

# CPHR / CRHA

CHARTERED PROFESSIONALS  
IN HUMAN RESOURCES  
CANADA

CONSEILLERS EN RESSOURCES  
HUMAINES AGRÉÉS  
CANADA

# 10 priorités RH pour le prochain gouvernement canadien

---

Succès organisationnel  
et bien-être de la main-d'œuvre

AVRIL 2025

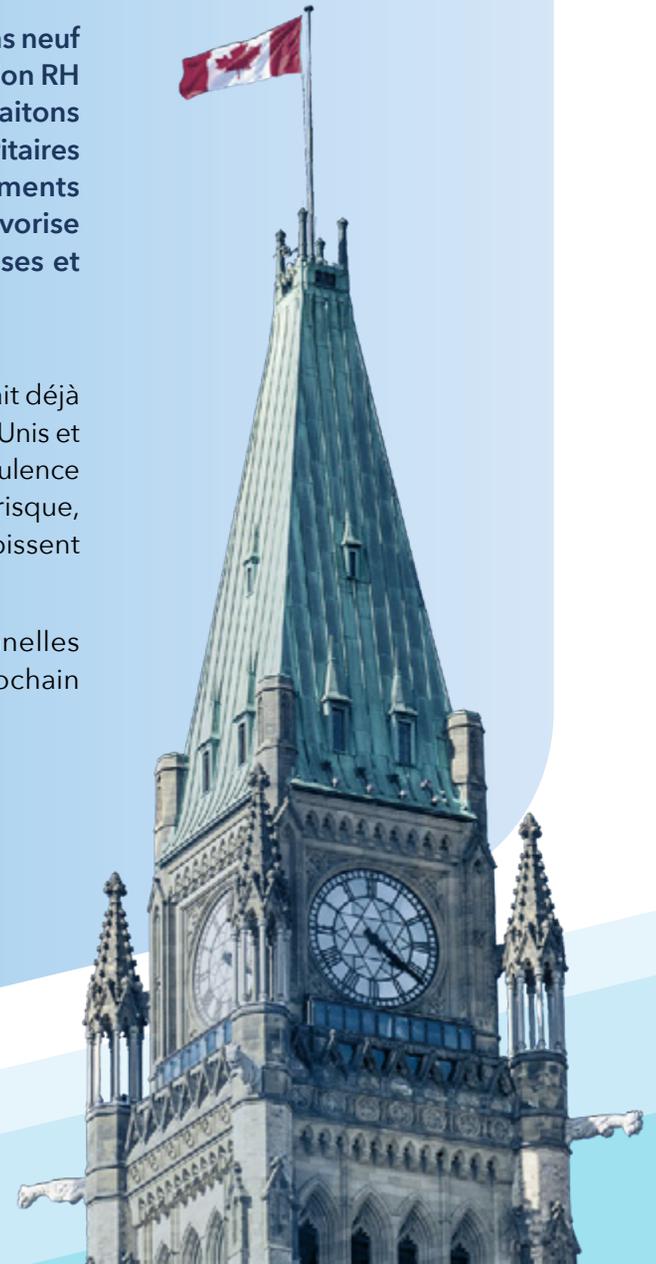


Représentant 31 000 professionnelles et professionnels des ressources humaines dans neuf provinces et trois territoires, CRHA Canada est le porte-parole national de la profession RH au Canada. Dans le cadre de la présente campagne électorale fédérale, nous souhaitons attirer l'attention des différents partis politiques sur les enjeux que nous jugeons prioritaires en matière de travail et d'emploi. Nous invitons les partis à prendre des engagements concrets pour que collectivement nous puissions bâtir un monde du travail qui favorise un sain équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des travailleuses et travailleurs.

Les défis qui se présentent sont colossaux. À ceux que l'économie canadienne connaissait déjà en matière de productivité, sont venues s'ajouter les tensions commerciales avec les États-Unis et d'autres partenaires commerciaux. Cette situation crée beaucoup d'incertitude et de turbulence dans le monde du travail. Parce que leurs activités et leurs emplois sont possiblement à risque, plusieurs travailleuses et travailleurs canadiens, de même que leurs gestionnaires, subissent un degré élevé de stress et d'anxiété au travail.

