

**PERSPECTIVES DES EMPLOYEURS.EUSES
DU CANADA ATLANTIQUE**

N° 2

**Pénurie de compétences et
défis d'embauche**

JANVIER 2021

À PROPOS DU FPP

Bonnes politiques. Meilleur Canada. Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différent.e.s participant.e.s au processus d'élaboration des politiques.

Il leur offre une tribune pour examiner des enjeux et apporter de nouveaux points de vue et de nouvelles idées dans le débat sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques est essentielle à la création d'un Canada meilleur — un pays cohésif, prospère et sûr. Nous y contribuons en :

- Réalisant des recherches sur les questions cruciales
- Favorisant des dialogues francs sur des sujets de recherche
- Célébrant le travail de leaders exceptionnel.le.s.

Notre approche, appelée « de l'inclusion à la conclusion », mobilise des interlocuteurs.trices, connu.e.s ou non, qui nous aident à tirer des conclusions afin de cerner les obstacles à la réussite et de trouver des pistes de solutions.

Le FPP est un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan qui compte parmi ses membres différents organismes privés, publics et sans but lucratif.

© 2021, Forum des politiques publiques

1405 - 130, rue Albert

Ottawa (Ontario), Canada, K1P 5G4

613.238.7858

ISBN: 978-1-77452-038-3

ppforum.ca

[@ppforumca](https://www.instagram.com/ppforumca)

CE PROJET EST FINANCÉ PAR

Canada

MERCI À NOS PARTENAIRES DE SONDAGE



Atlantic Canada
Opportunities
Agency

Agence de
promotion économique
du Canada atlantique



Canada



NL WORKFORCE
INNOVATION
CENTRE

Ideas. Innovation. Impact.

TABLE DES MATIÈRES

À propos des auteur.E.s.....	6
Introduction.....	7
Méthodes.....	7
Analyse et principaux résultats.....	8
Pénuries de main-d'œuvre et de compétences.....	8
Expériences des employeurs.euses au cours des trois dernières années.....	8
Prévisions des employeurs.euses pour les trois prochaines années.....	10
Pourquoi les employeurs.euses connaissent-ils/elles des pénuries de main-d'œuvre et de compétences?.....	11
Principales catégories d'emplois touchées par la pénurie, par industrie.....	14
Conclusion.....	19

À PROPOS DU PROJET

Les changements démographiques et du marché du travail au Canada atlantique font de la question de la rétention une priorité pour tous et toutes. Maintenir, à moyen et à long termes, les travailleurs.euses, les immigrant.e.s, les compétences et le talent dans les quatre provinces est une préoccupation complexe et prioritaire pour la croissance économique et la prospérité régionale. Le projet triennal [Revitalisation de la région de l'Atlantique](#) du Forum des politiques publiques (2017-2020) vise à relever le défi de la rétention et de la croissance économique en mettant l'accent sur le renforcement de la rétention des immigrant.e.s à long terme, l'élargissement du bassin de main-d'œuvre et l'amélioration de l'accès des employeurs.euses aux compétences dont ils/elles ont besoin. Par l'entremise de rapports de recherche, d'enquêtes, de narrations qualitatives, de tables rondes provinciales et de sommets régionaux, le Forum des politiques publiques promeut la compréhension régionale et pancanadienne ainsi que les réseaux intersectoriels sur les aspects les plus urgents en matière d'immigration et de politique économique.

SÉRIE PERSPECTIVES DES EMPLOYEURS.EUSES DU CANADA ATLANTIQUE

Points de vue sur l'embauche et le maintien en poste des employé.e.s, l'immigration et la croissance

Les prévisions et les perceptions des employeurs.euses quant aux enjeux qui influent sur les activités de leurs entreprises peuvent servir d'indicateurs révélateurs de l'évolution de ces grandes tendances sociales et économiques. Rester au fait de l'état d'esprit des employeurs.euses dans différentes industries au Canada atlantique favorise des boucles de rétroaction positive et l'élaboration de politiques efficaces dans les domaines prioritaires pour la croissance économique comme le maintien des effectifs, les compétences, l'embauche et l'intégration des immigrant.e.s. Dans le cadre du projet [Revitalisation de la région de l'Atlantique](#), le FPP s'est joint à l'Université Memorial pour sonder plus de 800 employeurs.euses de la région afin d'obtenir leurs points de vue sur la dynamique singulière de l'environnement économique et du marché du travail au Canada atlantique et de mieux comprendre comment leurs perceptions du climat économique influencent la croissance économique dans la région. Les résultats de ce sondage ont donné lieu à la série *Perspectives des employeurs.euses au Canada atlantique*, soit cinq rapports thématiques préparés pour servir de base à un vaste débat :

- #1 Croissance des entreprises et de l'emploi**
- #2 Pénurie de compétences et défis d'embauche**
- #3 Attitudes à l'égard des immigrant.e.s et des étudiant.e.s internationaux.ales**
- #4 Efficacité des politiques d'immigration**
- #5 Maintien de la main-d'œuvre qualifiée**

[CONSULTER TOUTE LA SÉRIE](#)

À PROPOS DES AUTEUR.E.S

Tony Fang, chaire Stephen Jarislowsky sur la transformation culturelle et économique, Université Memorial

Tony Fang est titulaire de la chaire Stephen Jarislowsky sur la transformation culturelle et économique à l'Université Memorial. Il est actuellement membre d'un comité consultatif d'expert.e.s de la Banque mondiale sur la migration et le développement. Il se consacre à la publication de recherches de pointe sur l'économie du Canada et de Terre-Neuve-et-Labrador. Ses domaines d'intérêt de recherche englobent les questions de pratiques de rendement élevé en milieu de travail, de politiques de retraite et de vieillissement de la main-d'œuvre, d'éducation, d'immigration, d'innovation et de croissance des entreprises.

Jane Zhu, boursière de recherche postdoctorale, département d'économie, Université Memorial

Jane Zhu est professeure agrégée d'économie et de gestion au Sichuan College of Architectural Technology. Ses intérêts de recherche portent notamment sur l'efficacité de l'investissement en capital humain, le développement de l'industrie des services de ressources humaines au Sichuan, en Chine, et les liens entre la diversité de la main-d'œuvre et la productivité en milieu de travail. Avec plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans la recherche sur les ressources humaines et le capital humain, Mme Zhu a développé un large éventail d'expertise technique dans la collecte, le traitement et l'analyse de données provenant de recherches, de sondages, d'entretiens existants et d'autres sources.

