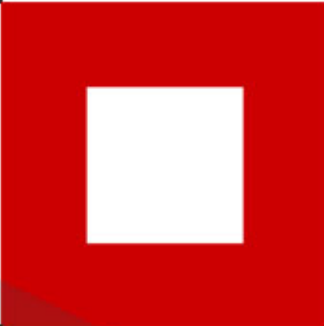




Centre syndical et  
patronal du Canada

# Points de vue 2002

Les points de vue des dirigeants du  
patronat, des syndicats et du secteur public  
Printemps 2002



**Compétences et  
pénuries de compétences**



Points de vue 2002 : Les points de vue des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public

Printemps 2002 – Compétences et pénuries de compétences

ISBN : 0-921398-82-4

Août 2002

Imprimé et relié au Canada.

Le Centre syndical et patronal du Canada, fondé en 1984, est devenu un centre de dialogue et d'élaboration de consensus entre le patronat et les syndicats. Des politiques publiques efficaces concernant le marché du travail et les compétences exigent l'engagement de toutes les parties intéressées. En plus de profiter de la participation active des milieux syndical et patronal, le Centre peut compter sur la présence des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que des universités et des collèges communautaires au sein de son conseil d'administration. C'est cette représentation variée qui a permis au Centre de devenir un forum canadien unique en son genre.

N° d'enregistrement TPS R100767268

Centre syndical et patronal du Canada  
340, rue MacLaren  
Ottawa (Ontario)  
K2P 0M6

Téléphone: (613) 234-0505  
Télécopier: (613) 234-2482  
E-Mail: [info@cspc.ca](mailto:info@cspc.ca)  
Website: [www.cspc.ca](http://www.cspc.ca)

# Points de vue 2002

Les points de vue des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public

## Compétences et pénuries de compétences



Centre syndical  
et patronal du Canada

**Table des matières**

Avant-propos	2
Méthodologie	4
Résumé	6
Compétences et pénuries de compétences : Résultats détaillés	9
• Les pénuries de compétences, une grande préoccupation	9
• Évolution des préoccupations relatives aux pénuries de compétences (1996 - 2002)	10
• Points de vue différents sur les pénuries de compétences	11
• Les aspects démographiques des pénuries de compétences	12
• Obstacles et solutions	14
Annexe A - Enquête auprès des dirigeants patronaux	19
Annexe B - Enquête auprès des dirigeants syndicaux	24

## Avant-propos

L'économie canadienne doit relever des défis importants qui évoluent avec le temps. Les pressions concurrentielles sont une constante du climat économique. Les tendances démographiques, conjuguées à la croissance prévue de la demande de compétences, semblent de plus en plus indiquer que les pénuries de compétences constitueront un enjeu de taille pour le patronat, les syndicats, les gouvernements et le milieu de l'enseignement. Ces problèmes, et d'autres encore, doivent être résolus au niveau national. Les attitudes des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public face à des problèmes de ce genre influenceront sur les solutions qu'ils adopteront.

Ces facteurs économiques et démographiques ont des répercussions importantes sur les milieux de travail de toutes les régions du Canada et sur les principales parties sur le marché du travail, soit les syndicats et le patronat. Organisation indépendante qui cherche à améliorer le dialogue entre les syndicats et le patronat au Canada, le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC) a tenté de suivre l'évolution de la situation dans le temps.

En avril et en mai 2002, le Centre a mené une enquête auprès de quelque 6 000 dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public (éducation, santé et gouvernement) afin de connaître leurs points de vue sur diverses questions, notamment :

*L'accent porte sur les perceptions des répondants à l'égard de questions particulières.*

- les défis auxquels l'économie est confrontée et des pistes de solution possibles;
- les compétences et les pénuries de compétences;
- les pratiques dans un milieu de travail sain;
- l'état actuel des relations patronales-syndicales au Canada.

Cette enquête bisannuelle est la quatrième d'une série lancée en 1996. Elle permet d'évaluer comment les perspectives de ces dirigeants sur des questions clés ont changé depuis six ans. L'enquête de 2002 a obtenu un taux de réponse de 18 %, ce qui est normal pour des enquêtes de ce genre.

Le présent rapport résume les principaux résultats de l'enquête concernant le problème des compétences et des pénuries de compétences dans l'économie. Il fait aussi ressortir l'évolution des perceptions des dirigeants entre 1996 et 2002 et souligne les grandes modifications de leurs attitudes sur ces questions.

L'accent porte sur les *perceptions* des répondants à l'égard de questions particulières. Étant donné que ces perceptions influenceront sur les attitudes et sur les mesures prises, il est important, tout au long de cette enquête, de dégager celles qui diffèrent d'un groupe à l'autre et comment elles changent. Les sources de ces perceptions peuvent jeter les bases d'un dialogue accru.

Le Centre syndical et patronal du Canada, fondé en 1984, est devenu un centre de dialogue et d'élaboration de consensus entre le patronat et les syndicats. Des politiques publiques efficaces concernant le marché du travail et les compétences exigent l'engagement de toutes les parties intéressées. En plus de profiter de la participation active des milieux syndical et patronal, le Centre peut compter sur la présence des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que des universités et des collèges communautaires au sein de son conseil d'administration. C'est cette représentation variée qui a permis au Centre de devenir un forum canadien unique en son genre.

Tout au long de son histoire, le Centre a été reconnu pour sa démarche équilibrée et universelle. Qu'il s'agisse de l'exploration des enjeux relatifs aux ressources humaines dans divers secteurs de l'économie, de l'analyse de nouvelles pratiques en milieu de travail ou encore d'enquêtes auprès des dirigeants des secteurs privé et public sur leurs priorités et leurs pratiques, le Centre mobilise toutes les parties de manière constructive.

## Méthodologie

En avril et en mai 2002, le CSPC a posté 6 100 questionnaires aux dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public. Le contenu des questionnaires était identique pour tous les groupes. À la mi-juin, 1 145 réponses avaient été reçues, ce qui donne un taux de réponse de 18 %. Les réponses se répartissent comme suit :

<p><b>Gestionnaires du secteur privé</b> Directeurs généraux, présidents, chefs de la direction financière <b>36 % (n=409)</b></p>	<p><b>Dirigeants syndicaux du secteur privé</b> Représentants nationaux <b>23 % (n=264)</b></p>
<p><b>Gestionnaires du secteur public</b> Gouvernement Éducation Santé <b>25 % (n=291)</b></p>	<p><b>Dirigeants syndicaux du secteur public</b> Gouvernement Éducation Santé <b>16 % (n=181)</b></p>

L'échantillon a été obtenu en utilisant principalement la base de données de Dun & Bradstreet, qui comprend des entreprises privées, des organisations syndicales, des écoles et des hôpitaux. Étant donné que l'enquête visait à cerner les points de vue des dirigeants de chaque groupe, il était essentiel d'identifier personnellement le représentant principal à chaque endroit figurant dans la base de données. Des lettres personnalisées et des questionnaires ont été envoyés à ces représentants. La base de données a été complétée par des listes individuelles fournies par diverses organisations.

Pour chacun des groupes, l'identification des répondants s'est effectuée comme suit :

**Syndicats du secteur privé et du secteur public :** Un questionnaire a été envoyé au représentant local principal des organisations syndicales figurant dans la base de données de D&B. Dans certains cas, il s'agissait de bureaux nationaux, dans d'autres, de bureaux locaux. À cette liste se sont ajoutés des noms tirés du site Internet du Répertoire des organisations syndicales au Canada, tenu par la Direction de l'information sur les milieux de travail de Développement des ressources humaines Canada. Les réponses ont été regroupées dans les catégories *syndicats du secteur public* and *syndicats du secteur privé*.

