

# FAIRE PLUS AVEC MOINS

ASSURER LA CROISSANCE  
ÉCONOMIQUE AVEC  
UNE MAIN-D'ŒUVRE  
VIEILLISSANTE

NOVEMBRE 2018



**FCEI**

**FÉDÉRATION CANADIENNE  
DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE**

*En affaires pour vos affaires.*

# Faire plus avec moins

## Assurer la croissance économique avec une main-d'œuvre vieillissante

*Ntwali Raoul, stagiaire en politiques publiques et en entrepreneuriat<sup>1</sup>*

L'heure de la retraite approchant pour une bonne partie des travailleurs, les PME du Canada atlantique peinent à trouver la main-d'œuvre dont elles ont besoin. L'immigration croissante vient certes pallier cette pénurie d'une certaine manière, mais il n'empêche que les PME sont bien trop souvent contraintes de mettre en suspens leurs plans de croissance et d'expansion pour surmonter leurs problèmes d'embauche. Cette situation fragilise la croissance économique de la région qui est pourtant une priorité urgente. Pour contrer le déclin économique au Canada atlantique, il est impératif que les PME puissent attirer les travailleurs et faire les investissements qui s'imposent pour stimuler leur productivité.

---

## INTRODUCTION

Face à une main-d'œuvre qui se raréfie, qui vieillit et arrive à l'âge de la retraite, le Canada atlantique doit prendre des mesures urgentes. Les répercussions de cette évolution se font déjà sentir au sein des PME qui peinent à trouver des candidats, mais aussi sur l'économie dans son ensemble étant donné que le nombre de travailleurs est en baisse et que les gouvernements doivent assumer le coût des services associés au vieillissement de la population.

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) analyse cette tendance dans une série de rapports. Le premier d'entre eux, intitulé *Le temps presse – pourquoi le vieillissement de la population des provinces de l'Atlantique devrait effrayer les gouvernements (et les contribuables)*<sup>2</sup>, met en lumière les changements démographiques et la nécessité, pour les gouvernements, d'adopter une nouvelle approche en matière de gestion des fonds publics. Le deuxième, *La marée montante*, fait état de la volonté des PME de faire appel à la coopération régionale

---

1. Rapport écrit sous la direction d'Erin McGrath-Gaudet, directrice des affaires provinciales pour l'Île-du-Prince-Édouard et des politiques intergouvernementales à la FCEI.

2. Erin McGrath-Gaudet, FCEI, [Le temps presse : Pourquoi le vieillissement de la population des provinces de l'Atlantique devrait effrayer les gouvernements \(et les contribuables\)](#), 2017.

pour relever les défis démographiques et économiques les plus pressants au Canada atlantique<sup>3</sup>.

Troisième de la série, le présent rapport analyse les problèmes de recrutement que vivent actuellement les propriétaires de PME, ainsi que les investissements qu'ils souhaiteraient faire pour réussir dans un environnement où la main-d'œuvre va se raréfier.

---

## POPULATION

Ce n'est un secret pour personne : la population du Canada atlantique vieillit rapidement. La réduction des familles, l'exode des jeunes et le faible nombre d'immigrants ont entraîné un déclin démographique marqué dans certaines zones<sup>4</sup>. Selon Statistique Canada, cette tendance va se poursuivre dans une majeure partie de la région au cours des vingt prochaines années<sup>5</sup>.

Pour faire contrepoids à cette décroissance, les provinces de l'Atlantique ont grandement misé sur l'immigration. À cet égard, les chiffres s'améliorent légèrement (Figure 1). Au système normal d'immigration et au Programme des candidats des provinces s'est ajouté, en 2017, le Programme pilote d'immigration au Canada atlantique<sup>6</sup>, une initiative fédérale-provinciale qui vise à faire venir plus de travailleurs qualifiés en Atlantique.

« Notre expérience du Programme pilote d'immigration au Canada atlantique est très positive jusqu'à maintenant. »

– Propriétaire d'une entreprise hôtelière, T.-N.-L.

---

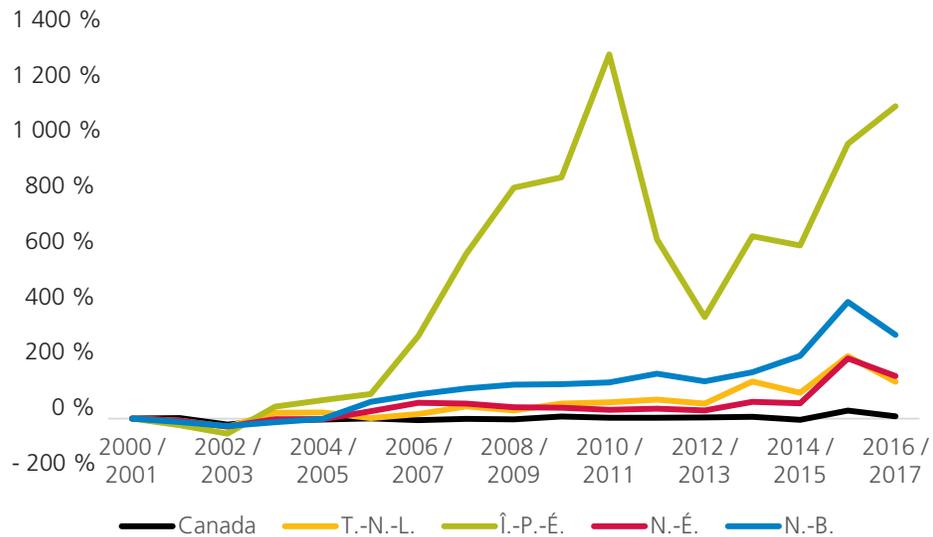
3. Kate Allen et Andreea Bourgeois, FCEI, [La marée montante](#), 2017.