Paula Struk Jaia, assistante à la recherche, Université Memorial

Paula Struk Jaia est candidate à la maîtrise en économie à l'Université Memorial de Terre-Neuve. Ses recherches portent sur la société et l'économie, combinant théorie économique et analyse économétrique. Elle assiste la chaire Stephen Jarislowsky dans des projets liés à la migration et au marché du travail à Terre-Neuve-et-Labrador. Mme Struk Jaia est titulaire d'un baccalauréat ès sciences avec spécialisation en économie de l'Université Memorial.

Evan McCarthy, assistant à la recherche, Université Memorial

Evan McCarthy est un assistant à la recherche de premier cycle qui complète un baccalauréat en économie à l'Université Memorial. Il assiste la chaire Stephen Jarislowsky dans des projets liés à la migration et au marché du travail au Canada atlantique. Ses intérêts de recherche portent notamment sur les stratégies de croissance économique pour Terre-Neuve-et-Labrador, le marché du travail, l'immigration, les ressources naturelles et l'économie environnementale. M. McCarthy souhaite obtenir une maîtrise en économie.

Alex David Wells, assistant à la recherche, Université Memorial

Alex David Wells est un assistant à la recherche de premier cycle qui complète un baccalauréat conjoint en commerce et en économie à l'Université Memorial. Il assiste la chaire Stephen Jarislowsky dans des projets de recherche sur l'immigration et le travail. Ses domaines d'intérêt incluent l'économie de l'immigration et du travail.

INTRODUCTION

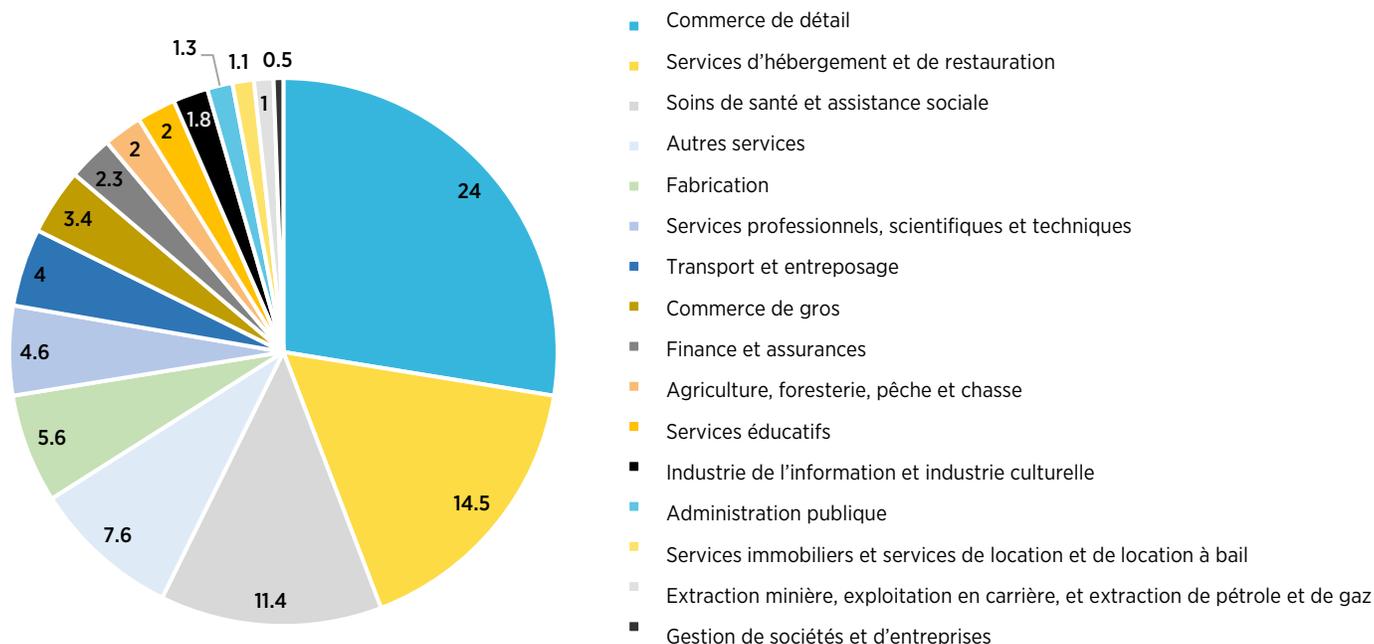
Comment les employeurs.euses du Canada atlantique ont-ils/elles vécu la pénurie de compétences et de main-d'œuvre au cours des quelques dernières années? Quels défis et possibilités pensent-ils/elles rencontrer au cours des prochaines années? Le présent document est le deuxième d'une série de cinq rapports qui présentent les résultats d'un sondage auprès de 801 employeurs.euses dans tout le Canada atlantique relativement aux activités d'embauche, au maintien des effectifs, à l'immigration et à la croissance économique. Il s'intéresse aux expériences, perceptions et prévisions des employeurs.euses dans la région atlantique quant à la pénurie de compétences et de main-d'œuvre et à l'embauche.

MÉTHODES

À l'automne 2019, l'Université Memorial a commandé un sondage téléphonique auprès de plus de 800 employeurs.euses dans tout le Canada atlantique pour comprendre leurs perceptions de la situation économique et du marché du travail, leurs prévisions pour les trois prochaines années et les effets de la situation économique sur la croissance et les activités de leurs entreprises. Les entrevues téléphoniques qualitatives semi-structurées ont été menées par Narrative Research (anciennement Corporate Research Associates) en septembre et en octobre 2019, et le sondage a été créé à partir de renseignements tirés du Registre des entreprises de Statistique Canada (2018). Pour chaque province, on visait le nombre de réponses suivant : 301 à Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L.), 100 à l'Île-du-Prince-Édouard, (Î.-P.-É.), 200 en Nouvelle-Écosse (N.-É.) et 200 au Nouveau-Brunswick (N.-B.). Une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié a été appliquée à la région, à l'industrie (Système de classification des industries de l'Amérique du Nord) et à la taille organisationnelle. Le sondage s'est adressé aux propriétaires, aux cadres supérieur.e.s ou aux gestionnaires des ressources humaines d'entreprises, dans la mesure du possible. Les données du sondage ont été analysées à l'aide de techniques de statistique descriptive, du modèle de régression logistique et du modèle de régression des moindres carrés ordinaires.

Le présent rapport résume les résultats de l'analyse statistique de ces données de sondage en ce qui concerne la pénurie de compétences et de main-d'œuvre et les conséquences de ce phénomène sur les politiques visant à encourager l'immigration et la croissance économique dans les quatre provinces atlantiques.