**Patronat du secteur privé :** Un questionnaire a été envoyé au représentant local principal des organisations patronales choisies (en fonction de la stratification régionale et de la taille des établissements) tirées de la base de données de D&B. Dans certains cas, il s'agissait du siège social, dans d'autres des usines ou des bureaux locaux. Dans le cas des grandes entreprises, le questionnaire a été envoyé au vice-président des ressources

humaines, tandis que dans le cas des petites et moyennes entreprises, il a été envoyé au propriétaire, au pdg ou au directeur général. À la base de données de D&B se sont ajoutées des listes d'administrateurs de Manufacturiers et exportateurs canadiens et de la Chambre de commerce du Canada, ainsi que des sociétés membres de l'Association canadienne de la construction. Dans l'analyse et dans le texte qui suit, ce groupe est également appelé *Patronat* et *Gestionnaires du secteur privé*.

***Gestionnaires du secteur public*** : Des questionnaires ont été envoyés aux représentants principaux des hôpitaux (habituellement les directeurs généraux ou les administrateurs) et des écoles primaires et secondaires (habituellement les directeurs) figurant dans la base de données de D&B. À cette base de données s'est ajoutée une base de données représentative des administrateurs principaux des administrations municipales fournie par la Fédération canadienne des municipalités. Se sont ajoutées également des listes de recteurs des universités et de directeurs généraux de collèges communautaires, ainsi que des hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux (niveau de sous-ministre et de sous-ministre adjoint), responsables de l'emploi, des ressources humaines ou des questions relatives au marché du travail.

## Résumé

L'enquête *Points de vue* menée cette année par le CSPC auprès des dirigeants incluait de nouvelles questions sur le problème des pénuries de compétences qui pointe à l'horizon. Le suivi effectué depuis 1996 montre que les dirigeants des quatre groupes visés (gestionnaires et dirigeants syndicaux des secteurs public et privé) se préoccupent de plus en plus de ce défi pour les ressources humaines. Enjeu relativement peu important en 1996, le problème des pénuries de compétences figure désormais parmi les cinq plus grandes préoccupations des dirigeants patronaux et les dix plus grandes préoccupations des dirigeants syndicaux.

Bien que le classement relatif des pénuries de compétences parmi les « problèmes graves » varie selon les sous-secteurs entre le dixième rang pour les syndicats du secteur privé et le deuxième rang pour les gestionnaires du secteur public, les niveaux de préoccupation et la liste des solutions préconisées convergent.

Cette hausse spectaculaire de l'impression qu'il s'agit d'un problème grave s'explique en partie par le fait que la plupart des milieux de travail constatent une forte augmentation des départs à la retraite de collègues de travail. Ainsi, *Points de vue* demandait aux répondants d'évaluer le pourcentage de leurs effectifs qui prendraient leur retraite au cours des cinq prochaines années. Le tiers des gestionnaires du secteur privé croit que de 10 à 25 % de leurs effectifs prendront leur retraite durant cette période. En revanche, seulement 52 % des gestionnaires du secteur public sont de cet avis.

*Les niveaux de préoccupation et la liste des solutions préconisées convergent.*

De toute évidence, les perceptions relatives aux pénuries de compétences peuvent être influencées par de nombreux facteurs, dont le nombre de départs à la retraite, les taux de chômage et les hauts et les bas du cycle économique. Le récent ralentissement de l'économie canadienne pourrait avoir provoqué un léger déclin de la gravité du problème des pénuries de compétences aux yeux des gestionnaires du secteur privé. Mais le suivi indique une hausse des préoccupations dans chaque groupe (de 30 % à 48 % chez les gestionnaires du secteur privé entre 1996 et 2002).

Même si *Points de vue* a dégagé un niveau de préoccupation élevé chez les répondants en ce qui concerne les réactions actuelles au départ à la retraite de travailleurs qualifiés, il importe d'ajouter que tous ces travailleurs ne seront pas nécessairement remplacés. Nous avons demandé aux gestionnaires et aux dirigeants syndicaux quel pourcentage des travailleurs qui prennent leur retraite seront remplacés selon eux. Moins de 50 % de ces travailleurs seront remplacés de l'avis de 21 % des gestionnaires du secteur privé, de 14 % des gestionnaires du secteur public, de 39 % des syndicats du secteur privé et de 32 % des syndicats du secteur public.

Pour la première fois, *Points de vue* demandait aux répondants dans quelle mesure leur organisation s'intéresse activement au remplacement des travailleurs qui prennent leur retraite. Au total, 68 % des gestionnaires du secteur public ont répondu « un peu » ou

« très activement ». Un taux assez comparable de 56 % de dirigeants syndicaux du secteur public partagent cet avis. La convergence est encore plus grande dans le secteur privé - 47 % chez les gestionnaires et 52 % chez les syndicats.

Nous avons présenté quinze mesures possibles et demandé aux répondants s'ils jugeaient chacune d'elles « pas importante », « un peu importante » ou « très importante » pour résoudre le problème des pénuries de compétences. Ce qui ressort le plus clairement, c'est la symétrie des points de vue sur ces mesures entre le secteur public et le secteur privé. Bien que la liste des solutions préférées varie un peu entre les deux secteurs, il y a un consensus impressionnant en ce qui concerne la hiérarchie des solutions.

*Il y a un consensus impressionnant en ce qui concerne la hiérarchie des solutions.*

La première solution pour les gestionnaires et les syndicats du secteur privé est rehausser les compétences des employés, à 59 % et 70 % respectivement. La planification de la relève est le premier choix des gestionnaires et des syndicats du secteur public.

La plupart des mesures choisies qui viennent en tête de liste se rapportent à la main-d'œuvre existante. Rehausser les compétences des employés, encadrer les employés, prendre des mesures pour garder les employés actuels et améliorer la planification de la relève sont des solutions populaires pour les quatre groupes visés par *Points de vue*. Il y a également un grand consensus entre les quatre groupes en ce qui concerne les mesures moins importantes pour combler les besoins en compétences.

Pour la plupart des répondants, embaucher des handicapés, des minorités visibles, des Autochtones ou des travailleurs formés à l'étranger ne constituent pas des mesures « très importantes ». Par exemple, embaucher des travailleurs formés à l'étranger est considéré comme une mesure « pas importante » pour 64 % des gestionnaires du secteur privé, 55 % des syndicats du secteur privé, 53 % des gestionnaires du secteur public et 43 % des dirigeants syndicaux du secteur public.

Cette opinion à l'égard des travailleurs formés à l'étranger est généralisée d'un océan à l'autre et ne se concentre pas dans les provinces qui ont habituellement des niveaux peu élevés d'immigrants. Par exemple, plus de la moitié des nouveaux immigrants s'établissent en Ontario; or 51 % des gestionnaires du secteur privé et 59 % des gestionnaires du secteur public affirment qu'embaucher des travailleurs formés à l'étranger n'est « pas important » pour combler les besoins en compétences de leur organisation.