4. Kareem El-Assal et Sam Goucher, Conference Board du Canada, [L'immigration au Canada atlantique : Vers un avenir prospère](#), Ontario, 2017.

5. Statistique Canada, tableaux 051-0001 et 052-0005, projections de croissance moyenne (tendances 1991-1992 à 2010-2011).

6. Le Programme pilote d'immigration au Canada atlantique est un partenariat entre le gouvernement du Canada et les quatre provinces de l'Atlantique. Il vise à aider les employeurs de cette région à embaucher des candidats qui ne sont ni citoyens ni résidents permanents du Canada, lesquels sont appelés à occuper des postes que les employeurs n'ont pas réussi à pourvoir dans leur région. Si le candidat et l'employeur remplissent tous les critères, le candidat obtient le statut de résident permanent du Canada. Ensuite, l'employeur doit le recruter et l'aider à s'établir et à s'intégrer, avec l'aide d'un fournisseur de services en établissement qui élaborera un plan approprié pour le candidat et ses personnes à charge.

Figure 1 : Immigration totale, par province (% de changement cumulatif)

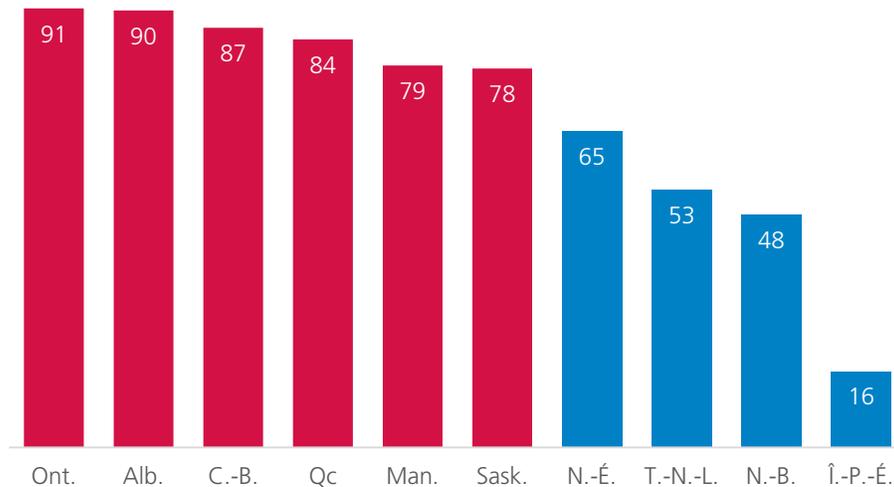


Source : Statistique Canada, tableau 17-16-0014-01, Estimations des composantes de la migration internationale (tendance 2000-2001 à 2016-2017).

Bien qu’un nombre croissant d’immigrants se trouvent dans la région de l’Atlantique, leur rétention représente toujours un défi. Selon les données sur le lieu de résidence des contribuables, les provinces de l’Atlantique traînent par rapport au reste du Canada pour ce qui est de retenir les immigrants. La Nouvelle-Écosse affiche le taux de rétention le plus élevé de la région après cinq ans (72 %). Ce taux est d’un peu plus de 50 % à Terre-Neuve-et-Labrador (56 %) et au Nouveau-Brunswick (52 %), tandis qu’il n’est que de 18 % à l’Île-du-Prince-Édouard (Figure 2). Par comparaison, ce taux ne descend pas sous la barre des 80 % dans aucune des autres provinces canadiennes<sup>7</sup>.