Figure 1 : Distribution des répondant.e.s au sondage par industrie



Les employeurs.euses ayant participé au sondage représentent la diversité des principales industries du Canada atlantique (figure 1) et ont été classés en trois catégories de taille organisationnelle aux fins d'analyse : petit.e (de 5 à 9 employé.e.s), moyen.ne (de 10 à 49 employé.e.s) et grand.e (50 employé.e.s et plus). Parmi les personnes interviewées, 84,4 % représentent des employeurs.euses du secteur privé, 13,5 % des employeurs.euses du secteur sans but lucratif et 2,1 % des employeurs.euses gouvernementaux.ales.

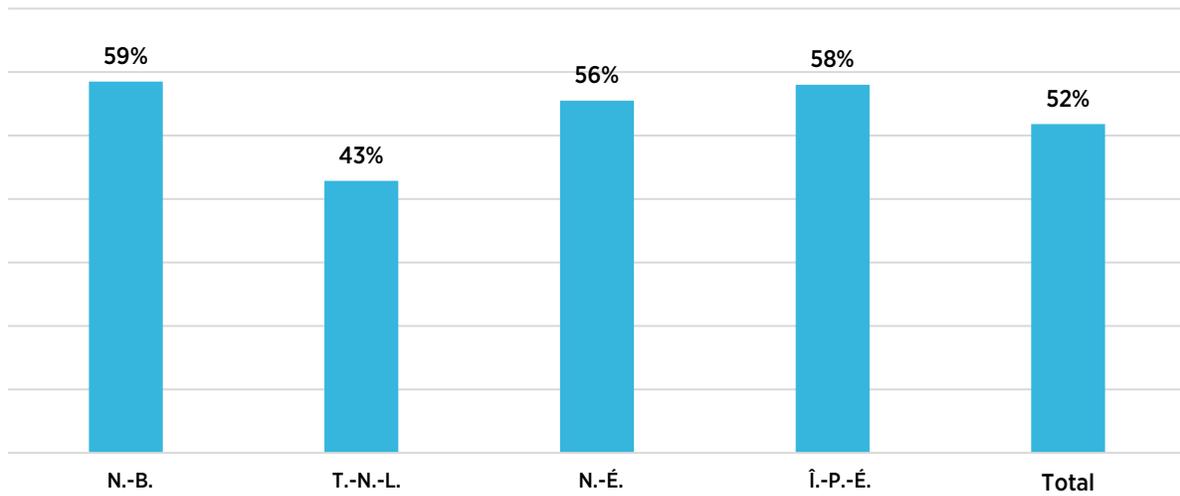
ANALYSE ET PRINCIPAUX RÉSULTATS

PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE ET DE COMPÉTENCES

Expériences des employeurs.euses au cours des trois dernières années

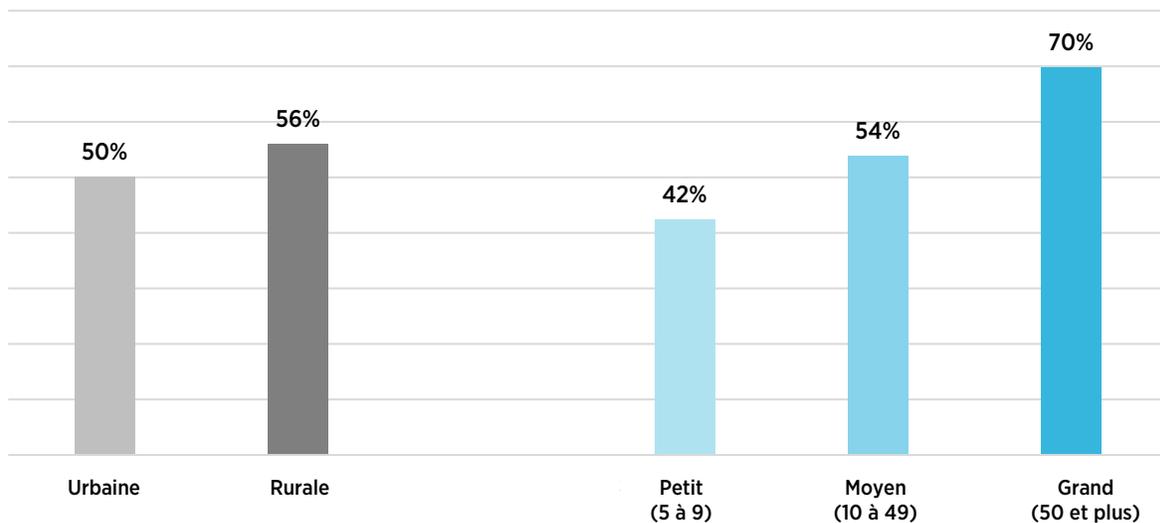
Environ 52 % des employeurs.euses sondé.e.s dans toute la région du Canada atlantique disent avoir éprouvé de la difficulté à pourvoir des postes vacants au cours des trois dernières années (voir la figure 2 ci-dessous). Les employeurs.euses au N.-B., en N.-É. et à l'Î.-P.-É. rapportent plus de difficulté à pourvoir ces postes que ceux à T.-N.-L.

Figure 2 : Difficultés d'embauche par province



Les employeurs.euses dans les régions rurales sont plus susceptibles de connaître des difficultés d'embauche que ceux dans les régions urbaines, mais la différence est minime (figure 3). La figure 3 montre que ce sont les grand.e.s employeurs.euses (au moins 50 employé.e.s) au Canada atlantique qui ont le plus de problèmes à pourvoir des postes vacants.