Même si la contribution possible des travailleurs autochtones est considérée comme une mesure « pas importante » par les gestionnaires et les syndicats de la plupart des régions du Canada, les répondants des Prairies pensent différemment. Au Manitoba et en Saskatchewan, par exemple, 63 % des syndicats du secteur privé considèrent l'embauche d'Autochtones comme une mesure « très importante », 53 % des syndicats du secteur

public sont de cet avis, 40 % des gestionnaires du secteur public et 23 % des gestionnaires du secteur privé.

Même si les gestionnaires et les dirigeants syndicaux ont une opinion semblable sur l'importance relative des mesures nécessaires pour combler les besoins en compétences, leurs points de vue sont plus variés en ce qui concerne les problèmes et les obstacles à surmonter.

La difficulté d'accroître la rémunération revient le plus souvent chez les gestionnaires du secteur public et les syndicats du secteur public, à des taux respectifs de 56 % et 72 %. La concurrence des autres employeurs vient en tête de la liste des obstacles pour les gestionnaires du secteur privé (39 %), tandis que les syndicats du secteur privé sont plus enclins à considérer la rémunération comme un obstacle (57 %).

Les gestionnaires s'entendent sur les cinq « obstacles très importants » : la concurrence des autres employeurs pour les nouveaux travailleurs, la rémunération pour attirer des travailleurs, la pénurie de nouveaux diplômés qualifiés, la pénurie des compétences requises à l'interne et les efforts accrus des autres employeurs pour garder leurs employés.

Les syndicats du secteur privé sont beaucoup plus portés à citer d'autres obstacles potentiels : la mauvaise planification de la relève, la faible priorité accordée aux besoins en compétences par la direction, une mauvaise analyse des nouvelles compétences requises et une pénurie de ressources internes en formation.

Les résultats de *Points de vue* indiquent que les gestionnaires et les dirigeants syndicaux ne débattent plus de la probabilité de pénuries de compétences – chacun des quatre groupes convient qu'un grave problème de ressources humaines s'annonce. Les résultats de l'enquête indiquent également que les organisations s'activent déjà pour remplacer les travailleurs qui prennent leur retraite. Ce qui frappe peut-être le plus, c'est le consensus entre le secteur public et le secteur privé sur la série de mesures qui contribueront le plus probablement à une solution positive du problème.

*Chacun des quatre groupes convient qu'un grave problème de ressources humaines s'annonce.*

Il faut reconnaître que consensus n'est pas synonyme d'unanimité, et qu'on peut s'entendre sur les pratiques exemplaires mais pas nécessairement sur les mesures à prendre. Les facteurs démographiques fondamentaux qui façonneront le marché du travail canadien au cours des vingt prochaines années sont faciles à cerner : une main-d'œuvre vieillissante et un déclin des jeunes Canadiens qui entreront dans la population active. Les résultats de *Points de vue 2002* montrent que ces forces démographiques sont comprises et qu'il existe une convergence encourageante en ce qui concerne les mesures dignes d'un examen plus approfondi.

## Compétences et pénuries de compétences : Résultats détaillés

### Les pénuries de compétences, une grande préoccupation

Les répondants à l'enquête auprès des dirigeants *Points de vue 2002* devaient envisager un grand nombre de problèmes auxquels sont confrontés l'économie et le marché du travail canadien. Ces enjeux allaient de la compétitivité internationale, jusqu'à la santé en passant par l'emploi. Nous avons présenté 39 questions différentes et demandé aux répondants d'indiquer s'ils considéraient que ce n'était « pas un problème » ou qu'il s'agissait d'un « moyen problème » ou d'un « problème grave ».

57 % des gestionnaires du secteur public (gouvernement fédéral, provinces et municipalités) considèrent les pénuries de compétences comme un « grave problème », devancé uniquement par les soins de santé.

48 % des gestionnaires du secteur privé considèrent les pénuries de compétences comme un « problème grave », qu'ils placent au cinquième rang de leurs préoccupations, après l'impôt élevé sur le revenu des particuliers et sur celui des sociétés, les soins de santé et le déficit/dette du gouvernement.

Tout comme dans les précédentes enquêtes du CSPC, les dirigeants syndicaux des secteurs public et privé placent les pénuries de compétences un peu plus bas dans leur classement – au neuvième rang chez les dirigeants syndicaux du secteur public et au dixième rang chez les dirigeants syndicaux du secteur privé. Même si le classement relatif est inférieur, des pourcentages presque égaux de dirigeants des divers groupes considèrent les pénuries de main-d'œuvre qualifiée comme un grave problème (voir la dernière colonne du tableau ci-dessous).

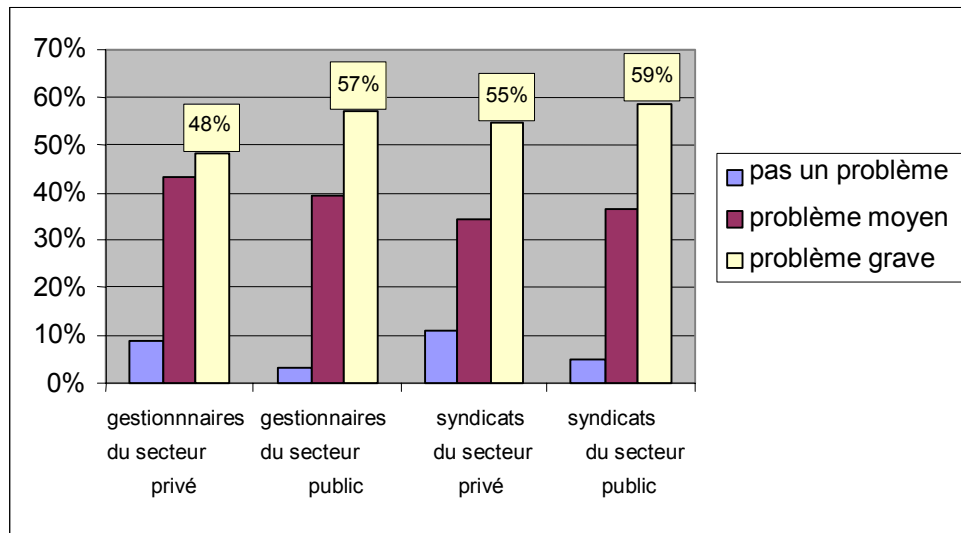
### Classement des pénuries de compétences parmi les préoccupations graves

Dirigeants	Classement des pénuries de travailleurs qualifiés parmi 39 problèmes*	Pourcentage qui considère les pénuries de travailleurs qualifiés comme un « problème grave »
Gestionnaires du secteur public	n° 2	57 %
Gestionnaires du secteur privé	n° 5	48 %
Syndicats du secteur public	n° 9	59 %
Syndicats du secteur privé	n° 10	55 %

\* Classement fondé sur le pourcentage de dirigeants qui considèrent le problème comme un « problème grave ».

Les pénuries de compétences sont considérées comme un problème grave par environ la moitié de tous les répondants – et dans les quatre groupes interrogés – patronat et syndicats du secteur privé, gestionnaires et syndicats du secteur public. Très peu affirment que ce n'est « pas un problème » – environ about 10 % dans chaque groupe. En résumé, environ 90 % des dirigeants interrogés considèrent les pénuries de compétences comme une question préoccupante.

### Points de vue des dirigeants sur les pénuries de compétences, Points de vue 2002



### Évolution des préoccupations concernant les pénuries de compétences (1996-2002)

Le CSPC suit les attitudes face aux pénuries de compétences depuis 1996. Au cours des six dernières années, l'économie a connu une période de prospérité croissante suivie du déclin récent des marchés et d'une période d'incertitude économique. Bien que les perceptions d'une pénurie de compétences aient grimpé en flèche au cours de cette période de six ans, nous pouvons remarquer que certaines fluctuations sont reliées au cycle économique.