7. Forum des politiques publiques, *The People Imperative, Volume 1* (en anglais seulement), 2018.

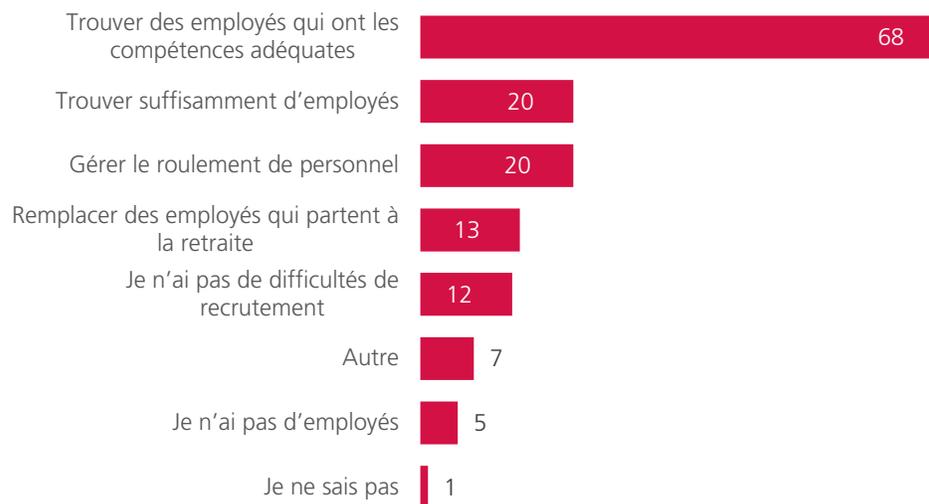
Figure 2 : Taux de rétention des immigrants, par province, 2011-2015  
(% des réponses)



Sources : Statistique Canada, tableau 43-10-0035-01, Mobilité des immigrants déclarants, Canada, et base de données longitudinales sur l'immigration (BDIM) – Rapport technique, 2015, « Calcul des taux de rétention » (annexe D.3).

Les politiques concernant l'immigration doivent viser non seulement l'accroissement de la population, mais aussi la satisfaction des besoins locaux en main-d'œuvre. Pour la majorité des propriétaires de PME de l'Atlantique, l'embauche soulève des difficultés, les trois les plus citées étant de trouver des employés avec les compétences adéquates (68 %), de trouver suffisamment d'employés (20 %) et de gérer le roulement de personnel (20 %) (Figure 3).

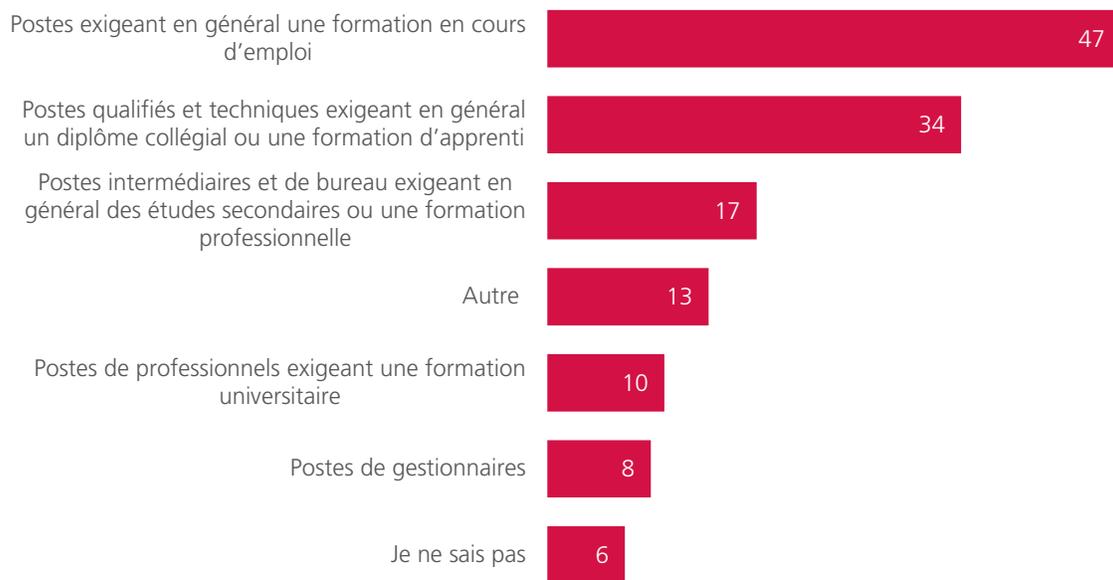
**Figure 3 : Quelles sont vos principales difficultés de recrutement?  
(% des réponses)**



Source : FCEI, sondage sur le recrutement et les investissements dans les entreprises de la région de l'Atlantique, avril-mai 2018 (n = 566).

En général, les programmes d'immigration visent surtout à attirer des travailleurs hautement qualifiés et hautement scolarisés, alors qu'il y a dans les PME un besoin criant de travailleurs peu spécialisés et techniques. Près de la moitié des PME du Canada atlantique ont eu du mal à combler des postes exigeant une formation en cours d'emploi, et ce taux passe à 34 % pour ce qui est de pourvoir des postes qualifiés et techniques (Figure 4).

