi et optimiser les retombées des sommes investies.



**04** **Mesurer et surveiller le sous-emploi et diffuser l'information.** Le sous-emploi reçoit en général moins d'attention que d'autres indicateurs économiques, et les organismes publics n'y accordent qu'une attention épisodique. Contrairement aux processus robustes et transparents mis en place pour suivre et diffuser d'autres indicateurs du marché de l'emploi comme le taux de chômage, la communication d'information sur le sous-emploi et les analyses connexes sont sporadiques, d'où la capacité limitée des parties intéressées de bien comprendre le problème. La production périodique et rigoureuse de rapports sur la question pourrait accroître notre capacité collective de suivre les progrès découlant des initiatives en cours pour contrer le sous-emploi et nous permettrait de disposer, année après année, d'un bilan exhaustif de la question.



# Des solutions issues de la collectivité

## 1. FAIRE PARTICIPER LES EMPLOYEURS À LA CONCEPTION DES MÉCANISMES DE LUTTE AU SOUS-EMPLOI.

En raison des aspects socio-économiques du sous-emploi, les mesures d'incitation et les programmes conçus pour le contrer sont traditionnellement l'affaire des organismes de services sociaux publics ou privés. Pourtant, les milieux d'affaires ont aussi un rôle à jouer. En effet, l'importance de la participation des employeurs et de l'industrie à la conception et à la mise en œuvre des programmes d'intervention a été un thème récurrent pendant les consultations auprès des parties intéressées. La participation des employeurs augmente considérablement le taux de réussite et la durabilité des effets des interventions, car elle permet de mieux cibler les programmes de formation et de mieux coordonner l'aide afin qu'elle s'arrime généralement mieux à l'offre et à la demande de main-d'œuvre dans le système.

Dans leurs tentatives pour mobiliser les employeurs dans la lutte contre le sous-emploi, les organismes de services sociaux se heurtent à un problème : la différence de taille entre les entreprises fait en sorte que leurs besoins et leurs ressources varient grandement, ce qui influe nécessairement sur la portée de leur participation. Les gros employeurs ont parfois la capacité de lancer des initiatives de grande ampleur et d'appuyer leurs employés (programmes personnalisés, mentorat formel, etc.), notamment en investissant des sommes considérables dans des programmes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), mais la même chose n'est pas vraie des petites et moyennes entreprises (PME), qui ont souvent beaucoup moins de ressources à consacrer à ce genre d'initiatives. Les PME doivent donc recourir à des stratégies différentes.

Les employeurs doivent collaborer avec l'administration publique et les organismes intermédiaires pour concevoir et appliquer des programmes qui leur permettront de développer les compétences dont l'industrie et eux-mêmes ont le plus besoin et d'être en mesure d'offrir des emplois gratifiants aux travailleurs possédant des compétences en demande. Cette participation des employeurs au développement de programmes et de modèles de formation et de mise à niveau des compétences des personnes en sous-emploi connaît un certain succès. Des programmes ciblant des secteurs précis conçus pour absorber les travailleurs possédant des compétences en demande ont donné des résultats positifs, pour le plus grand avantage des principaux intéressés et des employeurs. Voici quelques possibilités qui s'offrent pour mobiliser les PME dans la lutte contre le sous-emploi : subventions de l'État; partenariats multisectoriels avec l'industrie, les milieux universitaires, l'administration publique et les organismes sans but lucratif; et services d'aide et d'éducation. Les employeurs pourraient participer à l'évaluation de l'efficacité des programmes et des méthodes de lutte au sous-emploi et ainsi créer une valeur additionnelle.

Dans ce contexte, éduquer les employeurs sur la question du sous-emploi et sur leur rôle pour le contrer est la première étape incontournable pour créer des liens nouveaux et satisfaisants. En fait, l'éducation des employeurs, et plus particulièrement la démystification du vécu et des circonstances qui expliquent pourquoi certaines personnes sont plus susceptibles que d'autres de se trouver en situation de sous-emploi, aide efficacement les employeurs engagés dans des programmes personnalisés à lutter contre le sous-emploi. Une éducation de ce genre est par ailleurs susceptible d'aider les employeurs à développer des processus qui leur permettront de mieux choisir les candidats et d'exploiter un bassin de talents qu'ils auraient peut-être autrement négligé.