Les quatre groupes participant à l'enquête affichent une forte hausse du pourcentage de ceux qui croient que les pénuries de compétences constituent un grave problème – les dirigeants syndicaux du secteur public affichant l'augmentation la plus spectaculaire, soit de 17 % en 1996 à 59 % en 2002.

Depuis notre dernière enquête, en 2000, le niveau de préoccupation a continué d'augmenter chez les dirigeants syndicaux des secteurs public et privé et est resté presque identique chez les gestionnaires du secteur public. Il est intéressant de souligner le déclin chez les gestionnaires du secteur privé – de 53 % qui croyaient le problème grave en

2000 à 48 % en 2002. Il y a deux ans, le secteur de la haute technologie en pleine expansion faisait les manchettes et s'efforçait de trouver de nouveaux travailleurs. Étant donné les revers de fortunes de ce secteur de l'économie, le léger déclin des résultats de l'enquête, de 53 % à 48 %, pourrait paraître étonnant.

### **Pourcentage de dirigeants qui considèrent les pénuries de compétences comme un grave problème**

	1996	1998	2000	2002
Gestionnaires du secteur privé	30 %	50 %	53 %	48 %
Gestionnaires du secteur public	32 %	68 %	58 %	57 %
Syndicats du secteur privé	20 %	35 %	53 %	55 %
Syndicats du secteur public	17 %	43 %	45 %	59 %

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, les principales modifications des attitudes face aux pénuries de compétences depuis 1996 sont la hausse spectaculaire du pourcentage qui croit qu'il s'agit d'un problème grave et la convergence des opinions entre les quatre secteurs participant à notre enquête.

### **Points de vue différents sur les pénuries de compétences**

Une pénurie de main-d'œuvre qualifiée est considérée comme un « problème grave » par les gestionnaires et les dirigeants syndicaux de tous les secteurs de l'économie. Qu'il s'agisse de la construction, de la fabrication, de l'éducation ou de la santé, un pourcentage élevé, voire très souvent une majorité, affirme qu'il y a un problème grave dans l'économie et sur le marché du travail.

Chez les gestionnaires, ceux du secteur de la santé publique sont les plus portés à considérer les pénuries de compétences comme un « problème grave », (61 %). Les syndicats sont d'accord. En effet, 77 % des dirigeants syndicaux partagent l'avis des gestionnaires. Moins de 3 % des dirigeants du secteur de la santé publique interrogés considèrent que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ne constitue « pas un problème ».

**Pourcentage de gestionnaires et dirigeants syndicaux qui affirment que les pénuries de main-d'œuvre qualifiée constituent un problème grave, selon quelques secteurs industriels**

	Gestionnaires (%)	Dirigeants syndicaux (%)
<b>Secteur privé</b>		
Construction	53	52
Ressources / Communications / Services publics	49	58
Fabrication	44	61
Services	41	61
Transport et commerce de gros	57	42
<b>Secteur public</b>		
Éducation	58	61
Santé	61	77
Gouvernement (tous les paliers)	49	36

Les pénuries de main-d'œuvre qualifiée sont considérées comme un problème dans tous les secteurs industriels, mais elles constituent également une question préoccupante d'un océan à l'autre. Les différences provinciales ou régionales sont surtout une question de degré. Les gestionnaires du Québec se préoccupent le plus, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, avec des taux respectifs de 57 % et 71 %. Les taux sont les plus bas en Colombie-Britannique, soit 44 % chez les gestionnaires du secteur privé et 40 % chez les gestionnaires du secteur public.

Les tendances régionales chez les dirigeants syndicaux sont moins claires. Par exemple, le taux le plus bas de préoccupation chez les dirigeants syndicaux du secteur privé est de 42 % seulement dans les provinces de l'Atlantique, ce qui contraste avec un taux de préoccupation supérieur à la moyenne chez les dirigeants syndicaux du secteur public de cette région, soit 61 %.

### **Les aspects démographiques des pénuries de compétences**

L'enquête *Points de vue* révèle une hausse importante des préoccupations relatives aux pénuries de compétences depuis 1996. Les répondants devaient se prononcer sur la gravité de divers problèmes et, pour la plupart, les dirigeants devaient évaluer la situation « actuelle ». Il est cependant intéressant de voir dans quelle mesure les opinions sur les pénuries de compétences actuelles peuvent se confondre avec les perceptions quant à l'avenir à court terme. La démographie du Canada, caractérisée par une main-d'œuvre vieillissante et une baisse du taux de natalité, constitue clairement une question qui retient davantage l'attention dans les médias de masse.

Depuis 1996, les gestionnaires du secteur public sont désormais trois fois plus enclins à considérer les pénuries de compétences comme un problème grave, soit 17 % en 1996 et 59 % en 2002. Cette hausse spectaculaire est compréhensible, quand on tient compte de deux tendances clés qui sont bien documentées. L'âge moyen du départ à la retraite des

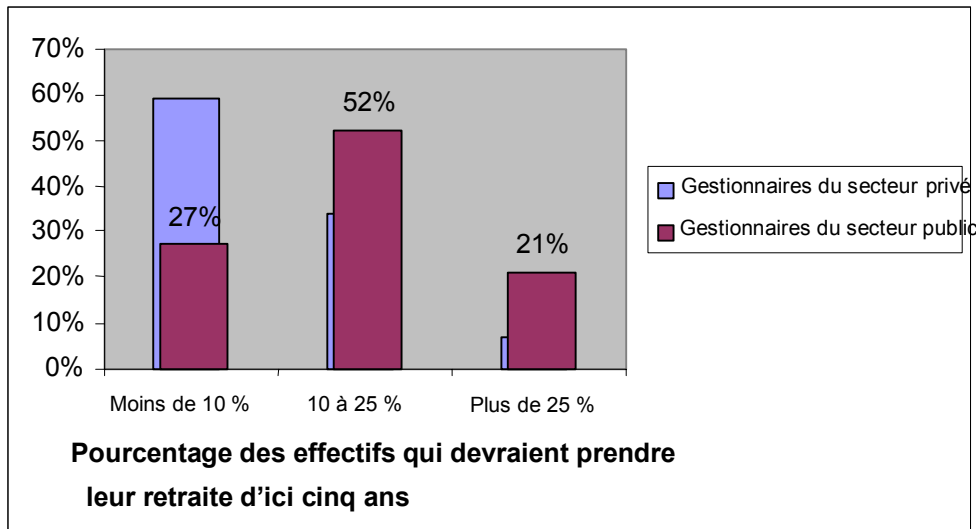
travailleurs du secteur public est passé de 65 ans en 1981 à 58,5 ans en 1999. Autre pression, la population proche de la retraite (les travailleurs de plus de 55 ans), augmente rapidement dans certaines parties du secteur public.

*Depuis 1996, les gestionnaires du secteur public sont désormais trois fois plus enclins à considérer les pénuries de compétences comme un problème grave.*

Dans notre enquête *Points de vue* de 2002, nous avons exploré des aspects de cette question en demandant aux répondants d'indiquer leurs attentes concernant les départs à la retraite dans leur propre milieu de travail. La plupart des gestionnaires du secteur privé (59 %) s'attendent à ce que moins de 10 % des effectifs de leurs organisations respectives prennent leur retraite d'ici cinq ans. Ce résultat est conforme à ce que nous savons de la structure démographique de la main-d'œuvre actuelle.