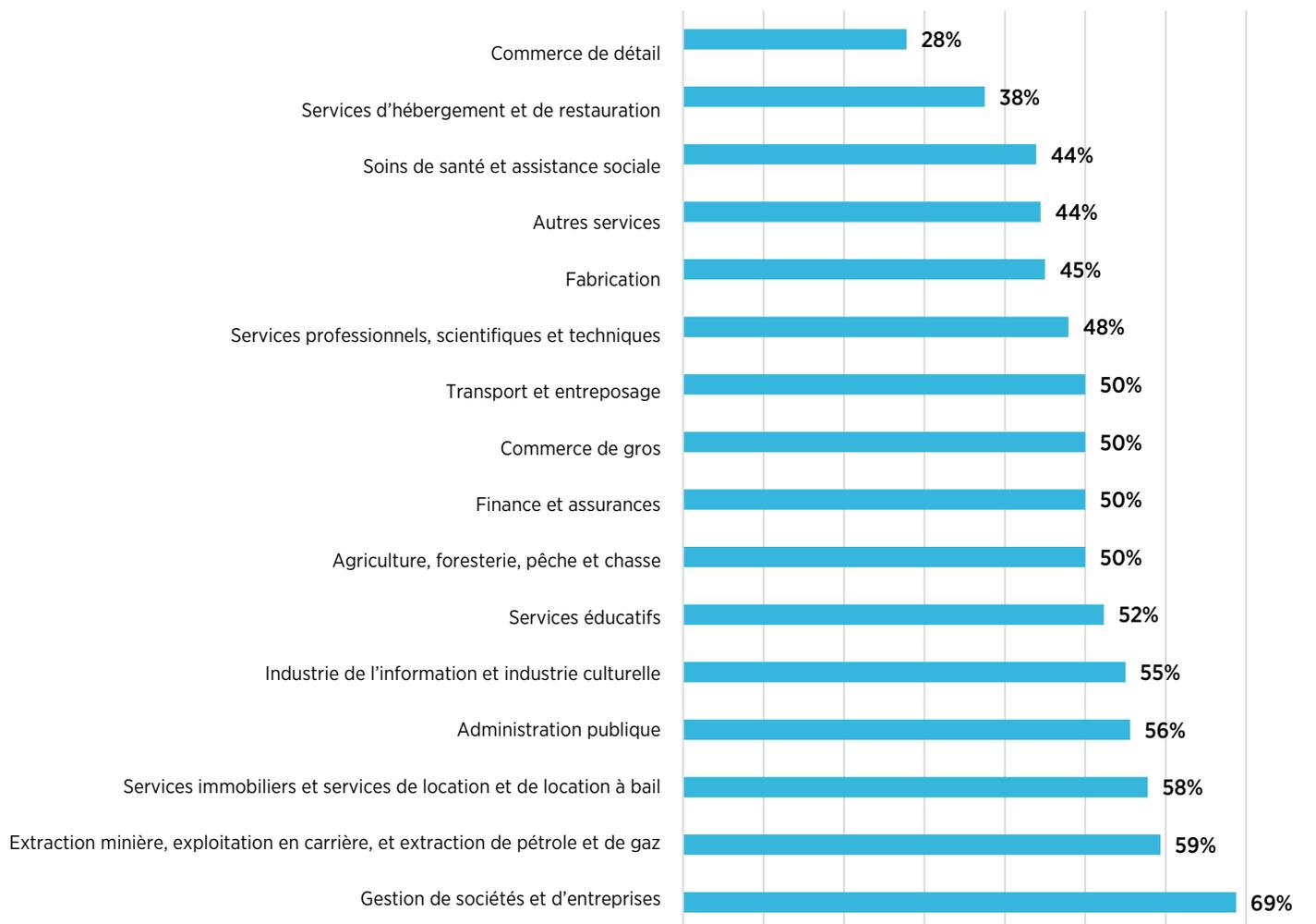
Figure 3 : Difficultés d'embauche par région et par taille



La figure 4 ci-après montre que les industries les plus susceptibles de rapporter des pénuries de main-d'œuvre et de compétences sont l'agriculture, la foresterie et la pêche; les soins de santé et l'assistance sociale; les services d'hébergement et de restauration; la fabrication; les services administratifs et de soutien et les services de gestion des déchets et d'assainissement; et la construction. Les industries les moins

touchées sont la finance et les assurances; l'extraction minière, exploitation en carrière et extraction de pétrole et de gaz; les services professionnels, scientifiques et techniques et les services de gestion; les services immobiliers et les services de location et de location à bail; les arts, le divertissement et les loisirs; et le commerce.

Figure 4 : Difficultés d'embauche par industrie

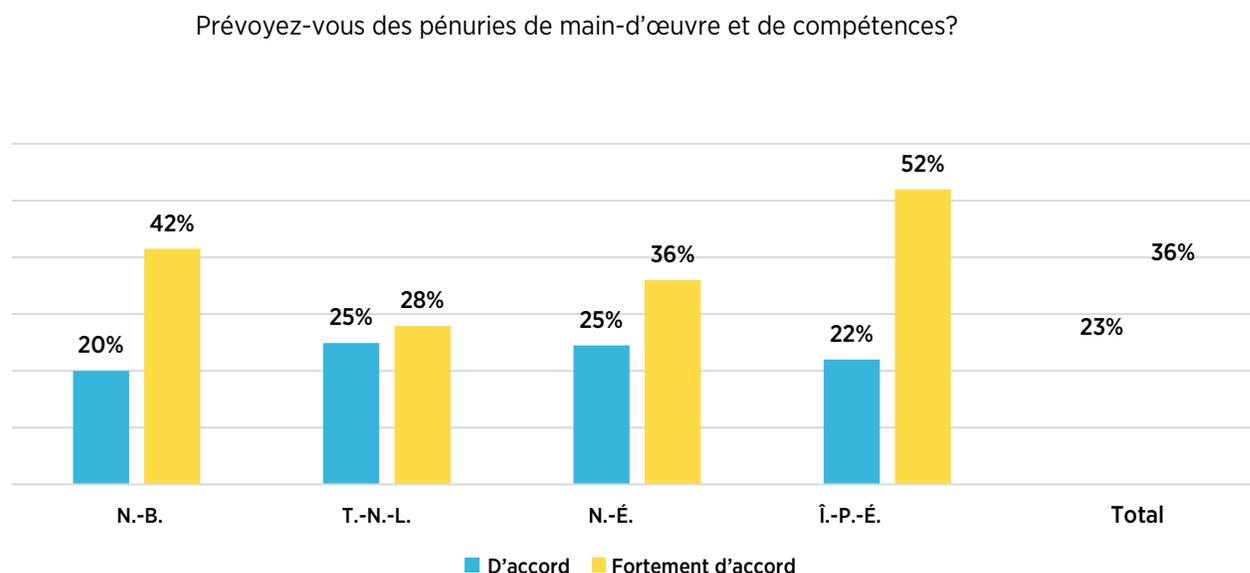


Prévisions des employeurs.euses pour les trois prochaines années

Parmi les employeurs.euses sondé.e.s dans les quatre provinces atlantiques, 59 % se disent d'accord ou fortement d'accord que leur province respective connaîtra des pénuries de main-d'œuvre et de compétences au cours des trois prochaines années, à l'image des défis persistants de la région sur le plan de l'emploi en raison de la croissance économique qu'on y observe. Les employeurs.euses à T.-N.-L. sont le

moins susceptibles de prévoir une pénurie de main-d'œuvre dans la région (53 %), tandis que ceux/celles à l'Î.-P.-É. et au N.-B. sont le plus susceptibles de prévoir une telle pénurie (74 % et 62 % respectivement).

Figure 5 : Prévisions des employeurs.euses quant aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences au cours des trois prochaines années



POURQUOI LES EMPLOYEURS.EUSES CONNAISSENT-ILS/ELLES DES PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE ET DE COMPÉTENCES?