La formulation claire des avantages commerciaux et stratégiques pour les employeurs, et plus particulièrement pour les PME, de s'engager avec des organismes de services sociaux dans la lutte contre le sous-emploi, est un moyen de soutenir efficacement l'éducation des employeurs sur cet enjeu. Une analyse de rentabilisation axée sur le « triple bilan », soit sur la somme des résultats qui peuvent être attribués à des pratiques commerciales durables et sur la comptabilisation des contraintes de ressources et des objectifs de ces organisations, pourrait contribuer à formuler un argumentaire clair en faveur de l'engagement des entreprises. Une analyse de cette nature devrait émaner des dirigeants du secteur public et constituerait la meilleure base possible pour l'établissement des relations fondamentales nécessaires s'appuyant sur des consultations approfondies entre employeurs et services sociaux.

# Des solutions issues de la collectivité

## 2. CONCEVOIR DES SOLUTIONS GLOBALES AXÉES SUR LA DEMANDE AU PROBLÈME DU SOUS-EMPLOI

On recense dans la RGT de nombreux organismes de services sociaux qui offrent de l'aide aux personnes qui peinent à accéder au marché du travail canadien, et leur proposent des emplois éventuels gratifiants et durables dans le cadre d'initiatives de formation axées sur la demande ou de services globaux. Année après année, ces organismes aident des dizaines de milliers de personnes à atteindre leurs objectifs professionnels en mettant à leur disposition la formation, les outils, les réseaux et les contacts nécessaires à l'obtention d'un emploi gratifiant à la hauteur de leurs compétences et de leurs qualifications.



### Organisme de services sociaux

Organisme sans but lucratif ayant pour mission d'offrir aux personnes et aux collectivités des services sociaux.

*Exemple : organisation qui offre aux populations à risque de la formation, des services de recherche d'emploi et une aide continue pour connaître du succès sur le marché du travail.*



### Formation axée sur la demande

S'entend des initiatives adaptées de développement des compétences qui répondent directement aux besoins précis d'un employeur ou d'un groupe d'employeurs dans l'optique de procurer des emplois aux stagiaires.

*Exemple : comme les machines prennent en charge de plus en plus les tâches répétitives et que le travail des humains devient de moins en moins routinier, la formation axée sur la demande redéfinit les rôles en combinant la technologie avec les compétences et le savoir-faire de pointe des humains dans l'interprétation et les services.*



### Services globaux

Font partie d'une stratégie de prestation de services exhaustive, holistique et axée sur le client en réaction à des résultats insatisfaisants en matière d'emploi. Les services globaux permettent à moyen et à long terme de s'assurer que les gens obtiennent l'aide nécessaire pour conserver leur emploi et obtenir de l'avancement.

*Exemple : encadrement personnel continu avec chaque participant à la formation afin de définir ses besoins et d'y répondre à mesure qu'ils émergent ou qu'ils évoluent.*

Dans le cadre des consultations, nous avons constaté que le spectre des problèmes de sous-emploi est large et que chaque personne se heurte à ses propres limites dans la recherche d'un emploi gratifiant. Les difficultés liées au sous-emploi sont amplifiées par la quantité limitée de ressources pour le combattre, d'où la conception d'interventions qui visent souvent à obtenir un ensemble de résultats génériques plutôt que les résultats personnalisés qui seraient nécessaires pour résoudre les problèmes uniques. Par exemple, certaines organisations ont pour objectif de « placer » leurs clients. Dès qu'un client a obtenu un emploi, toute aide additionnelle (encadrement professionnel continu, mentorat ou formation) est minimale, voire inexistante. Cette approche « universelle » est souvent trop restrictive pour prendre en compte les circonstances variables qui ont contribué au premier chef à placer la personne en situation de sous-emploi (p. ex., pas de mise en contexte sur le fait d'être un Néo-Canadien, ou négligence de certains facteurs comme la nécessité de rehausser les compétences, de lutter contre la pauvreté et la discrimination, etc.) et par conséquent, elle échouera souvent à abattre les obstacles auxquels la personne fait face. Pour obtenir de meilleurs résultats, il faut offrir aux personnes une aide coordonnée et globale par l'entremise des organismes de services sociaux.