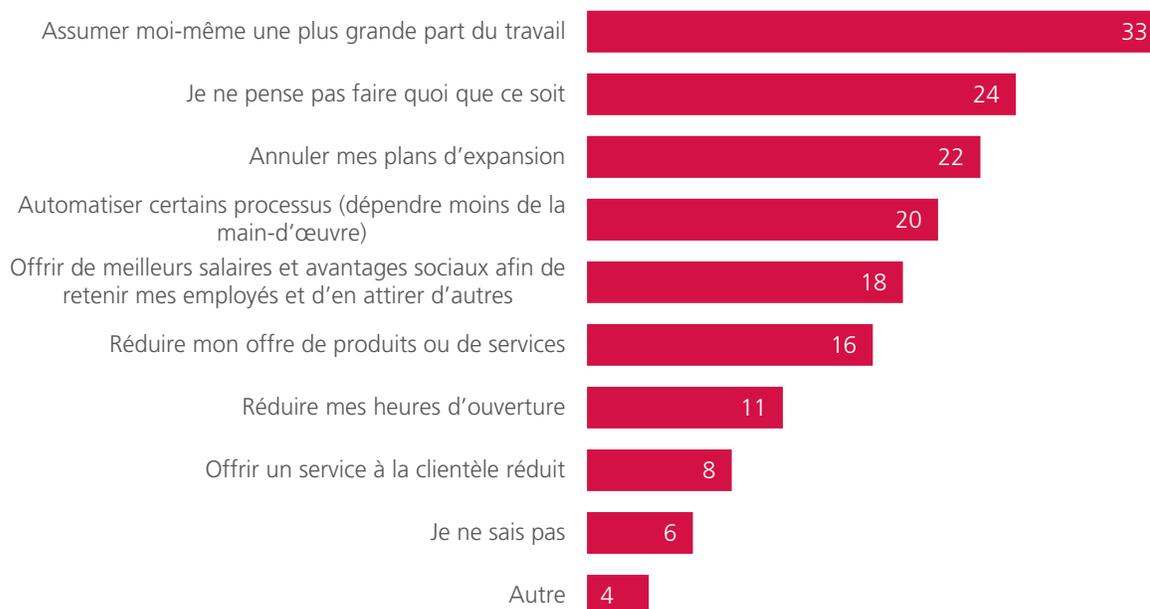
**Figure 4 : Au cours des 2 dernières années, quels types de postes avez-vous eu du mal à pourvoir? (% des réponses)**



Source : FCEI, sondage sur le recrutement et les investissements dans les entreprises de la région de l'Atlantique, avril-mai 2018 (n = 566).

Ces problèmes ont une incidence sur le fonctionnement des PME. Le tiers des propriétaires d'entreprise disent avoir l'intention d'assumer eux-mêmes une plus grande charge de travail pour faire face à leurs difficultés de recrutement (Figure 5). Pour 22 % d'entre eux, la situation est tellement grave qu'ils envisagent d'annuler leurs plans d'expansion. Pour attirer et retenir les travailleurs, nombreux aussi sont ceux qui songent à automatiser certains processus (20 %) ou à offrir une meilleure rémunération (18 %).

**Figure 5 : Pour faire face à vos difficultés de recrutement, que pensez-vous faire en ce qui concerne vos investissements, vos produits ou vos services? (% des réponses)**



Source : FCEI, sondage sur le recrutement et les investissements dans les entreprises de la région de l’Atlantique, avril-mai 2018 (n = 566).

---

## PRODUCTIVITÉ

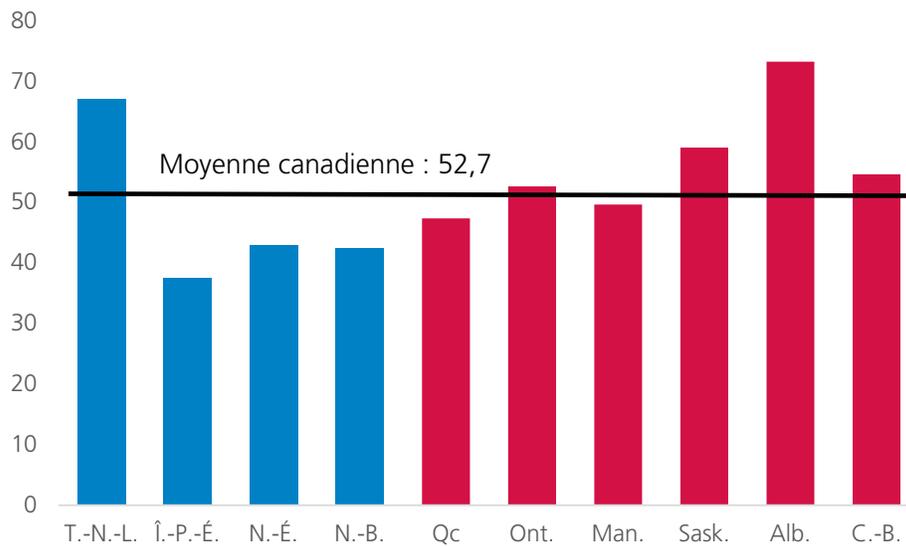
Selon les tendances observées, même avec l’arrivée massive de travailleurs provenant d’ailleurs au pays et l’amélioration notable des taux de rétention des immigrants, il n’y aura pas assez de travailleurs pour compenser les départs à la retraite<sup>8</sup>. Dans ce contexte, les politiques de développement économique doivent impérativement aller bien au-delà de l’accroissement de l’immigration, par exemple en aidant les PME à s’adapter à un environnement où la main-d’œuvre se fait de plus en plus rare. Au fond, il faut réussir à générer un volume égal ou supérieur de produits et de services avec moins de main-d’œuvre.