Mais le tiers des gestionnaires du secteur privé s'attendent à ce que de 10 à 25 % de leurs effectifs prennent leur retraite d'ici cinq ans. Ce résultat est lui aussi conforme à ce que nous savons du profil démographique de certains secteurs de l'économie. Par exemple, la construction et les transports sont deux secteurs caractérisés par un nombre relativement élevé de travailleurs qui approchent de la retraite.

### Les gestionnaires du secteur public s'attendent à une hausse des départs à la retraite



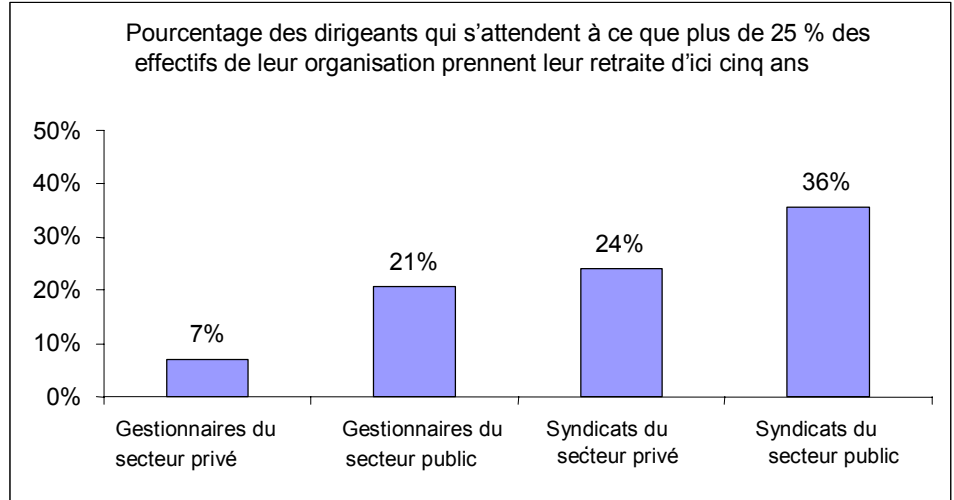
Le début d'un problème lié aux préretraites et aux pénuries de compétences est clairement évident aux yeux des gestionnaires du secteur public, puisque 21 % d'entre eux s'attendent à ce qu'un employé sur quatre dans leur secteur prenne sa retraite au cours des cinq prochaines années. Un autre 52 % croit que les nouveaux retraités représenteront de 10 à 25 % des effectifs actuels.

Il est frappant de remarquer que les dirigeants syndicaux du secteur public sont encore plus nombreux à croire que les départs à la retraite auront bientôt des conséquences sur leur secteur de l'économie. En effet, 36 % des dirigeants syndicaux du secteur public

croient que plus d'un travailleur sur quatre qu'ils représentent prendra sa retraite d'ici cinq ans (21 % des gestionnaires du secteur public sont de cet avis).

### Pourcentage de dirigeants qui s'attendent à ce que plus de 25 % des travailleurs de leur organisation prennent leur retraite d'ici cinq ans

L'écart entre les perceptions concernant les niveaux de départs à la retraite à court terme est également évident chez les gestionnaires et les dirigeants syndicaux du secteur privé. À peine 7 % des gestionnaires de ce secteur croient que plus d'un travailleur sur quatre prendra sa retraite d'ici cinq ans, contre 24 % des dirigeants syndicaux.



Cet écart entre les perceptions des gestionnaires et des dirigeants syndicaux peut s'expliquer en partie par le fait que les effectifs syndiqués sont plus âgés que les effectifs non syndiqués. L'ampleur de cet écart est cependant intéressant et influe probablement sur les attitudes quant à l'urgence du problème et aux solutions qui conviennent le mieux.

### Obstacles et solutions

Nous avons demandé aux répondants d'évaluer l'importance de diverses mesures pour combler les besoins en compétences de leur organisation, non seulement ceux qui découlent de départs à la retraite, mais aussi ceux de tous les autres facteurs. L'enquête *Points de vue* présentait une liste de 15 mesures possibles, et les dirigeants nous ont indiqué s'ils considéraient chacune d'elles « pas importante », « peu importante » ou « très importante ».

## Mesures pour combler les besoins en compétences

<b>Mesures pour combler les besoins en compétences : Pourcentage de gestionnaires et de dirigeants syndicaux affirmant que la mesure retenue est « très importante »</b>				
	Gestionnaires		Dirigeants syndicaux	
	Secteur privé	Secteur public	Secteur privé	Secteur public
Rehausser les compétences des employés	59	61	70	52
Améliorer la planification de la relève	50	63	59	61
Prendre des mesures pour garder les employés actuels	45	49	44	54
Faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés	45	50	64	58
Embaucher des jeunes qui entrent sur le marché du travail	40	39	50	39
Établir des politiques de retraite progressive	14	28	43	48
Changer les descriptions de poste; réaffecter les tâches	23	35	18	27
Attirer des travailleurs d'autres organisations	23	35	17	19
Remplacer des travailleurs par des machines/équipement/technologie	15	6	20	8
Accroître la sous-traitance	13	14	22	13
Embaucher des Autochtones	9	19	22	20
Embaucher des travailleurs formés à l'étranger	9	9	10	14
Embaucher des minorités visibles	7	13	20	22
Réduire les effectifs	7	9	19	11
Embaucher des handicapés	5	9	17	13

Chez les quatre groupes, il y a une entente remarquable en ce qui concerne la mesure la plus importante pour combler les besoins en compétences. Neuf des mesures proposées ne figurent jamais parmi les cinq les plus prioritaires pour chacun des quatre groupes; elles comprennent, entre autres, embaucher des Autochtones, embaucher des travailleurs formés à l'étranger et accroître la sous-traitance.

Pour les gestionnaires du secteur privé, « rehausser les compétences des employés » constitue la première solution, puisque 59 % d'entre eux la jugent très importante. C'est aussi la première solution indiquée par les syndicats du secteur privé (70 %).

« Améliorer la planification de la relève » revient le plus souvent parmi les solutions recommandées par les gestionnaires et les dirigeants syndicaux du secteur public. D'autres mesures populaires chez les répondants du secteur public comprennent : rehausser les compétences des travailleurs, prendre des mesures pour garder les employés actuels et faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés.

Notre enquête a révélé que les solutions les plus populaires pour les quatre groupes ont tendance à être celles qui touchent aux effectifs actuels de l'organisation. Exploiter le potentiel des travailleurs hors de leur organisation a tendance à être moins populaire – qu'il s'agisse des employés d'autres entreprises, d'autres pays, ou des groupes sous-

représentés dans la main-d'œuvre canadienne, soit les minorités visibles, les Autochtones et les handicapés.

*Exploiter le potentiel des travailleurs hors de leur organisation a tendance à être moins populaire.*

À quelques exceptions près, les solutions internes sont préférées dans les secteurs public et privé et dans toutes les provinces et régions. Sur la liste de 15 mesures possibles pour combler les besoins en compétences, six reviennent parmi les cinq mesures favorites pour tous les groupes; et neuf des mesures possibles ne dépassent jamais le 6<sup>e</sup> rang parmi les solutions très importantes.