La mise en œuvre de formations axées sur la demande ou d'initiatives de développement des compétences adaptées pour répondre directement aux besoins précis d'un poste, d'un employeur ou d'un groupe d'employeurs est essentielle à l'offre de possibilités d'emploi personnalisées. Par ailleurs, il est possible qu'il ne suffise pas de faire passer nos demandeurs d'emploi les plus vulnérables d'une situation de sous-emploi à une autre de plein emploi, surtout lorsqu'il est question de personnes qui cherchent à changer de secteur. Comme les programmes d'emploi visent souvent à régler à la fois le problème du chômage et celui du sous-emploi, les personnes qui ont déjà un emploi peuvent être involontairement découragées de participer aux programmes parce qu'elles doivent conserver leur emploi actuel même si leur potentiel n'y est pas pleinement exploité. Ce facteur limite la capacité de régler le problème du sous-emploi et de mettre en place des solutions durables grâce à des interventions coordonnées de rehaussement des compétences.

# Des solutions issues de la collectivité

Comme nous l'ont mentionné les organismes de services sociaux consultés, la mise en place de solutions durables grâce à des interventions coordonnées de rehaussement des compétences passe par l'intégration de services globaux plus importants au sein de la collectivité. Ces services globaux relèvent de processus à moyen et à long terme personnalisés et axés sur le client pour que les personnes obtiennent l'appui nécessaire pour conserver leur emploi et y obtenir de l'avancement. Ce genre de soutien continu après l'obtention d'un emploi est nécessaire pour que les employeurs arrivent à retenir leurs employés compétents et à appuyer leur perfectionnement et leur cheminement professionnel. Cette solution est celle que privilégient les organisateurs de programmes de la région et elle est citée comme un facteur qui contribue énormément à l'avancement professionnel des diplômés du programme, ce qui contribue au bout du compte à un taux de rétention et d'avancement supérieur et, par conséquent, à de meilleurs résultats.

L'efficacité des services globaux offerts dans le cadre d'initiatives de perfectionnement de la main-d'œuvre et de lutte contre, entre autres, le sous-emploi, a été démontrée par certaines études mondiales. Nous songeons notamment aux études effectuées sur des programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie. Toutes ces études confirment le succès des services globaux, qui ont fortement contribué à améliorer les résultats des chercheurs d'emploi qui se heurtent à des obstacles accumulés les empêchant d'obtenir un emploi gratifiant<sup>13</sup>. Ces services leur permettent de se projeter dans de futurs rôles qui favorisent la croissance et augmentent le taux de rétention.

## Exemples de services globaux



Encadrement continu individuel avec chaque participant à la formation afin de définir ses besoins et d'y répondre à mesure qu'ils émergent ou évoluent.



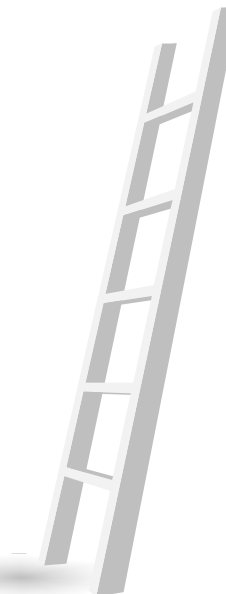
Localisation et coordination d'une aide additionnelle au chapitre notamment du transport, des services de garde d'enfants, de l'alphabétisation, de l'apprentissage de l'anglais et de la satisfaction d'autres besoins qui vont au-delà des services traditionnellement offerts par les organismes de services sociaux en matière d'emploi.