C’est dans les trois provinces maritimes qu’on trouve la plus faible productivité, c’est-à-dire la production économique par travailleur (Figure 6). Si Terre-Neuve-et-Labrador contredit cette tendance grâce à ses ressources naturelles, la productivité a tout de même connu des hauts et des bas en raison de la fluctuation de leurs prix.

---

8. Erin McGrath-Gaudet, FCEI, [Le temps presse : Pourquoi le vieillissement de la population des provinces de l’Atlantique devrait effrayer les gouvernements \(et les contribuables\)](#), 2017.

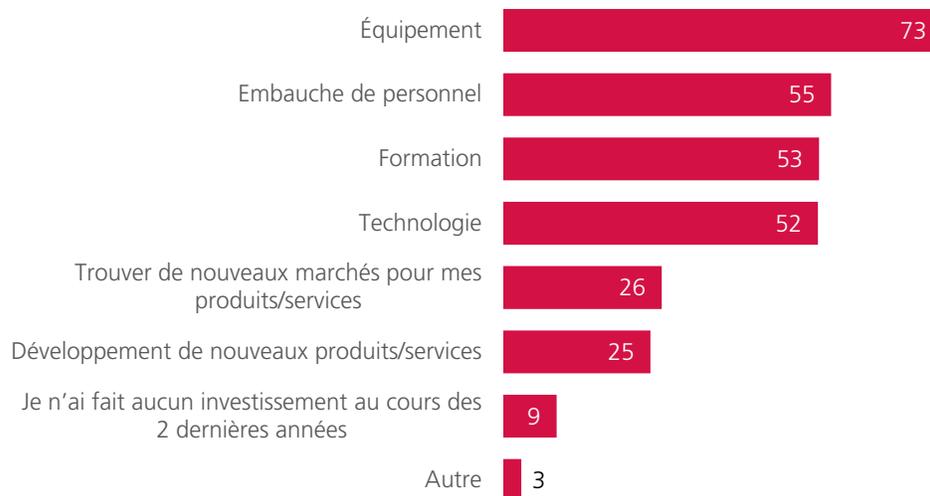
Figure 6 : La productivité du travail (2017, toutes les industries), par province



Source : Statistique Canada, tableau 36-10-0480-01.

L'augmentation de la productivité passe par l'investissement dans du nouvel équipement, l'adoption de nouvelles technologies et l'amélioration des compétences. Il est rassurant de voir que les PME déploient déjà des efforts pour stimuler leur productivité. Selon un récent sondage de la FCEI, elles ne sont 9 % à n'avoir fait aucun investissement au cours des deux dernières années (Figure 7). Les autres ont investi dans l'équipement (73 %), l'embauche de personnel (55 %), la formation (53 %) et la technologie (52 %).

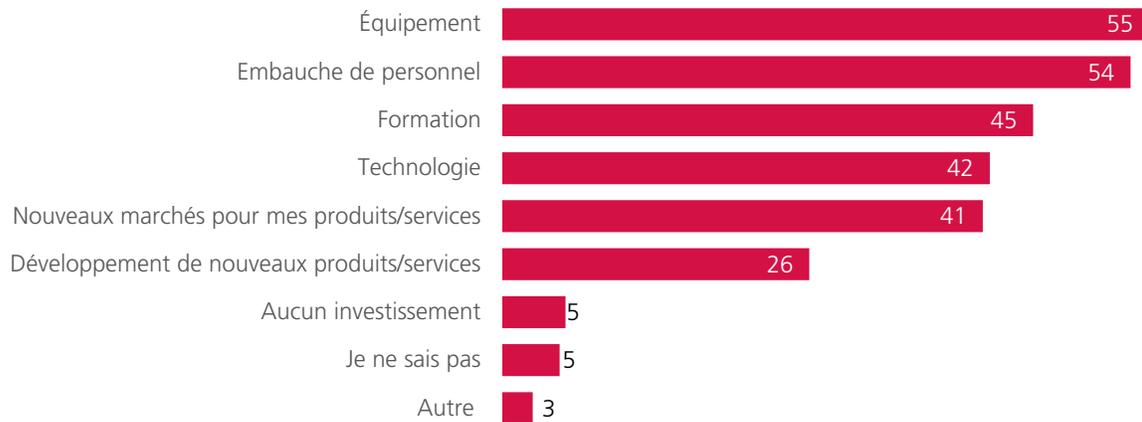
**Figure 7 : Au cours des 2 dernières années, quels types d'investissements avez-vous faits dans votre entreprise? (% des réponses)**



Source : FCEI, sondage sur le recrutement et les investissements dans les entreprises de la région de l'Atlantique, avril-mai 2018 (n = 566).

Pour ce qui est de l'avenir, 96 % des propriétaires de PME aimeraient accroître leurs investissements au cours des deux prochaines années, en priorisant l'achat d'équipement (55 %), l'embauche de personnel (54 %), la formation (45 %), la technologie (42 %) et la recherche de nouveaux marchés (41 %) (Figure 8), car ce sont des éléments cruciaux pour augmenter la productivité.