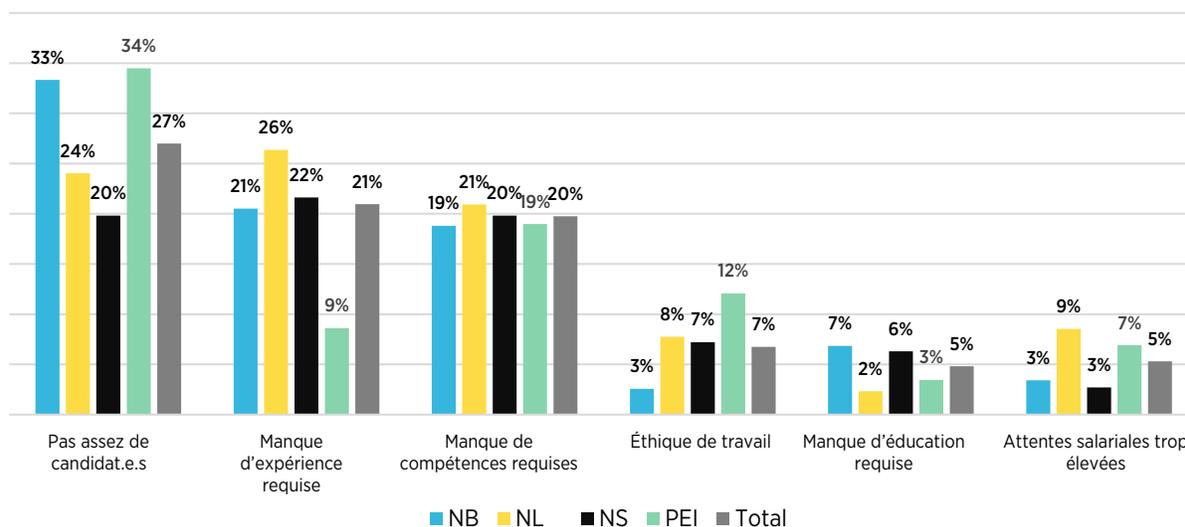
Les employeurs.euses expliquent les pénuries de main-d'œuvre et de compétences par les raisons suivantes :

- manque de candidat.e.s (**27 %**),
- manque de candidat.e.s ayant l'expérience requise (**21 %**),
- manque de candidat.e.s ayant les compétences requises (**20 %**),
- manque d'éthique de travail (**7 %**),
- manque d'éducation requise (5 %),
- attentes salariales élevées (**7 %**).

Le manque de candidat.e.s est identifié comme principale raison des pénuries de main-d'œuvre et de compétences à l'Î.-P.-É. et au N.-B. À T.-N.-L. et en N.-É., c'est plutôt le manque d'expérience. Dans

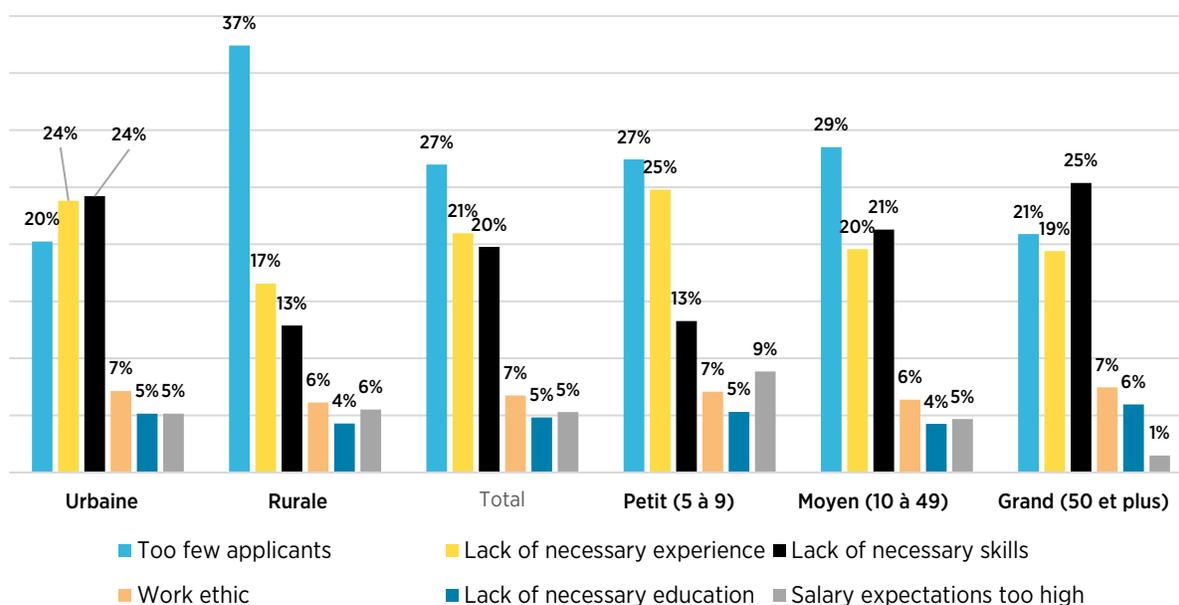
l'ensemble des provinces, les employeurs.euses rapportent, dans une mesure similaire, des problèmes avec le manque perçu de compétences requises. Ils/elles sont moins nombreux.euses à pointer vers le manque d'éthique de travail, le manque d'éducation et les attentes salariales élevées pour justifier les pénuries de main-d'œuvre et de compétences.

Figure 6 : Raisons des pénuries de main-d'œuvre et de compétences, par province



Dans les régions urbaines, les employeurs.euses expliquent leur difficulté à pourvoir des postes vacants par le manque de candidat.e.s ayant l'expérience, les compétences ou l'éducation requises. Pour leur part, les employeurs.euses dans les régions rurales citent plutôt le nombre insuffisant de candidatures comme principal défi.

Figure 7 : Raisons des pénuries de main-d'œuvre et de compétences, par région et taille de l'employeur.euse



Pour les petit.e.s employeurs.euses, la principale difficulté est le manque de candidat.e.s et le manque d'expérience nécessaire de ces derniers.ères. Pour ces organisations, le manque de compétences, le manque d'éducation et les attentes salariales sont moins problématiques. En ce qui concerne les employeurs.euses de taille moyenne, c'est également le manque de candidat.e.s qui les préoccupent le plus, suivi par le manque d'expérience et le manque de compétences requises. Les grand.e.s employeurs.euses identifient le manque de candidat.e.s ayant les compétences requises comme principal enjeu, mais aussi le manque d'expérience et le manque de candidatures. Les attentes salariales leur posent moins problème.