Formation en cours d'emploi et perfectionnement des compétences



Suivi consécutif à l'embauche, accompagnement professionnel et possibilités de réseautage



**L'avancement professionnel** est un processus formel mis en place par une organisation afin de permettre aux employés de progresser sur l'échelle hiérarchique et d'atteindre des niveaux plus élevés de rémunération, de responsabilité ou de pouvoir. Lorsque les employés répondent à certains critères, ils deviennent admissibles à l'obtention de postes de niveau supérieur.

<sup>13</sup> Carl Van Horn, Tammy Edwards et Todd Greene, *Transforming U.S. Workforce Development Policies for the 21st Century*, 2015.

# Des solutions issues de la collectivité

## 3. TESTER DE NOUVEAUX MODÈLES DE FINANCEMENT POUR LES PROGRAMMES DE LUTTE AU SOUS-EMPLOI

L'efficacité des organismes de services sociaux publics et privés est supérieure lorsque ceux-ci bénéficient d'un financement approprié garanti pendant une période suffisamment longue, ainsi que de l'autonomie nécessaire pour utiliser ce financement de la manière qu'ils jugent la plus efficace.

De nombreux organismes de services sociaux estiment disposer d'un financement annuel suffisant, mais affirment que l'incertitude de son renouvellement d'une année à l'autre les empêche de planifier à long terme, ce qui précarise aussi bien les organismes eux-mêmes que leur clientèle. Selon certains organismes, il faut parfois trois ans avant qu'un programme commence à donner des résultats importants en raison du temps nécessaire aux participants pour développer des relations constructives avec leurs employeurs et d'autres partenaires.

Par conséquent, le financement à court terme (c.-à-d. pour une année ou moins) limite la capacité de mettre en œuvre des programmes stratégiques susceptibles de donner des résultats durables. Lorsque le financement obtenu n'est pas garanti sur une longue période, l'organisme est naturellement incité à se concentrer sur les résultats immédiats plutôt que sur les résultats à long terme souhaités, ce qui conduit à des situations d'embauches rapides, menant à des emplois dont la pérennité est incertaine ou qui débouchent plus rarement sur des carrières à long terme. Idéalement, le financement des programmes de lutte au sous-emploi devrait être garanti à moyen ou à long terme.

De plus, le cadre strictement normatif à l'intérieur duquel les fonds provenant de l'État et du secteur privé doivent être utilisés nuit parfois à la capacité des organismes d'apporter les ajustements nécessaires à leurs programmes futurs et actuels en fonction du contexte local ou des besoins des clientèles prioritaires, ce qui contribuerait à l'efficacité des interventions. Les organismes qui se consacrent à la lutte au sous-emploi estiment qu'une plus grande autonomie leur permettrait d'optimiser les retombées du financement, surtout si elle s'accompagne de plans de financement à long terme.

En bref, tous les bailleurs de fonds, y compris les administrations fédérale et provinciales et le secteur privé, pourraient accroître les retombées des interventions des organismes de services sociaux sur le sous-emploi en leur versant un financement à plus long terme et en leur accordant une plus grande autonomie dans l'utilisation des fonds. De nouveaux modèles de financement novateurs pourraient aussi être envisagés. Ainsi, le recours à des outils de financement social misant sur des capitaux privés pour générer à la fois un rendement financier et des retombées sociales positives pourrait contribuer à un changement de paradigme dans le mode de prestation des services.