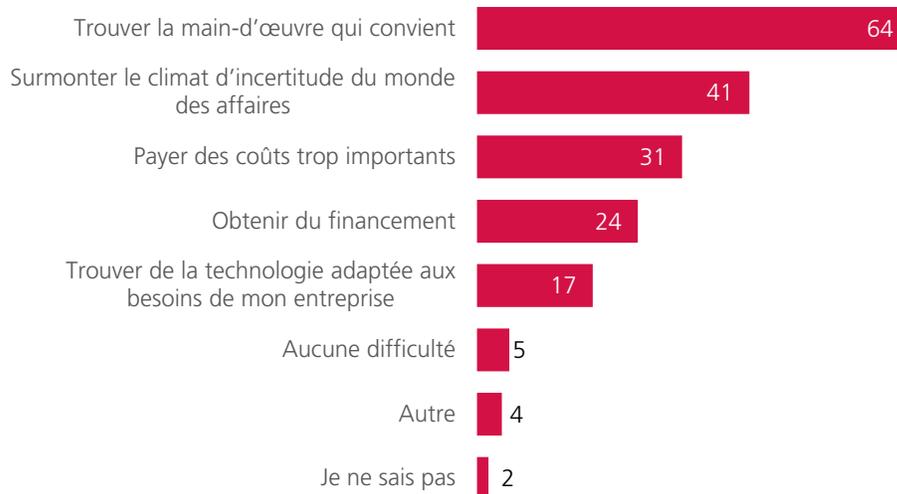
**Figure 8 : Quels types d’investissements aimeriez-vous pouvoir faire dans votre entreprise au cours des 2 prochaines années? (% des réponses)**



Source : FCEI, sondage sur le recrutement et les investissements dans les entreprises de la région de l'Atlantique, avril-mai 2018 (n = 566).

Les propriétaires de PME connaissent bien les investissements qui leur permettraient d'accroître leur productivité et leur capacité concurrentielle, mais ils ne sont pas absolument certains de pouvoir les faire (Figure 9). Les deux obstacles les plus fréquemment mentionnés sont de trouver la main-d'œuvre qui convient (64 %) et de surmonter le climat d'incertitude du monde des affaires (41 %). De nombreux répondants ont également cité des obstacles financiers, par exemple payer des coûts trop importants (31 %) et obtenir du financement (24 %).

**Figure 9 : Si vous vouliez faire certains de ces investissements au cours des 2 prochaines années, quelles difficultés pourraient se poser à vous? (% des réponses)**



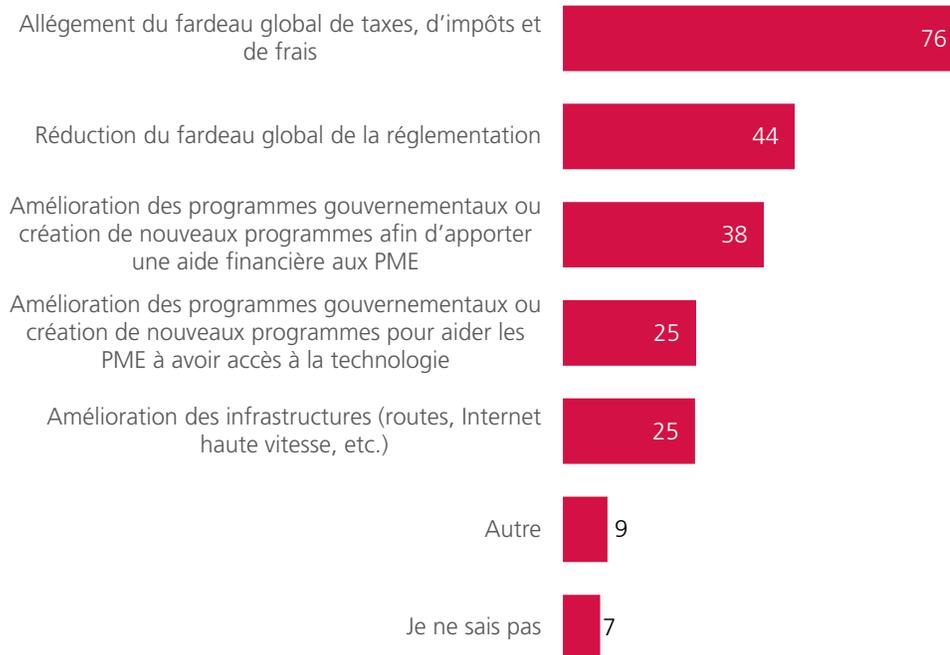
Source : FCEI, sondage sur le recrutement et les investissements dans les entreprises de la région de l'Atlantique, avril-mai 2018 (n = 566).