Raisons des pénuries de compétences et de main-d'œuvre, par industrie

Le nombre insuffisant de candidatures est surtout un problème dans les industries à forte demande de main-d'œuvre comme la foresterie et la pêche. À l'opposé, le manque d'expérience requise est le principal obstacle pour les employeurs.euses dans les industries où de l'expérience pratique est généralement requise pour accomplir les tâches liées à l'emploi (p. ex. en construction). Dans la même veine, les employeurs.euses dans les industries axées sur les connaissances (p. ex. les services professionnels) citent le manque de compétences requises comme principal défi. Le tableau suivant illustre les principales raisons des difficultés d'embauche par industrie.

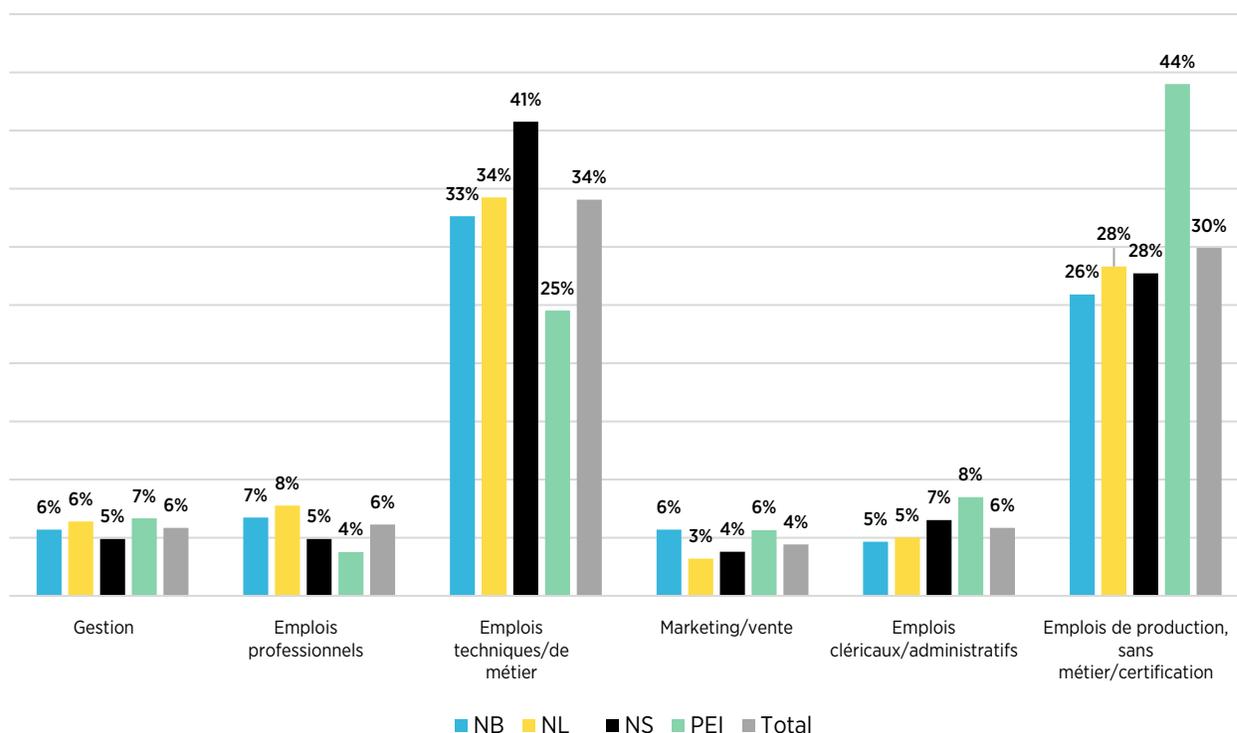
Industries	Principale raison des difficultés d'embauche
Commerce; services d'hébergement et de restauration; agriculture, foresterie et pêche; transport et entreposage	Trop peu de candidat.e.s
Construction; soins de santé et assistance sociale; extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz; arts, divertissement et loisirs	Manque de candidat.e.s ayant l'expérience requise
Fabrication; information et culture; finance et assurances; services professionnels, scientifiques et techniques et services de gestion; services administratifs et de soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	Manque de candidat.e.s ayant les compétences requises

Principales catégories d'emplois touchées par la pénurie, par industrie

Les catégories d'emplois pour lesquelles les employeurs.euses rapportent le plus de difficultés à pourvoir des postes vacants sont les emplois techniques/de métier (34 %), les travailleurs.euses de la production sans métier/certification (30 %), les emplois professionnels (6 %), de gestion (6 %) et cléricaux/administratifs (6 %). Les emplois techniques/de métier et les travailleurs.euses de la production sans métier/certification sont les deux catégories d'emplois le plus sous-affectées dans les quatre provinces atlantiques.

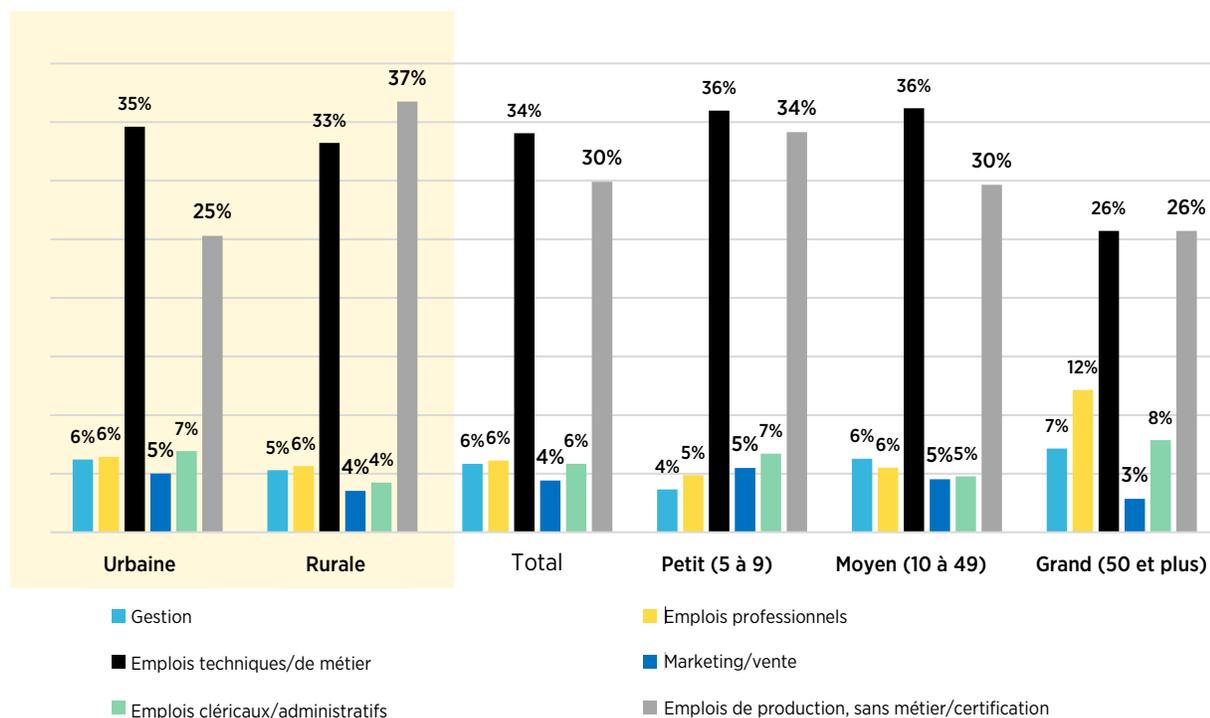
En même temps, il existe des nuances entre les provinces. Les employeurs.euses au N.-B., à T.-N.-L. et en N.-É. sont le plus susceptibles de rapporter un manque de travailleurs.euses dans les emplois techniques/de métier qui nécessitent à la fois expérience et compétences. En revanche, à l'Î.-P.-É., ce sont les postes de travailleurs.euses de la production sans métier/certification qui sont sous-affectés le plus souvent, ce qui s'explique probablement par la nature des industries phares de la province, qui sont l'agriculture, la pêche et le tourisme. Cette réalité correspond également au résultat selon lequel la principale raison des difficultés d'embauche à l'Î.-P.-É. est le « nombre insuffisant de candidat.e.s » (voir figure 6).