Pour répondre à ces enjeux, CRHA Canada s'appuie sur l'expertise des professionnelles et professionnels RH d'un océan à l'autre et soumet une dizaine d'actions que le prochain gouvernement devrait prioriser afin de contribuer à créer :

- une économie innovante et productive;
- une main-d'œuvre compétente et disponible;
- des lieux de travail sains, bienveillants et inclusifs.



# Sommaire des priorités RH

<b>Une économie innovante et productive</b> .....	<b>4</b>
1. Encourager une productivité accrue en soutenant le changement technologique (par exemple, l'intégration de l'IA) et le développement des compétences numériques .....	4
2. Améliorer la réglementation de l'intelligence artificielle en remettant sur les rails le projet de loi C-27, qui édicte la Loi sur l'intelligence artificielle et les données .....	5
<b>Une main-d'œuvre pour l'avenir : compétences et disponibilité</b> .....	<b>6</b>
3. Adapter les mesures de soutien du revenu et de formation du régime d'assurance-emploi selon l'évolution des conditions économiques affectant la main-d'œuvre et les employeurs .....	7
4. Réduire les barrières à la mobilité de la main-d'œuvre .....	8
5. Faciliter l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre issue de groupes sous-représentés dans les milieux de travail canadiens, y compris la main-d'œuvre expérimentée .....	8
6. Immigration : préserver l'accès aux talents provenant de l'étranger .....	9
<b>Des lieux de travail sains, bienveillants et inclusifs</b> .....	<b>10</b>
7. Harcèlement et violence : accroître les capacités d'enquête et améliorer le soutien aux employeurs et à la main-d'œuvre .....	11
8. Transparence salariale : s'inspirer de pratiques exemplaires pour mettre en œuvre une législation fédérale .....	11
9. Loi sur l'équité en matière d'emploi : réviser la loi pour donner suite à la consultation menée en 2024 et augmenter les ressources destinées à soutenir les organismes qui doivent la mettre en œuvre .....	12
10. Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail : promouvoir davantage la Norme nationale de la Commission de la santé mentale du Canada et fournir aux employeurs un soutien pour sa mise en œuvre .....	13



# Une économie innovante et productive

Comme le soulignait Emploi et Développement social Canada dans son [document de discussion en prévision du Sommet sur la main-d'œuvre tenu l'automne dernier](#), la faible productivité du travail au Canada est une tendance inquiétante. Cette performance peu enviable n'est pas sans surprise puisque les investissements des entreprises canadiennes et les investissements par travailleur sont à la traîne par rapport aux États-Unis depuis des décennies et que l'écart continue de se creuser. Le prochain gouvernement doit en faire davantage pour redresser cette situation.

---

## 1. Encourager une productivité accrue en soutenant le changement technologique (par exemple, l'intégration de l'IA) et le développement des compétences numériques

Accroître la productivité de nos entreprises passe par l'adoption de nouvelles technologies et le rehaussement des compétences. Tout en soutenant la transition numérique, l'automatisation, l'IA et la robotisation en vue d'améliorer la productivité, le prochain gouvernement devra aussi appuyer les travailleuses et travailleurs ainsi que les employeurs dans le développement des compétences requises pour exploiter ces technologies.

En complément, CRHA Canada suggère au prochain gouvernement de déployer une campagne à grande échelle afin de faire connaître toutes les mesures mises en place par le gouvernement fédéral pour améliorer la productivité de l'économie canadienne. Certaines de ces mesures existent déjà et gagneraient à être mieux connues.

## 2. Améliorer la réglementation de l'intelligence artificielle en remettant sur les rails le projet de loi C-27, qui édicte la Loi sur l'intelligence artificielle et les données

Alors que plusieurs entreprises intensifient leur transformation numérique pour accroître leur productivité et demeurer compétitives, CRHA Canada estime que la législation du travail et les pratiques organisationnelles doivent évoluer pour soutenir ce tournant et éviter certaines dérives. En plus de favoriser le développement d'entreprises innovantes et d'un écosystème en intelligence artificielle, le Canada a l'occasion de devenir un exemple en matière de transformation numérique des milieux de travail.