# Des solutions issues de la collectivité

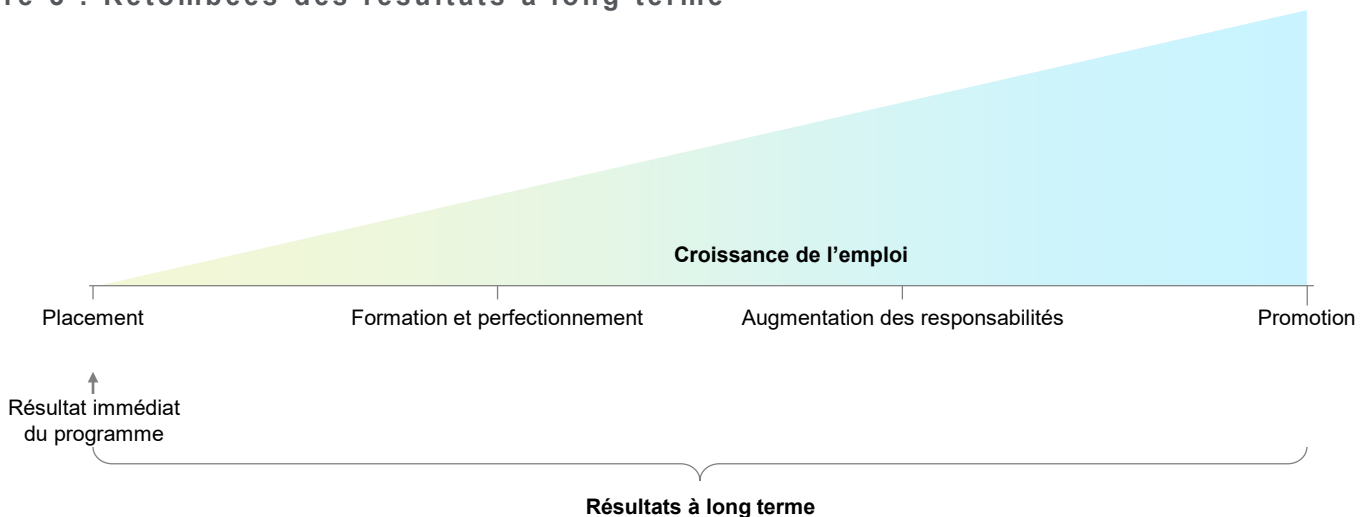
## 4. MESURER ET SURVEILLER LE SOUS-EMPLOI ET DIFFUSER DE L'INFORMATION

Méconnu et suivi de manière épisodique, le sous-emploi est un indicateur des résultats sous-optimaux de l'économie canadienne en matière d'emploi. Contrairement aux processus robustes et transparents appliqués aux autres indicateurs du marché du travail, comme le taux de chômage, les rapports et les analyses s'intéressant au sous-emploi sont produits de façon sporadique. Ainsi, les analyses formelles les plus récemment publiées par Statistique Canada sur la question du sous-emploi remontent à 2006<sup>14</sup>, et elles portaient principalement sur la surqualification, ce qui ne représente qu'un aspect de l'ensemble des dynamiques distinctes et importantes qui contribuent au sous-emploi. Le sous-emploi demeure donc un concept opaque et relativement incompris au sein de l'ensemble de la population.

Comme nous l'avons indiqué précédemment dans le présent rapport, le suivi des résultats est complexifié par la périodicité de la collecte des données, par les méthodes d'enquête et par la portée globale des études.

Comme aucune méthode n'est actuellement prescrite pour mesurer et suivre le sous-emploi et diffuser l'information pertinente, les programmes actuels de lutte contre le phénomène se heurtent à des obstacles qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs. Par exemple, lorsqu'on examine des programmes de lutte au sous-emploi, les **résultats immédiats**, à savoir notamment si une personne a trouvé ou non un nouvel emploi, sont souvent observés et suivis parce qu'il est facile de le faire. Inversement, les **résultats à long terme**, comme le caractère approprié de l'emploi trouvé comparativement aux compétences et à l'expérience de la personne, à la formation et au perfectionnement obtenus et aux possibilités d'avancement, qui sont beaucoup plus révélateurs de l'efficacité des programmes, sont difficiles à définir et à mesurer et on dispose donc de peu d'information à leur sujet.