Figure 8 : Emplois avec le plus de difficultés d'embauche, par province



Les employeurs.euses dans les régions urbaines sont un peu plus susceptibles de rapporter des « emplois techniques/de métier à pourvoir » que les employeurs.euses en milieu rural. Par contre, ces derniers.ères sont beaucoup plus susceptibles de connaître une pénurie de travailleurs.euses de production sans métier/certification (voir figure 9). En ce qui concerne la taille organisationnelle, les employeurs.euses de petite et de moyenne taille sont plus susceptibles que les grand.e.s employeurs.euses de déclarer des pénuries pour les emplois techniques/de métier et les travailleurs.euses de production sans métier/certification. Pour leur part, les grandes organisations connaissent une certaine pénurie dans les emplois professionnels.

Figure 9 : Emplois avec le plus de difficultés d'embauche, par région et taille

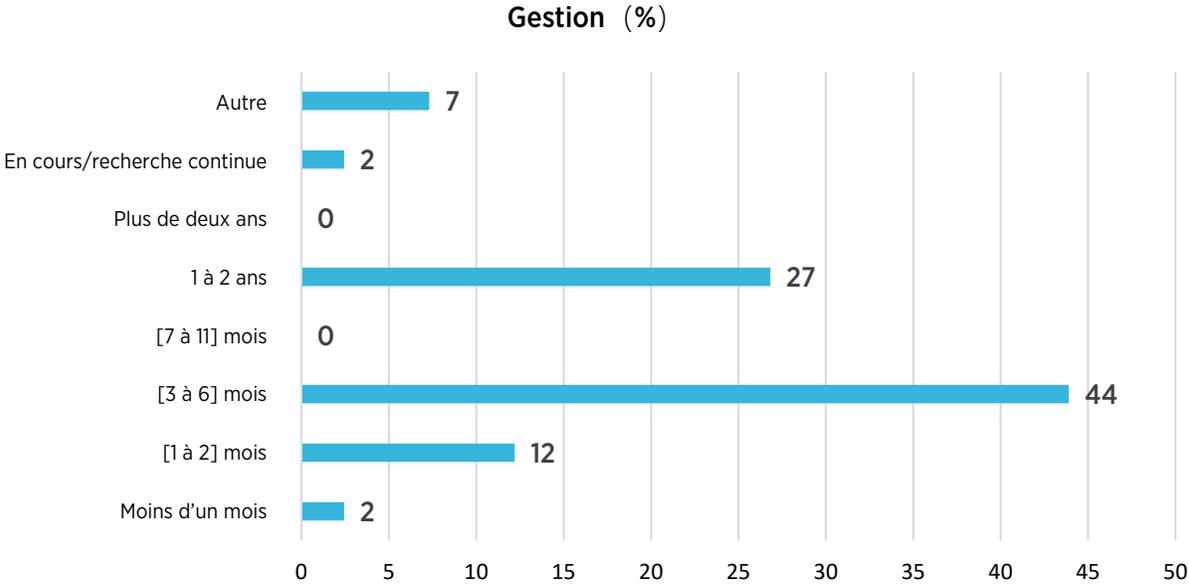


DURÉE DE LA VACANCE DES POSTES

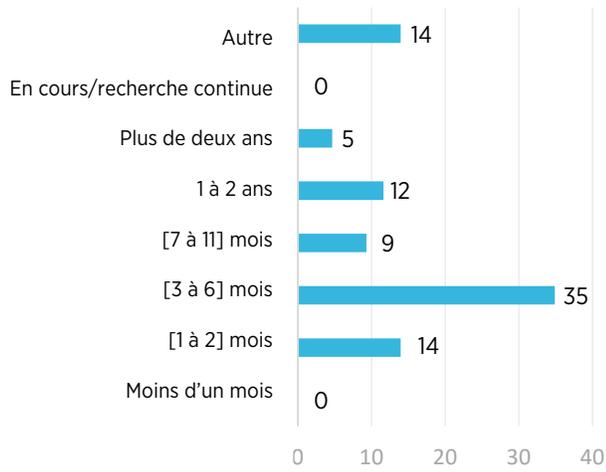
Comme le démontre la figure 10 ci-après, généralement, les employeurs.euses ont plus de difficulté à pourvoir des postes qui nécessitent un niveau de compétences élevé. Environ 50 % des postes vacants au Canada atlantique, tous emplois confondus, sont pourvus dans un délai de six mois. Selon les employeurs.euses, les postes de gestion prennent le plus de temps à pourvoir. Ainsi, 27 % de ces postes prennent plus de deux ans à pourvoir et 44 %, de trois à six mois. La difficulté de pourvoir des postes de gestion peut s'expliquer par le fait qu'ils requièrent une combinaison de compétences.

Il faut plus de temps pour pourvoir des postes professionnels que des postes techniques/de métier. Les postes de travail de production sans métier/certificat sont généralement pourvus en moins de temps, sauf lorsque de faibles salaires, des conditions de travail difficiles, l'éloignement du lieu de travail ou une combinaison de ces facteurs entrent en compte.