La question de l'encadrement est particulièrement complexe. À la grandeur du globe, des réflexions aussi passionnées que polarisées se poursuivent. D'un côté, on retrouve ceux qui plaident pour un encadrement rigoureux et strict. De l'autre, ceux qui préfèrent un encadrement souple favorisant l'autorégulation. Dans un sentiment d'urgence, certains souhaitent une réponse rapide (qui risque toutefois d'être non pérenne) afin de contrecarrer les dérives potentielles de l'IA et en orienter son évolution. D'autres militent en faveur d'une approche plus prudente.

Au Canada, le gouvernement fédéral a déposé en 2022 le [projet de loi C-27, Loi de 2022 sur la mise en œuvre de la Charte du numérique](#). La Loi sur l'intelligence artificielle et les données édictée par ce projet de loi adoptait une approche stricte mais plusieurs mesures restaient à définir par règlement. Le Comité permanent de l'industrie et de la technologie de la Chambre des communes a entamé l'étude de ce projet de loi, mais il n'a pas été en mesure de compléter ses travaux. Nous invitons le prochain gouvernement à remettre ces travaux sur les rails pour doter le Canada d'un encadrement adéquat de l'IA en milieu de travail.





## Une main-d'œuvre pour l'avenir : compétences et disponibilité

Selon Statistique Canada, le nombre de postes vacants dans l'ensemble du pays s'établissait à 467 360 en janvier 2025. Malgré un taux de chômage qui se maintient au-dessus de la barre des 6 % depuis mars 2024, le recrutement demeure le principal enjeu des employeurs en matière de ressources humaines. À l'extérieur des grands centres urbains, le défi est souvent encore plus aigu. Les postes de nature technique ou de production demeurent notamment difficiles à pourvoir.

De plus, les employeurs sont plus nombreux à faire face à des enjeux de qualification de la main-d'œuvre. Dans un contexte de transformations accélérées du monde du travail – que ces transformations soient liées aux changements technologiques ou à l'évolution de nos politiques commerciales –, le développement des compétences des travailleuses et travailleurs sera l'un des grands enjeux des prochaines années. Le Canada a besoin d'une stratégie plus robuste pour améliorer le développement des compétences au Canada. L'enjeu exige du prochain gouvernement une attention plus soutenue.



### **3. Adapter les mesures de soutien du revenu et de formation du régime d'assurance-emploi selon l'évolution des conditions économiques affectant la main-d'œuvre et les employeurs**

CRHA Canada salue la décision du gouvernement sortant de mettre en place des mesures temporaires pour réduire les répercussions des turbulences économiques sur la main-d'œuvre à risque ou ayant perdu leur emploi ainsi que sur les employeurs. La bonification du Programme de Travail partagé de l'assurance-emploi est l'une de ces mesures. Elle permettra de réduire le nombre de mises à pied tout en diminuant les coûts des prestations régulières d'assurance-emploi dans le contexte d'incertitude et de ralentissement que l'économie canadienne connaît actuellement.

Le prochain gouvernement devra mesurer le succès de ces mesures et s'assurer qu'elles facilitent la requalification des travailleuses et travailleurs qui quittent un secteur touché par un événement externe (par exemple, l'imposition de droits de douane) ou qu'elles aident à renforcer les compétences d'une main-d'œuvre appelée à accomplir de nouvelles tâches au sein de leur secteur.

À plus long terme, le prochain gouvernement devra aussi se pencher sur la modernisation permanente du programme d'assurance-emploi. CRHA Canada avait formulé des recommandations en ce sens lors des consultations menées par le gouvernement fédéral en 2021. Nous espérons que le prochain titulaire du ministère de l'Emploi et du Développement de la main-d'œuvre recevra le mandat – et les ressources financières nécessaires – pour relancer ce projet de modernisation.

Par ailleurs, en matière de développement des compétences, le gouvernement fédéral ne devrait pas limiter son soutien aux chômeuses et chômeurs. Les travailleuses et travailleurs en emploi, de même que les employeurs, doivent aussi être soutenus, que ce soit pour effectuer des diagnostics ou réaliser des activités de formation qui leur permettront de perfectionner leurs compétences et leur productivité pour demeurer compétitifs.