Interrogés sur les moyens que les gouvernements devraient prendre pour soutenir leurs investissements, 76 % des propriétaires de PME citent l'allègement du fardeau global de taxes, d'impôts et de frais, et 44 %, la réduction du fardeau global de la réglementation. Ils estiment également que l'amélioration des programmes gouvernementaux ou la création de nouveaux programmes pourraient les aider à financer leurs investissements (Figure 10). Voilà qui n'est pas surprenant quand on sait que le coût des investissements et l'accès au financement représentent des difficultés pour les PME.

« Il est trop difficile d'avoir accès aux programmes gouvernementaux et les processus à suivre pour demander de l'aide sont vraiment compliqués. »

- Propriétaire d'une entreprise de services sociaux, Î.-P.-É.

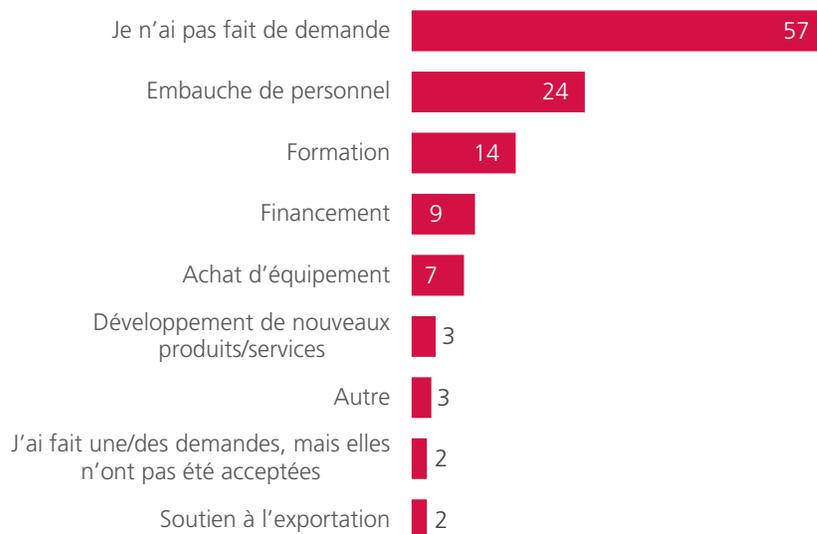
**Figure 10 : Parmi les mesures gouvernementales suivantes, quelles sont celles qui vous aideraient le plus à investir dans votre entreprise? (% des réponses)**



Source : FCEI, sondage sur le recrutement et les investissements dans les entreprises de la région de l'Atlantique, avril-mai 2018 (n = 566).

Les gouvernements offrent plusieurs programmes destinés aux chefs de PME, mais la plupart d'entre eux (57 %) n'en profitent pas (Figure 11). Les programmes auxquels ils accèdent concernent généralement les besoins en main-d'œuvre, comme l'embauche de personnel (24 %) ou la formation (14 %). Souvent, les programmes proposés ont une portée limitée, imposent un lourd fardeau administratif, ou sont tout simplement inconnus des propriétaires de PME.

**Figure 11 : Au cours des 5 dernières années, avez-vous eu recours à des programmes gouvernementaux pour soutenir les activités suivantes? (% des réponses)**



Source : FCEI, sondage sur le recrutement et les investissements dans les entreprises de la région de l'Atlantique, avril-mai 2018 (n = 566).

---

## RECOMMANDATIONS

Pour aider les PME et l'économie à faire face à un avenir où la main-d'œuvre s'amenuise, la FCEI recommande aux gouvernements les cinq mesures prioritaires suivantes :

### 1) Sélectionner les immigrants en fonction des besoins des PME

Certains programmes, comme le Programme des candidats des provinces et le Programme pilote d'immigration au Canada atlantique, tiennent bien compte des besoins provinciaux et régionaux. La rétention reste néanmoins difficile. Le choix du lieu où s'établissent les immigrants au Canada est souvent grandement motivé par les possibilités économiques. Aussi la priorité pour les PME du Canada atlantique est-elle de s'assurer que les nouveaux arrivants répondent à leurs besoins en main-d'œuvre. Il faut que le profil des candidats retenus corresponde au profil industriel des PME et à leurs exigences en matière de qualification. Bien que les programmes d'immigration privilégient souvent les travailleurs hautement qualifiés et hautement scolarisés, la plupart des PME doivent pourvoir des postes peu spécialisés qui s'accompagnent d'une formation en cours d'emploi.

Pour améliorer l'accès des travailleurs aux postes peu spécialisés, la FCEI a proposé la création d'un « visa d'introduction au Canada » qui donnerait aux étrangers, tous niveaux de qualification confondus, l'occasion de travailler pour un employeur pendant deux ans avant de pouvoir prétendre au statut de résident permanent.

## 2) Alléger le fardeau fiscal global

Les propriétaires de PME préfèrent compter sur leurs propres revenus et profits pour financer les investissements qu'ils font dans leurs activités. C'est pourquoi la réduction des impôts est, selon eux, le meilleur moyen dont les gouvernements pourraient les aider à faire ces investissements. Dans la région, bien que l'on constate certains cas d'allègement, le fardeau fiscal va croissant pour de nombreuses PME. Les gouvernements ne doivent pas oublier que la hausse, échelonnée sur cinq ans, des cotisations au Régime de pensions du Canada sera en vigueur dès 2019.