Il est intéressant de souligner à quel point peu de répondants considèrent l'embauche de travailleurs formés à l'étranger comme une solution très importante. Nous savons par d'autres séries statistiques que le nombre de travailleurs qualifiés étrangers augmente au Canada et que, d'ici cinq à dix ans, toute hausse de la main-d'œuvre canadienne ne sera possible que grâce à l'immigration, car le nombre de Canadiens qui prendront leur retraite dépassera celui des jeunes qui entreront dans la population active.

Nous savons également que les nouveaux immigrants s'installent surtout dans le centre du Canada et en Colombie-Britannique, ce qui pourrait laisser penser que ces provinces tout au moins devraient être plus sensibles à l'importance d'exploiter le potentiel des travailleurs formés à l'étranger. Les répondants qui ont participé à *Points de vue* n'en sont toutefois pas persuadés.

À l'échelle nationale, 64 % des gestionnaires du secteur privé pensent qu'embaucher des travailleurs formés à l'étranger pour combler leurs besoins en compétences n'est « pas important », et le pourcentage chez les gestionnaires du secteur privé de l'Ontario est de 51 %. À l'échelle nationale, 53 % des gestionnaires du secteur public sont de cet avis, et le pourcentage en Ontario est même plus élevé, soit 59 %. Chez les dirigeants syndicaux, 55 % des dirigeants du secteur privé et 43 % des dirigeants du secteur public considèrent que cette mesure n'est « pas importante ».

Embaucher des Autochtones fait également partie des mesures jugées « pas importantes » pour combler les besoins en compétences, en particulier chez les gestionnaires du secteur privé, (60 % sont de cet avis). Dans ce cas toutefois, les résultats sont reliés clairement à la province de résidence. Au Manitoba et en Saskatchewan, par exemple, la majorité des gestionnaires et des dirigeants syndicaux croient qu'embaucher des Autochtones est « moyennement important » ou « très important » pour combler les besoins en compétences.

D'autres mesures peu prioritaires pour répondre aux besoins de compétences sont reliées à des modifications de la structure organisationnelle ou des procédés de production. Réduire les effectifs, accroître la sous-traitance ou remplacer des travailleurs par des machines ou de la technologie ne sont pas considérés comme des mesures importantes pour les syndicats.

Si les gestionnaires et les dirigeants syndicaux ont des opinions semblables quant à l'importance relative des mesures nécessaires pour combler les besoins en compétences, ils divergent assez fortement d'opinion en ce qui concerne les problèmes et les obstacles à surmonter pour combler ces besoins.

Les gestionnaires des secteurs public et privé sont plus enclins à évoquer des obstacles semblables, y compris la concurrence des autres employeurs et la difficulté d'accroître la rémunération pour attirer des travailleurs. Les cinq principaux problèmes parmi les problèmes « très importants » pour les gestionnaires des secteurs public et privé sont identiques. En plus des deux problèmes ci-dessus, il faut ajouter la pénurie de nouveaux diplômés qualifiés, la pénurie des compétences requises à l'interne et les efforts accrus des autres employeurs pour garder leurs employés.

Les représentants syndicaux du secteur privé sont davantage enclins que les gestionnaires de leur secteur à évoquer des problèmes liés au milieu de travail proprement dit. La mauvaise planification de la relève, une mauvaise analyse des nouvelles compétences requises, la faible priorité accordée aux besoins par la direction et la pénurie de ressources en formation reviennent souvent.

Les dirigeants syndicaux du secteur public sont aussi plus enclins que les gestionnaires de leur secteur à considérer la mauvaise planification de la relève (56 %) et la faible priorité accordée aux besoins par la direction (44 %) comme des problèmes « très importants ».

En ce qui concerne les facteurs les plus importants pour attirer de nouveaux employés, le consensus est généralisé sur le fait que le facteur primordial est la rémunération et les avantages sociaux; cet avis est partagé par 74 % des gestionnaires et va jusqu'à plus de 90 % chez les dirigeants syndicaux. (Les répondants devaient indiquer les cinq facteurs les plus importants pour attirer de nouveaux employés.)

Ce qui est peut-être le plus révélateur dans le cas de l'écart entre les points de vue du patronat et des syndicats sur cette question, c'est leur deuxième choix. Pour les gestionnaires des secteurs public et privé, un « travail stimulant » vient au deuxième rang (respectivement 55 % et 64 %). Ce facteur arrive au quatrième rang chez seulement 44 % des syndicats du secteur privé et au troisième chez 46 % des dirigeants syndicaux du secteur public. Mais la « sécurité d'emploi » est beaucoup plus importante pour les syndicats du secteur public (60 %) et pour les syndicats du secteur privé (78 %), chacun de ces groupes plaçant ce facteur au deuxième rang, après la rémunération et les avantages sociaux. Pour les gestionnaires, la sécurité d'emploi est moins importante; un peu moins de 40 % d'entre eux les considérant comme l'un des trois principaux facteurs.

Dans les annexes qui suivent, nous reproduisons les questions relatives aux pénuries de compétences posées dans l'enquête *Points de vue*. Le présent rapport expose les principaux résultats de l'enquête, mais nous répondrons aux demandes de résultats plus précis. Le CSPC produira également des rapports commandés qui examineront les résultats plus en profondeur.

Dans les mois qui viennent, le CSPC publiera trois autres rapports qui porteront sur les grandes questions générales et les solutions, les relations patronales-syndicales et la santé du milieu de travail.

## Annexe A - Enquête auprès des dirigeants patronaux

**A. Défis de l'économie**

## 1. À votre avis, quelle est la gravité des problèmes suivants pour l'économie et le marché du travail?

	<input checked="" type="checkbox"/> Pas de problème	<input checked="" type="checkbox"/> Moyen problème	<input checked="" type="checkbox"/> Grave problème
Compétitivité internationale des entreprises canadiennes .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incidences de la mondialisation sur les affaires au Canada.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enjeux commerciaux internationaux (OMC, etc.).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intégration économique Canada-États-Unis.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soins de santé.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relations fédérales-provinciales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baisse des dépenses publiques affectées aux programmes sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incertitudes concernant l'unité nationale.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible productivité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mauvaises relations patronales-syndicales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de chômage.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dégradation de l'environnement.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absence de consensus national sur les priorités économiques...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Déréglementation gouvernementale accrue.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réglementation gouvernementale accrue.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privatisation des services gouvernementaux.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Déficit/dette du gouvernement.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impôt élevé sur les revenus des particuliers.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impôt élevé sur les revenus des sociétés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux d'intérêt élevés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de change du dollar canadien.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie de capital pour les petites entreprises.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manque d'innovation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sous-utilisation des compétences disponibles.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analphabétisme des travailleurs actuels.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analphabétisme des nouveaux travailleurs.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
« Polarisation » des heures de travail (plus d'heures supplémentaires et de travailleurs à temps partiel, moins d'horaires normaux.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénuries d'emplois.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problèmes de sécurité du milieu de travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inégalité du revenu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de l'éducation reçue par les Canadiens.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accès aux études postsecondaires.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantité de formation en milieu de travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de la formation en milieu de travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exode des cerveaux (pertes de compétences aux États-Unis).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveaux d'immigration trop élevés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Niveaux d'immigration trop bas.....     
 Faible mobilité interprovinciale.....