Figure 3 : Retombées des résultats à long terme



### À la recherche de solutions pour mesurer le sous-emploi

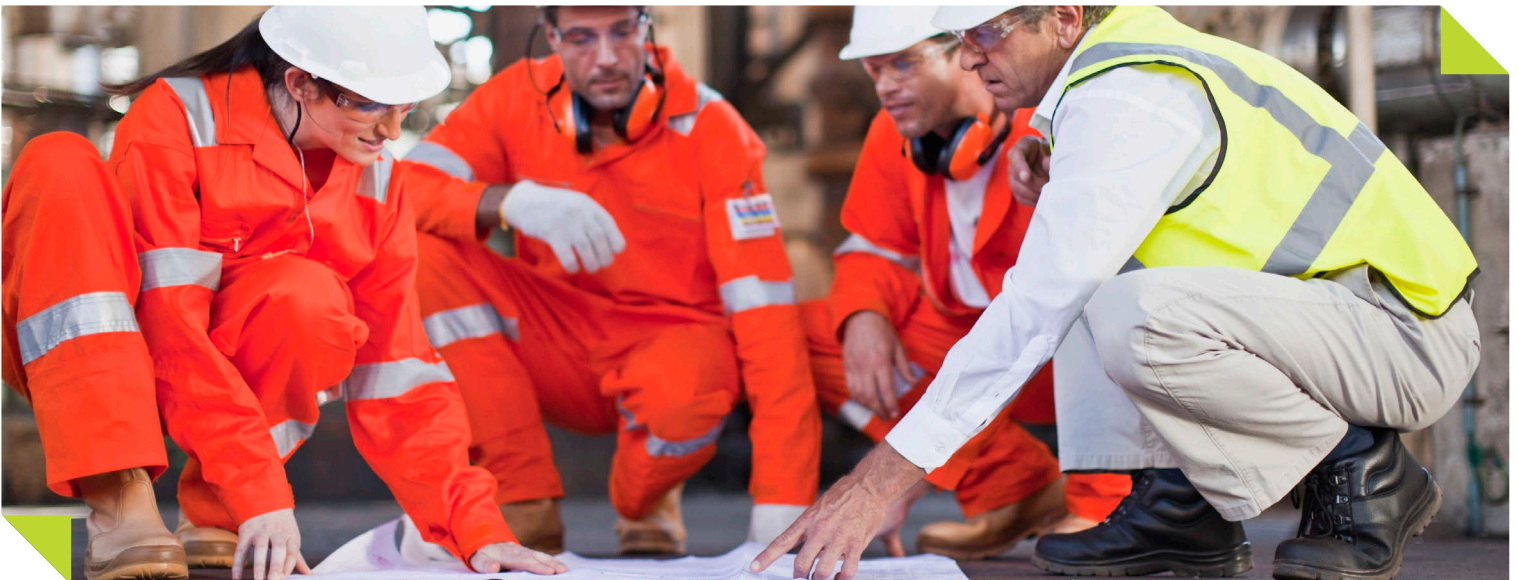
Des preuves très claires indiquent que la mesure et le suivi du sous-emploi sont des tâches qui exigent de la nuance. Une incapacité très nette de définir, mesurer et suivre le sous-emploi explique que le problème soit largement méconnu, et même si des programmes financés par l'État existent pour tenter d'enrayer le phénomène, bien souvent leurs objectifs correspondent mal à l'étendue des conséquences du sous-emploi sur le marché. Dans nos conversations avec le milieu, un certain nombre d'idées concrètes ont été émises qui pourraient apporter un début de solution à la difficulté de mesurer le sous-emploi. Ces idées sont décrites ci-dessous.

<sup>14</sup> La dynamique de la surqualification : les universitaires sous-utilisés au Canada, 6 avril 2006.