Pour renforcer la capacité des PME à investir dans leurs activités, les gouvernements devraient imposer un moratoire sur les hausses d'impôt et de frais, ou sur l'instauration de nouvelles taxes ou de nouveaux frais. Cela éviterait d'alourdir le fardeau qui pèse sur les propriétaires de PME. Ensuite, les gouvernements devraient étudier les moyens de réduire la charge des PME pour leur permettre de réinvestir une plus grande partie de leurs profits dans leurs activités. Il pourrait s'agir d'une déduction d'impôt sur les dépenses, semblable à celle mise en place aux États-Unis, permettant aux chefs de PME de déduire le coût de technologies et d'équipement au cours de l'année de l'achat.

## 3) Réduire le fardeau réglementaire global

Si les propriétaires passaient moins de temps à se conformer à la réglementation gouvernementale et à remplir de la paperasse, ils auraient plus de ressources à investir dans leur entreprise. Tous les premiers ministres des provinces de l'Atlantique se sont engagés à améliorer la situation en adoptant une législation qui vise à accroître la responsabilisation en matière de reddition de comptes. Malheureusement, son application est inégale pour l'instant. Les provinces devraient donc, dans l'esprit de leur propre législation, réduire et non augmenter le fardeau imposé aux entreprises. Pour y arriver, la mesure sera de toute importance.

Il est également essentiel que les gouvernements améliorent leur service à la clientèle afin d'aider les propriétaires de PME, ainsi que les futurs entrepreneurs, à mieux comprendre les exigences réglementaires. Ils pourraient aussi envisager de mettre en place un modèle semblable à celui du service d'aide aux entreprises (« business navigators »), récemment déployé en Nouvelle-Écosse.

#### 4) Améliorer la circulation des biens et des services dans la région

Le fardeau administratif des chefs de PME est particulièrement lourd lorsqu'ils font des affaires dans d'autres provinces et territoires. Les différences réglementaires inutiles sont autant de barrières au commerce qui augmentent les coûts d'exploitation, et donc les prix payés par les consommateurs.

«Il est difficile de quantifier le coût des barrières au commerce interprovincial. Toutefois, de récentes études empiriques indiquent que, si l'on éliminait l'ensemble des obstacles au commerce dans toutes les provinces du Canada, les retombées à long terme pour la région de l'Atlantique pourraient atteindre 7,6 % de son PIB (8,5 milliards de dollars). Rien qu'une réduction de 10 % des coûts liés au commerce dans les trois provinces maritimes ferait augmenter leur PIB cumulé de 1,4 %.»

David Chaundy, APEC, [Trade Barriers in Atlantic Canada: Opportunities for Regulatory Reform](#) (en anglais seulement), 2016.

Les gouvernements travaillent actuellement sur cette question, à l'échelle régionale avec le Bureau de l'efficacité de la réglementation et des services, et à l'échelle nationale avec la Table de conciliation et de coopération en matière de réglementation formée en vertu de l'Accord de libre-échange canadien. Les PME appuient ces efforts et, même si l'on observe certaines améliorations récentes, les diverses réglementations mises en place depuis plus d'un siècle laissent de nombreuses barrières à abolir. Cette démarche devrait se poursuivre, voire s'intensifier, pour véritablement éliminer les obstacles réglementaires qui limitent les marchés des entreprises du Canada atlantique.

#### 5) Voir à ce que les programmes gouvernementaux priorisent les PME

La raison principale pour laquelle les PME ont tendance à préconiser l'allégement fiscal plutôt que les programmes gouvernementaux, c'est qu'il est plus simple d'un point de vue administratif et équitable à l'égard de l'ensemble des entreprises et des secteurs. Rappelons que les coûts associés aux investissements et l'accès difficile au financement nuisent considérablement à la croissance de la productivité.

Cela dit, les programmes gouvernementaux dont l'objectif est d'aider les PME à investir dans leurs activités et à améliorer leur productivité devraient suivre les orientations suivantes :

- a) **Universalité et flexibilité** : Pour que les programmes soient bien adaptés aux PME, ils ne doivent pas se limiter à de petits secteurs stratégiques ou se fonder sur une définition étroite de l'« innovation ».
- b) **Simplicité administrative** : Les programmes accompagnés d'une montagne de paperasse sont plus difficilement accessibles aux PME.
- c) **Communication efficace** : Il existe actuellement une multitude de programmes différents, et les PME ne connaissent pas bien ceux qui leur sont accessibles.

---

## CONCLUSION

Les défis démographiques du Canada atlantique sont connus depuis très longtemps, et leurs conséquences commencent à se faire sentir de manière généralisée. Étant donné que le développement économique et l'immigration ont toujours posé des difficultés à cette région, y remédier s'avère de toute importance pour son avenir économique. Les PME investissent beaucoup dans leurs activités et emploient des personnes de leurs collectivités. Les gouvernements doivent comprendre la réalité de ces entreprises et contribuer à créer un environnement qui les rend plus productives.