Enfin, CRHA Canada soutient également la proposition faite l'automne dernier [par les représentants des travailleurs et des employeurs, qui ont uni leurs voix pour réclamer la création d'un conseil consultatif national](#) dont l'objectif serait d'améliorer la coordination du développement de la main-d'œuvre en permettant un dialogue efficace et institutionnalisé entre les parties prenantes concernées. Outre les représentants des syndicats, des groupes patronaux et des provinces, il faudrait aussi prévoir la participation à cette instance d'autres organisations qui, en raison de leur mission, jouent un rôle clé dans l'écosystème du développement des compétences. Ces organisations ont des postures et des expertises complémentaires à celles des syndicats et des groupes d'employeurs et elles peuvent ainsi contribuer à bâtir des ponts entre ces deux types d'organisations parfois opposées.

## 4. Réduire les barrières à la mobilité de la main-d'œuvre

Plusieurs intervenants l'ont souligné : les tensions commerciales avec les États-Unis devraient inciter le Canada à améliorer le fonctionnement de son propre marché national, en réduisant les barrières au commerce et à la mobilité de la main-d'œuvre entre les provinces. L'harmonisation des certifications professionnelles pose un défi majeur. Les disparités entre les exigences provinciales rendent difficile la reconnaissance des qualifications, ce qui freine la capacité des travailleuses et travailleurs à exercer leur métier dans d'autres régions. Le gouvernement fédéral peut et doit jouer un rôle pour susciter une meilleure coordination entre les provinces. Collectivement, par le biais des travaux du Comité du commerce intérieur ou d'autres instances compétentes, nous devons faciliter cette mobilité et optimiser l'utilisation des compétences disponibles sur l'ensemble du territoire canadien. C'est d'ailleurs dans cette optique que CRHA Canada a été créé. En effet, cet organisme fédérateur, né de la collaboration des entités provinciales, permet une cohérence dans l'encadrement professionnel en RH et dans la reconnaissance du titre d'un océan à l'autre.

## 5. Faciliter l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre issue de groupes sous-représentés dans les milieux de travail canadiens, y compris la main-d'œuvre expérimentée

Le gouvernement devrait renforcer ses initiatives d'insertion destinées aux personnes éloignées du marché du travail en augmentant les ressources financières allouées à leur formation et à leur accompagnement vers l'emploi. Nous faisons référence notamment aux candidates et candidats issus des Premières Nations, à ceux qui vivent avec un handicap ou qui ont un casier judiciaire. En ce qui concerne les travailleuses et travailleurs expérimentés, le gouvernement devrait s'assurer que ses politiques fiscales encouragent davantage la prolongation de carrière.



## 6. Immigration : préserver l'accès aux talents provenant de l'étranger

CRHA Canada a pris connaissance du Plan des seuils d'immigration 2025-2027 et des diverses mesures de resserrement mises en place l'an dernier par le ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté. Nous comprenons que les cibles en matière d'immigration doivent tenir compte de la capacité d'intégration de la société canadienne (logement, services publics, etc.). Nous exprimons toutefois certaines préoccupations quant aux conséquences qui se font sentir, notamment hors des grands centres où la rareté de main-d'œuvre demeure un enjeu important.

### POSTES OÙ IL Y A PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

CRHA Canada tient à souligner sa préoccupation quant aux mesures de resserrement touchant les travailleuses et travailleurs étrangers temporaires ainsi que l'immigration économique menant à la résidence permanente. La société canadienne a évolué au cours des dernières décennies et pour diverses raisons, plusieurs métiers n'attirent plus les Canadiens de souche comme auparavant. Pensons à certains emplois des secteurs agroalimentaires et manufacturiers (par exemple, abattage d'animaux, soudure et autres métiers spécialisés), de la santé (soins de base par les préposés aux bénéficiaires) ou de la restauration (cuisine). Dans plusieurs cas, la main-d'œuvre immigrante devient nécessaire. Les politiques canadiennes d'immigration et les cibles d'accueil du prochain gouvernement doivent refléter cette réalité. Par ailleurs, les employeurs canadiens doivent pouvoir compter sur une certaine prévisibilité dans les politiques d'immigration. À titre d'exemple, le [récent revirement sur les travailleuses et travailleurs étrangers temporaires](#) pourrait mettre en péril la compétitivité et la viabilité des secteurs d'activités qui comptent sur cette main-d'œuvre.

### ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS ÉTRANGERS

Le [resserrement récent des règles applicables aux étudiants étrangers qui souhaitent poursuivre leurs études dans des institutions postsecondaires canadiennes](#) (réduction importante du nombre de permis émis, réforme du programme de permis de travail postdiplôme) n'est pas sans conséquence. Ces changements pourraient affecter négativement l'offre de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activités, incluant celui de la gestion des ressources humaines. Nous invitons le prochain gouvernement, en collaboration avec les provinces, à suivre de très près l'évolution de la situation et à moduler ses règles afin de minimiser l'incidence sur les professions en demande sur le marché de l'emploi.

### RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES

Les processus de reconnaissance des compétences des personnes formées à l'étranger sont souvent trop longs, trop complexes et trop coûteux. Cela retarde l'intégration de ces personnes au marché du travail canadien. Le prochain gouvernement doit travailler de concert avec les parties prenantes concernées (les provinces, les ordres professionnels) afin d'en arriver à simplifier et accélérer ces processus, tout en assurant le niveau adéquat de qualifications professionnelles.



## Des lieux de travail sains, bienveillants et inclusifs

Une [enquête menée par la firme de consultation en ressources humaines Mercer](#) concluait que plus du tiers des demandes de prestations d'invalidité en 2022 étaient attribuables à des raisons de santé mentale et que moins des deux tiers des organisations (63 %) gèrent efficacement ce risque. De telles données sont alarmantes. Toutes les parties prenantes doivent intervenir davantage pour soutenir la santé des travailleuses et travailleurs ainsi que réduire les coûts croissants que les organisations subissent en raison de l'absentéisme, du présentéisme, de la perte de productivité, etc.

Fortement engagé en faveur de la diversité et de l'inclusion, CRHA Canada a mené en 2023 un [sondage pancanadien auprès des professionnelles et professionnels RH](#). Depuis, nous continuons de suivre et d'accompagner l'évolution de ces pratiques qui font parfois l'objet de vives discussions. Reconnu pour son multiculturalisme, le Canada devrait maintenir son rôle de leader dans ce domaine et s'assurer que les politiques de diversité et d'inclusion restent au cœur des pratiques organisationnelles, et que celles-ci misent sur des pratiques qui ont réellement un effet positif.

Que ce soit en matière de santé mentale ou de diversité et d'inclusion, le gouvernement fédéral peut agir pour soutenir davantage les travailleuses et travailleurs ainsi que les employeurs sous compétence fédérale.

---

## 7. Harcèlement et violence : accroître les capacités d'enquête et améliorer le soutien aux employeurs et à la main-d'œuvre

CRHA Canada a déjà félicité le gouvernement sortant pour l'instauration d'obligations importantes en matière de prévention et de traitement des cas de harcèlement et de violence dans les lieux de travail sous réglementation fédérale. Cela dit, en participant aux travaux du Groupe de travail fédéral sur le harcèlement et la violence, CRHA Canada a pu constater que plusieurs pistes pourraient être envisagées pour bonifier l'action gouvernementale dans ce secteur :

- La sensibilisation et le soutien pourraient être améliorés en étoffant le contenu disponible sur le site web du gouvernement et en déployant une campagne nationale à l'intention des employeurs, des travailleuses et des travailleurs.
- Les enquêtrices et enquêteurs répertoriés comme ressources potentielles pour les organisations sont en nombre relativement limité et, surtout, pourraient bénéficier d'une formation leur permettant notamment d'améliorer la cohérence des interventions dans les différents milieux de travail.
- D'autres intervenantes et intervenants gagneraient à être mieux formés pour jouer adéquatement leur rôle, notamment les comités paritaires.

## 8. Transparence salariale : s'inspirer de pratiques exemplaires pour mettre en œuvre une législation fédérale

La transparence salariale repose sur l'idée que les travailleuses et travailleurs ont le droit de connaître les structures et les barèmes de rémunération en vigueur chez leur employeur. Dans un milieu syndiqué, cette transparence est généralement ancrée dans les conventions collectives et les pratiques syndicales. Elle assure une prévisibilité et une équité salariale pour les travailleuses et travailleurs.