# Des solutions issues de la collectivité

- 01 Mesurer les résultats à long terme plutôt que les résultats immédiats.** Dans le contexte des services et programmes offerts par les organismes de services sociaux, le succès d'un programme est traditionnellement mesuré en fonction d'un suivi binaire des résultats immédiats : à la fin du programme, le participant a-t-il, oui ou non, obtenu un emploi? Cette méthode ne tient pas compte du caractère gratifiant de l'emploi en question ni de sa correspondance avec les compétences du participant et ne favorise pas un tel résultat. La méthode actuelle consistant à lier le financement des programmes au « placement le plus rapide possible des participants » ne favorise pas la mise en place de solutions stratégiques à long terme au problème du sous-emploi. Ce suivi concentré sur les résultats immédiats découle de la définition traditionnelle des services de soutien axés sur l'intervention et du financement public à court terme. La mise en œuvre de programmes dont le suivi se concentrerait sur les résultats à long terme et sur la rétention après l'embauche plutôt que sur les seuls résultats immédiats permettrait de diriger le financement vers des programmes qui ont démontré leur capacité de générer des résultats fiables et durables. La mesure des résultats à plus long terme aiderait aussi les bailleurs de fonds, notamment les différents paliers de l'administration publique, à mieux comprendre le rendement véritable du financement versé et à optimiser le déploiement des ressources en les investissant dans des programmes qui ont fait leurs preuves.
- 03 Mener des enquêtes sur les résultats d'emploi à long terme chez les participants aux programmes sociaux de lutte contre le sous-emploi.** La tenue d'enquêtes pour mesurer la satisfaction à l'endroit des services de placement, de formation et de perfectionnement et des possibilités d'obtenir des responsabilités accrues pourrait constituer la première étape d'un processus d'évaluation qui jaugerait à la fois la durabilité des résultats et les possibilités d'avancement professionnel. Les clients des organismes de services sociaux ayant obtenu un emploi grâce à un programme seraient ensuite sondés périodiquement, idéalement tous les six mois et pendant une période d'au moins 18 mois. Par ailleurs, sur le plan économique, une surveillance de la croissance des salaires de ces personnes pourrait être exercée afin de permettre des comparaisons avec les objectifs des fournisseurs de services sociaux.
- 02 Avec la collaboration d'organismes comme Statistique Canada, créer un processus périodique normalisé de mesure et de suivi du sous-emploi et de diffusion de l'information pertinente.** Statistique Canada produit déjà des études spéciales dans lesquelles elle quantifie le sous-emploi, mais leur fiabilité est limitée à cause de l'incertitude générale qui prévaut quant à la meilleure manière d'appliquer ces données quantitatives et de la faible proportion de la population en situation de sous-emploi qu'elles visent. Si les mécanismes de collecte et d'analyse des données en temps réel se multiplient, une occasion de normaliser la mesure et le suivi du sous-emploi et de la diffusion de l'information pertinente pourrait se présenter. La publication de données qualitatives ou quantitatives sur le sous-emploi contribuerait ensuite à étayer les décisions en matière de politiques publiques et à la sensibilisation au problème.



03

---

## Conclusion



# Conclusion

Le sous-emploi est un problème multidimensionnel qu'aucune solution ou politique ne peut à elle seule régler dans tous les groupes démographiques et tous les secteurs de l'économie. Il est aussi un problème à large spectre, comme le confirme sa prévalence dans plusieurs parties de la population active. Malgré tout, il est économiquement nécessaire de s'assurer de bien comprendre, utiliser et répartir l'éventail complet des capacités de la main-d'œuvre. Les possibilités décrites dans le présent document ne constituent pas, et de loin, une liste exhaustive des initiatives qui pourraient être entreprises pour contrer le problème économique important qu'est le sous-emploi, mais elles représentent néanmoins un choix intéressant de points de départ concrets qui s'appuient tous sur des expériences et des points de vue pratiques qu'il serait avantageux de faire connaître et d'étudier plus en profondeur.

Les recommandations qui suivent constituent un appel à la collaboration de tous les paliers de l'administration publique, des fournisseurs actuels de l'industrie et du secteur privé afin de favoriser une plus grande prospérité grâce à l'autonomisation des groupes sous-utilisés au Canada.

## **Faire participer les employeurs à la conception des mécanismes de lutte au sous-emploi.**



Les employeurs favoriseront une augmentation du taux de réussite et de la durabilité des interventions pour contrer le sous-emploi en contribuant au développement de programmes de formation ciblés, en assurant une meilleure coordination de l'aide et en assurant de manière plus large un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. En collaboration avec les autorités publiques et les groupes intermédiaires (notamment les organismes de services sociaux offrant des programmes pertinents), les employeurs peuvent intégrer à leur effectif des travailleurs possédant des compétences en demande en participant activement à la conception de services d'emploi qui répondent le mieux possible à leurs besoins.