**2. Quelle importance faudrait-il accorder aux solutions éventuelles suivantes?**

	<input checked="" type="checkbox"/> Moins d'importance	<input checked="" type="checkbox"/> Assez d'importance	<input checked="" type="checkbox"/> Plus d'importance
Améliorer les relations fédérales-provinciales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Régler les problèmes de financement de la santé.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer les programmes de sécurité sociale.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'accès au capital pour les petites entreprises.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître la recherche-développement du secteur privé.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître l'appui gouvernemental à la R-D.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abaisser l'impôt sur le revenu des particuliers.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abaisser l'impôt sur le revenu des sociétés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire les dépenses publiques.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire la réglementation gouvernementale.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ralentir/freiner la réglementation gouvernementale.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abaisser les taux d'intérêt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître l'investissement privé dans les usines, l'équipement et la technologie.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître l'investissement public dans les infrastructures.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accélérer la privatisation des services gouvernementaux.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ralentir/freiner la privatisation des services gouvernementaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la qualité et le contenu de l'enseignement.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'accès aux études postsecondaires.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître les dépenses publiques en éducation/formation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la formation en milieu de travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promouvoir les régimes de travail souples..... (télétravail, horaires flexibles, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire les heures de travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer les relations patronales-syndicales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la reconnaissance interprovinciale des titres.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la reconnaissance des titres des travailleurs formés à l'étranger.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Axer la sélection des immigrants sur les pénuries de compétences.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la sécurité frontalière (Canada-États-Unis).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître l'immigration.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire l'immigration.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Enjeux démographiques et compétences**

**3. Au cours des cinq prochaines années, quel pourcentage des travailleurs de votre organisation devraient prendre leur retraite?**

Moins de 10 %  10 % à 25 %  26 % à 50 %  Plus de 50 %

Ne sais pas

4. **Au cours des cinq prochaines années, quel pourcentage des travailleurs de votre organisation qui prendront leur retraite devraient être remplacés?**

Aucun       Moins de 50 %       50 % ou plus       Tous  
 Ne sais pas

5. **À l'heure actuelle, dans quelle mesure votre organisation s'intéresse-t-elle activement au remplacement des travailleurs qui prennent leur retraite?**

Pas du tout       Un peu       Assez activement       Très activement

6. **Si vous avez l'intention de remplacer des travailleurs au cours des cinq prochaines années, pensez-vous que vous devrez surmonter :**

Aucun problème important?       Quelques problèmes?       De graves problèmes?

7. **Compte tenu de tous vos besoins en compétences (croissance, remplacement des retraités, etc.), quelle sera l'importance de chacune des mesures suivantes pour combler ces besoins?**

	Pas important	Un peu important	Très important
Attirer des travailleurs d'autres organisations .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des jeunes qui entrent sur le marché du travail (15-24 ans)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des travailleurs formés à l'étranger.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des Autochtones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des handicapés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des minorités visibles.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rehausser les compétences des employés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la planification de la relève.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Établir des politiques de retraite progressive .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Changer les descriptions de poste; réaffecter les tâches.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prendre des mesures pour garder les employés actuels.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître la sous-traitance.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire les effectifs.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remplacer des travailleurs par des machines/équipement/technologie..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. **Si vous prévoyez avoir du mal à combler tous vos besoins en compétences, quelle sera l'importance, d'après vous, des problèmes éventuels suivants?**

	Pas important	Un peu important	Très important
Faible priorité accordée aux besoins par la direction .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mauvaise analyse des nouvelles compétences requises.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efforts accrus des autres employeurs pour garder leurs employés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concurrence des autres employeurs pour les nouveaux travailleurs..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difficulté de trouver des travailleurs qualifiés formés à l'étranger.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie de nouveaux diplômés qualifiés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie des compétences requises à l'interne.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible alphabétisation des travailleurs entrave la formation/recyclage..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pièrre information sur les compétences actuelles des employés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie de ressources internes en formation/recyclage.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible priorité accordée au recrutement par la direction.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mauvaise planification de la relève.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difficulté d'accroître la rémunération pour attirer les travailleurs.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Dans la formation/recyclage des employés, quelle est l'importance des méthodes de formation suivantes dans votre organisation?**

	Pas important	Un peu important	Très important
L'organisation ne forme pas ses employés <input type="checkbox"/>			
Formation informelle, non structurée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation en cours d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cours, conférences, etc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation informatisée (interactive, téléapprentissage)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conférences, séminaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Veuillez indiquer, dans l'ordre, les cinq facteurs qui, d'après vous, seront le plus important pour attirer de nouveaux employés dans votre organisation. (1=le plus important; 2= deuxième facteur en importance, etc.)(Si vous ne prévoyez pas embaucher de nouveaux employés, indiquez S.O. et passez à la question suivante.)**

Rémunération et avantages	_____
Influence sur le milieu de travail	_____
Travail stimulant	_____
Sécurité d'emploi	_____
Qualité des collègues	_____
Équilibre vie professionnelle-vie personnelle	_____
Possibilités d'avancement	_____
Possibilités de formation et de perfectionnement	_____
Grand leadership	_____
Autres (précisez)_____	

**11. Veuillez indiquer, dans l'ordre, les trois principaux obstacles que devrait surmonter votre organisation pour embaucher des travailleurs formés à l'étranger. (1=le plus important; 2= deuxième facteur en importance, etc.)(Si vous ne prévoyez pas embaucher de travailleurs formés à l'étranger, indiquez S.O. et passez à la question suivante.)**

S.O.	_____
Trop difficile de recruter à l'étranger	_____
Pas d'obstacles majeur	_____
Manque d'expérience canadienne	_____
Difficulté d'évaluer les titres étrangers	_____
Problèmes linguistiques	_____
Différences culturelles	_____
Problèmes de sécurité	_____
Autres (précisez)_____	

**12(a). Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure les questions suivantes ont-elles changé pour les travailleurs âgés (plus de 50 ans) de votre milieu de travail?**

	Diminution	Pas de changement	Augmentation
Demandes de retraite progressive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de poursuite du travail après l'âge normal de la retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de congé pour s'occuper des parents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de charge de travail réduite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de conseils prérétraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absentéisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blessures au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12(b). Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure l'importance des questions relatives à la retraite (pensions, counselling, etc.) a-t-elle changé par rapport à d'autres questions liées à la gestion des ressources et aux conventions collectives dans votre organisation?**

Diminution                       Pas de changement                       Augmentation

## Annexe B – Enquête auprès des dirigeants syndicaux

**A. Défis de l'économie**

## 1. À votre avis, quelle est la gravité des enjeux suivants pour l'économie et le marché du travail?

	Pas de problème	Moyen problème	Grave problème
Compétitivité internationale des entreprises canadiennes .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incidences de la mondialisation sur les affaires au Canada.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enjeux commerciaux internationaux (OMC, etc.).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intégration économique Canada-États-Unis.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soins de santé.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relations fédérales-provinciales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baisse des dépenses publiques affectées aux programmes sociaux .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incertitudes concernant l'unité nationale .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible productivité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mauvaises relations patronales-syndicales .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de chômage.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dégradation de l'environnement .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absence de consensus national sur les priorités économiques .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Déréglementation gouvernementale accrue.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réglementation gouvernementale accrue.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privatisation des services gouvernementaux .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Déficit/dette du gouvernement .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impôt élevé sur les revenus des particuliers.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impôt élevé sur les revenus des sociétés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux d'intérêt élevés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de change du dollar canadien.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie de capital pour les petites entreprises .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manque d'innovation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sous-utilisation des compétences disponibles .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analphabétisme des travailleurs actuels .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analphabétisme des nouveaux travailleurs .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
« Polarisation » des heures de travail (plus d'heures supplémentaires et de travailleurs à temps partiel, moins d'heures normales).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénuries d'emplois .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problèmes de sécurité du milieu de travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inégalité du revenu .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de l'éducation reçue par les Canadiens .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accès aux études postsecondaires .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantité de formation en milieu de travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de la formation en milieu de travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exode des cerveaux (pertes de compétences aux États-Unis) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveaux d'immigration trop élevés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveaux d'immigration trop bas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible mobilité interprovinciale.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Quelle importance faudrait-il accorder aux solutions éventuelles suivantes?