Plusieurs provinces canadiennes ont déjà entamé le processus législatif afin d'intégrer des pratiques de transparence salariale pour l'ensemble des employeurs sous leurs juridictions, dont Terre-Neuve-et-Labrador (*Pay Equity and Pay Transparency Act*), la Nouvelle-Écosse (*Bill 386 - Pay Equity and Pay Transparency Act*), l'Île-du-Prince-Édouard (*Employment Standards Act*) et la Colombie-Britannique (*Pay Transparency Act*).

Au palier fédéral, plusieurs législations favorisent indirectement une certaine transparence salariale (par exemple, la Loi sur l'équité salariale). Constatant des écarts salariaux injustifiés entre certains groupes, nous invitons le prochain gouvernement à se pencher sur cette question et s'inspirer des pratiques exemplaires tant canadiennes qu'étrangères pour mettre en place son propre cadre législatif.

## 9. Loi sur l'équité en matière d'emploi : réviser la loi pour donner suite à la consultation menée en 2024 et augmenter les ressources destinées à soutenir les organismes qui doivent la mettre en œuvre

En septembre dernier, [CRHA Canada a déposé ses commentaires](#) dans le cadre de la consultation d'Emploi et Développement social Canada en vue de donner suite au rapport du groupe de travail sur l'examen de la loi. La loi prévoit de réaliser et de soutenir l'égalité en milieu de travail grâce à une mise en œuvre efficace par les employeurs. À cet égard, il sera essentiel que le gouvernement prévoie des ressources importantes pour accompagner les organisations, au-delà de ce qui a été fait depuis l'entrée en vigueur de cette loi. L'exemple de la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale pourra servir de guide afin de s'assurer que l'information est claire, que les outils sont efficaces et que la formation est facilement accessible. Il sera également essentiel d'offrir cet accompagnement en continu aux organisations, car les pratiques en matière d'équité et d'inclusion sont toujours en mouvance alors que l'expertise se développe à travers le pays.

En matière d'équité et de diversité, le Défi 50-30 est une autre initiative du gouvernement fédéral qui mérite plus d'attention. Ce programme encourage la parité hommes-femmes ainsi qu'un pourcentage important de membres d'autres groupes en quête d'équité dans les conseils d'administration et les équipes de direction. [Au 10 mars dernier, 2 853 organisations y participaient à travers le pays.](#) Ce nombre pourrait augmenter si le programme faisait l'objet d'une promotion plus vigoureuse. Des incitatifs fiscaux pourraient également être mis en place pour stimuler l'adoption, par les organisations, de pratiques liées à la diversité et à l'inclusion.



## **10. Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail : promouvoir davantage la Norme nationale de la Commission de la santé mentale du Canada et fournir aux employeurs un soutien pour sa mise en œuvre**

Bien que la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#), soit techniquement gratuite et que des outils de base soient fournis par le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail et la Commission de la santé mentale du Canada, les organisations auraient avantage à bénéficier du soutien d'expertes et experts en santé et en sécurité pour sa mise en œuvre et son maintien. Les employeurs, en particulier les plus petits, ont besoin d'aide pour déterminer les pratiques exemplaires qui ont un effet positif concret. Le gouvernement devrait envisager la création et le financement d'un programme d'aide financière pour les organisations qui souhaitent adopter la Norme, mais qui ont besoin d'une assistance professionnelle pour la mettre en œuvre correctement.

---

Les défis importants auxquels les milieux de travail canadiens sont confrontés exigent que toutes les parties prenantes concernées travaillent de concert pour trouver et déployer les solutions qui s'imposent. Pour sa part, CRHA Canada souhaite continuer à contribuer à l'amélioration continue des politiques et des programmes que le gouvernement fédéral met en place pour soutenir les travailleuses et travailleurs ainsi que les employeurs. Nous offrons notre pleine et entière collaboration au prochain gouvernement.

# CPHR/CRHA

CHARTERED PROFESSIONALS  
IN HUMAN RESOURCES  
CANADA

CONSEILLERS EN RESSOURCES  
HUMAINES AGRÉÉS  
CANADA



**People Leading Business.™**

**Partenaires d'affaires de premier plan.™**