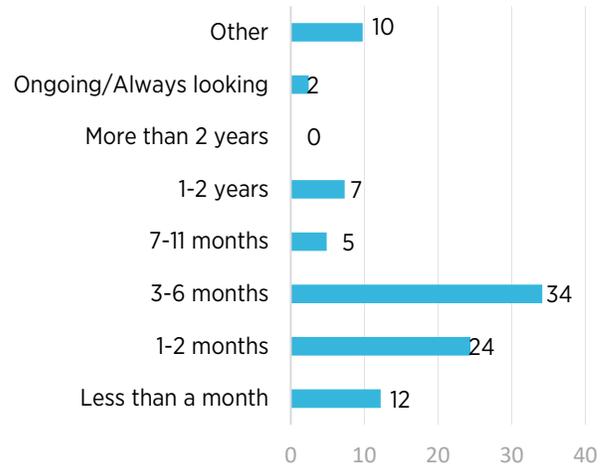
Figure 10 : Durée approximative de la vacance des postes, par catégorie d'emploi



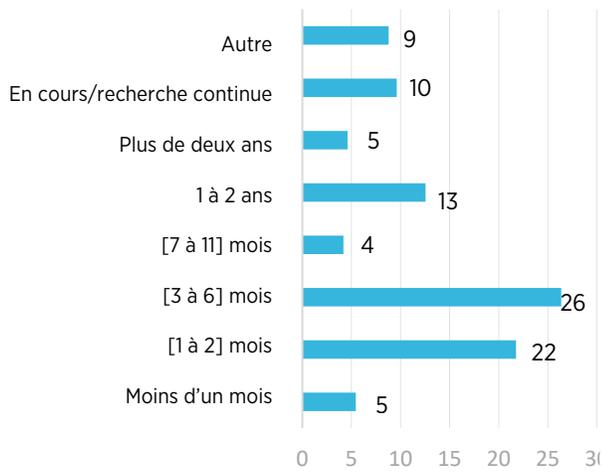
Professionals (%)



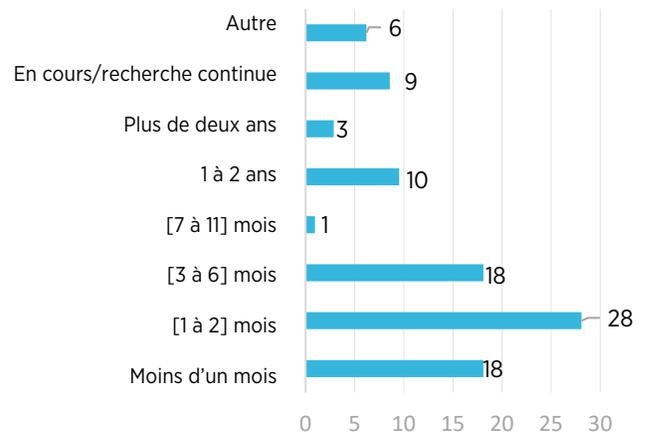
Bureau/administration (%)



Technique/métier (%)



Emplois en production sans métier/certification (%)



CONCLUSION

Le vieillissement de la population, les changements technologiques et la croissance économique ont tous contribué aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans les provinces atlantiques. De nombreux postes vacants n'ont pu être pourvus faute de candidatures ou en raison du manque d'éducation, d'expérience ou de compétences chez les candidat.e.s. Malgré leurs efforts d'attirer des immigrant.e.s, des étudiant.e.s internationaux.ales et des travailleurs.euses d'autres provinces, les employeurs.euses au Canada atlantique prévoient d'autres pénuries de main-d'œuvre et de compétences au cours des trois prochaines années.

Les pénuries structurelles de main-d'œuvre et de compétences causées par les changements démographiques et technologiques sont difficiles à corriger à court terme¹. Pour corriger la situation dans la région, une stratégie multidimensionnelle sera nécessaire afin d'optimiser l'utilisation de l'ensemble des ressources humaines existantes. Comme le démontre les résultats du sondage, les employeurs.euses rapportent un niveau plus élevé de difficultés d'embauche tant pour les emplois techniques et de métier semi-spécialisés que pour les emplois non spécialisés en production qui ne nécessitent aucune formation de métier/certification, tant en milieu urbain que rural.

PROCHAINES ÉTAPES

Les employeurs.euses et les décideurs.euses politiques au Canada atlantique devraient considérer certaines des mesures suivantes pour relever les défis mis en lumière dans le présent rapport :

1. Encourager les groupes marginalisés à participer au marché du travail. Le plus récent taux de participation au Canada est de 65,5 %, comparativement à 57,1 % à T.-N.-L., 62,4 % en N.-É., 60,7 % au N.-B. et 66,8 % à l'Î.-P.-É². À l'exception de l'Î.-P.-É., il y a lieu de faire plus au Canada atlantique pour encourager la participation au marché du travail parmi les groupes sous-représentés comme les femmes, les travailleurs.euses plus âgé.e.s, les immigrant.e.s récent.e.s, les étudiant.e.s internationaux.ales, les peuples autochtones et les personnes vivant avec un handicap.
2. Attirer et retenir les travailleurs.euses qualifié.e.s de l'extérieur des provinces atlantiques et du Canada. Il faut saisir l'importante occasion de promouvoir le faible coût de la vie, l'esprit accueillant des communautés et la qualité de vie dans la région auprès de candidat.e.s potentiel.le.s (dans l'esprit du marketing touristique très réussi de la région).
3. **Élaborer et améliorer des politiques d'immigration qui répondent aux besoins des employeurs.euses locaux.ales.** Parmi les politiques prometteuses, on compte le Programme des candidats des provinces, le Programme de candidats municipaux, le Programme pilote d'immigration au Canada atlantique, le Programme pilote d'immigration dans les communautés rurales et du Nord et le Programme pilote sur l'agroalimentaire.

4. Les organismes d'établissement doivent travailler avec les employeurs.euses et les établissements de formation pour développer et améliorer la formation linguistique adaptée à l'emploi et les programmes de transition pour les nouveaux.elles arrivant.e.s. Il serait particulièrement judicieux d'adapter ces programmes en fonction des compétences recherchées sur le marché du travail local.
5. Accroître le soutien communautaire aux nouveaux.elles arrivant.e.s, y compris le soutien aux conjoint.e.s et aux familles. Mettre en place un projet pilote pour améliorer le soutien aux conjoint.e.s et aux familles, comme des services de garde, de soins de santé et d'éducation abordables afin d'encourager les immigrant.e.s à s'établir au Canada atlantique de manière permanente.

NOTES DE FIN DE TEXTE

¹ Fang, T. (2009). Workplace responses to vacancies and skill shortages in Canada. *International Journal of Manpower*, 30(4), 326-348.

² Statistique Canada. (2020). [Caractéristiques de la population active selon la province. données mensuelles désaisonnalisées.](#)



**FORUM DES
POLITIQUES
PUBLIQUES**