	Moins d'importance	Assez d'importance	Plus d'importance
Améliorer les relations fédérales-provinciales .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Régler les problèmes de financement de la santé .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer les programmes de sécurité sociale .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'accès au capital pour les petites entreprises.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître la recherche-développement du secteur privé .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître l'appui gouvernemental à la R-D .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abaisser l'impôt sur le revenu des particuliers.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abaisser l'impôt sur le revenu des sociétés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire les dépenses publiques .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire la réglementation gouvernementale .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ralentir/freiner la réglementation gouvernementale.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abaisser les taux d'intérêt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître l'investissement privé dans les usines, l'équipement et la technologie .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître l'investissement public dans les infrastructures .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accélérer la privatisation des services gouvernementaux .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ralentir/freiner la privatisation des services gouvernementaux .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer le qualité et le contenu de l'enseignement.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'accès aux études postsecondaires.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître les dépenses publiques en éducation/formation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la formation en milieu de travail .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promouvoir les régimes de travail souples (télétravail, horaires flexibles, etc.) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire les heures de travail .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer les relations patronales-syndicales .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la reconnaissance interprovinciale des compétences.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la reconnaissance des compétences des travailleurs formés à l'étranger .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Axer la sélection des immigrants sur les pénuries de compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la sécurité frontalière (Canada-États-Unis).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître l'immigration .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire l'immigration.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Enjeux démographiques et compétences**

## 3. Au cours des cinq prochaines années, quel pourcentage des travailleurs que vous représentez devraient prendre leur retraite?

- Moins de 10 %     
 10 % à 25 %     
 26 % à 50 %     
 Plus de 50 %  
 Ne sais pas

4. **Dans les organisations où travaillent vos membres, quel pourcentage des travailleurs qui prendront leur retraite devraient être remplacés au cours des cinq prochaines années?**
- Aucun                       Moins de 50 %                       50 % ou plus                       Tous
- Ne sais pas
5. **À l'heure actuelle, dans quelle mesure les organisations où travaillent vos membres s'intéressent-elles activement au remplacement des travailleurs qui prennent leur retraite?**
- Pas du tout                       Un peu                       Assez activement                       Très activement
6. **Si vous pensez que les organisations où travaillent vos membres remplaceront des travailleurs au cours des cinq prochaines années, pensez-vous qu'elles devront surmonter :**
- Aucun problème important?                       Quelques problèmes?                       De graves problèmes?
7. **Compte tenu de tous les besoins en compétences (croissance, remplacement des retraités, etc.) des organisations où travaillent vos membres, quelle sera l'importance de chacune des mesures suivantes pour combler ces besoins?**

	Pas important	Un peu important	Très important
Attirer des travailleurs d'autres organisations .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des jeunes qui entrent sur le marché du travail (15-24 ans) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des travailleurs formés à l'étranger.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des Autochtones .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des handicapés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embaucher des minorités visibles.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rehausser les compétences des employés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la planification de la relève.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Établir des politiques de retraite progressive.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Changer les descriptions de poste; réaffecter les tâches.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prendre des mesures pour garder les employés actuels.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sous-traiter .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire les effectifs .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remplacer des travailleurs par les machines/équipement/technologie.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) _____ .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. **Si vous prévoyez que les employeurs auront du mal à combler tous leurs besoins en compétences, quelle sera l'importance, d'après vous, des problèmes éventuels suivants?**

	Pas important	Un peu important	Très important
Faible priorité accordée aux besoins par la direction.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mauvaise analyse des nouvelles compétences requises .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efforts accrus des autres employeurs pour garder leurs employés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concurrence des autres employeurs pour les nouveaux travailleurs.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difficulté de trouver des travailleurs qualifiés formés à l'étranger.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie de nouveaux diplômés qualifiés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pénurie des compétences requises à l'interne.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible alphabétisation des travailleurs entravera la formation/recyclage.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pièrre information sur les compétences actuelles des employés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénurie de ressources internes en formation/recyclage.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible priorité accordée au recrutement par la direction.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mauvaise planification de la relève.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difficulté d'accroître la rémunération pour attirer les travailleurs.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Dans la formation/recyclage des employés, quelle est l'importance des méthodes de formation suivantes dans les organisations où travaillent vos membres?**

	<input type="checkbox"/>	Pas important	Un peu important	Très important
L'organisation ne forme pas ses employés	<input type="checkbox"/>			
Formation informelle, non structurée		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation en cours d'emploi		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation en salle de classe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stages pour apprentis		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation informatisée (interactive, téléapprentissage)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conférences, séminaires		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez)_____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Veuillez indiquer, dans l'ordre, les cinq facteurs qui, d'après vous, seront les plus importants pour attirer de nouveaux employés dans les organisations où travaillent vos membres. (1=le plus important; 2=deuxième facteur en importance, etc.)**

Rémunération et avantages	_____
Influence sur le milieu de travail	_____
Travail stimulant	_____
Sécurité d'emploi	_____
Qualité des collègues	_____
Équilibre vie professionnelle-vie personnelle	_____
Possibilités d'avancement	_____
Possibilités de formation et de perfectionnement	_____
Grand leadership	_____
Autres (précisez) _____	

**11. Veuillez indiquer, dans l'ordre, les trois principaux obstacles que devraient surmonter ces organisations pour embaucher des travailleurs formés à l'étranger. (1=le plus important; 2=deuxième facteur en importance, etc.)(Si vous ne prévoyez pas qu'elles embaucheront de travailleurs formés à l'étranger, indiquez S.O. et passez à la question suivante.)**

S.O. (passez à la question suivante)	_____
Trop difficile de recruter à l'étranger	_____
Pas d'obstacles majeur	_____
Manque d'expérience canadienne	_____
Difficulté d'évaluer les compétences étrangères	_____
Problèmes linguistiques	_____
Différences culturelles	_____
Problèmes de sécurité	_____

Autres (précisez) \_\_\_\_\_

**12a. Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure les enjeux suivants ont-ils changé pour vos membres qui sont des travailleurs âgés (plus de 50 ans) de votre milieu de travail?**

	Diminution	Pas de changement	Augmentation
Demandes de retraite progressive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de poursuite du travail après l'âge normal de la retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de congé pour s'occuper des parents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de charge de travail réduite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de conseils préretraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absentéisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blessures au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demandes de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12b. Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure l'importance des questions relatives à la retraite (pensions, counselling, etc.) a-t-elle changé par rapport à d'autres questions liées à la gestion des ressources et aux conventions collectives dans les milieux où travaillent vos membres?**

Diminution                       Pas de changement                       Augmentation