## **Concevoir des solutions globales viables axées sur la demande au problème du sous-emploi.**



La mise au point de solutions durables au sous-emploi exige des orientations à plus long terme et sera possible dans la mesure où on se concentrera sur des programmes axés sur la demande en y intégrant une offre accrue de services globaux à la collectivité. Voici quelques propositions de solutions issues du milieu :

- Fournir aux organismes de services sociaux des ressources et des incitations à intégrer davantage de services globaux dans les programmes qu'ils offrent. Les services globaux sont des processus à moyen et à long terme personnalisés et axés sur le client qui visent à s'assurer que les participants obtiennent le soutien nécessaire pour conserver leur emploi et obtenir de l'avancement.
- L'offre d'une formation axée sur la demande ou d'initiatives de perfectionnement des compétences (adaptées afin de répondre directement aux exigences précises d'un poste chez un employeur ou un groupe d'employeurs donné) est nécessaire à l'offre de possibilités personnalisées.

## **Tester de nouveaux modèles de financement pour les programmes de lutte au sous-emploi.**



Les administrations fédérale et provinciales ainsi que le secteur privé devraient concevoir des solutions de financement à plus long terme offrant une autonomie supérieure aux organismes en ce qui concerne l'utilisation des fonds. De plus, de nouveaux modèles de financement novateurs (comme ceux qui intègrent des outils de financement social et la mobilisation de capitaux du secteur privé) devraient être explorés, dans l'espoir d'un changement de paradigme dans la manière dont la prestation des services est assurée.

## **Mesurer et surveiller le sous-emploi et diffuser l'information pertinente.**



L'incapacité très nette de définir et de mesurer le sous-emploi et d'exercer un suivi contribue à un manque de sensibilisation généralisée au problème. La collectivité a esquissé un certain nombre de solutions possibles qui, si elles étaient mises en œuvre, pourraient devenir les pierres d'assise d'un processus robuste et transparent de mesure et de suivi du sous-emploi et de diffusion de l'information pertinente similaire à ce qui existe pour d'autres indicateurs du marché du travail comme le taux de chômage. Voici quelques exemples de solutions possibles :

- Mesurer les résultats à long terme plutôt que les seuls résultats immédiats.
- Organiser des enquêtes sur les résultats d'emploi à long terme des participants aux programmes sociaux de lutte contre le sous-emploi.
- Établir un processus périodique normalisé de mesure et de suivi du sous-emploi et de diffusion de l'information pertinente par des organismes publics comme Statistique Canada.





## Remerciements

Nous tenons à remercier les 30 parties intéressées de la collectivité qui ont participé aux consultations, y compris les organismes de lutte au sous-emploi et les personnes qui ont partagé avec nous leur expérience personnelle. Cette collaboration et ces perceptions nous permettront de commencer à contrer le sous-emploi, un problème économique souvent mal compris. Nous sommes particulièrement reconnaissants de la participation et de l'investissement généreux de Deloitte Canada qui ont rendu cette initiative possible.

Le présent rapport a été rédigé par Josie McCann, Aisha Ansari, Eleni Kolovos et Sebastian Herrador Guzman sous les conseils d'Anita Shinde, de Robyn Connelly, de Jessica Farias et de Nonna Aroutiounian.



**Toronto Pearson**  
*For You. The World.*

À Toronto Pearson, nous souhaitons exercer une influence positive sur la collectivité qui nous entoure. Voilà pourquoi nous investissons dans des initiatives de renforcement communautaire au moyen de notre programme d'investissement communautaire, le projet Propeller. Ce projet offre du financement à des organismes sans but lucratif locaux qui se consacrent surtout à aider les résidents à acquérir les habiletés, les contacts et les occasions nécessaires pour obtenir un emploi gratifiant. En appuyant les organismes et les initiatives de recherche et de sensibilisation qui offrent des programmes d'emploi, nous contribuons à la résolution du problème complexe du sous-emploi dans notre région.

Le projet Propeller soutient aussi les efforts déployés pour accroître la prospérité de nos collectivités. De nos projets environnementaux dans les parcs locaux aux activités de diffusion des arts et de la culture en passant par les organismes de bienfaisance, nous contribuons à créer des collectivités plus fortes, en meilleure santé et plus heureuses.

## **Deloitte.**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres, dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante.

Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).