

RAPPORT GLOBAL

GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'ŒUVRE
2016-2017



Rapport produit par L'HUMAIN R/H

Marie-Josée Normand, CRHA

Juillet 2017

Nous joindre

Paul Calce

Directeur général

CDE de la MRC des Laurentides

1255, chemin des Lacs

Saint-Faustin-Lac-Carré (Québec) J0T 1J2

C : pcalce@cdemrclarentides.org

T : 819 681.3373 p. 1402

cdemrclarentides.org

Table des matières

Nous joindre.....	2
Avant-propos	4
Secteurs d'activités ciblées par l'enquête.....	5
Objectifs de l'analyse.....	5
Sommaires de la MRC des Laurentides.....	6
Titres d'emplois ciblés par l'enquête.....	9
Difficultés rencontrées lors de l'enquête	9
Méthodologie	10
Quelques constats	11
Secteur de la construction	14
Secteur manufacturier	15
Secteur municipal	16
Secteur professionnel	17
Secteur récréotouristique	18
Compétences clés et la formation	19
Écarts quantitatifs – Manque de main d'œuvre	19
Stratégies d'attraction	24
Limites de l'enquête	27
Pistes de solutions concrètes	27
Recommandations.....	29
Conclusion	30
Bibliographie	31
Annexe 1.....	32
Annexe 2.....	35
Annexe 3.....	39

Avant-propos

La Corporation de développement économique (CDE) de la MRC des Laurentides entretient des échanges fréquents avec les propriétaires et dirigeants d'entreprises, les municipalités et les intervenants du territoire quant à la question de pérennité des affaires et du lien de cause à effet du recrutement de la main-d'œuvre. Les difficultés d'employabilité sont souvent au cœur des discussions. On retrouve la volonté d'attirer, mais surtout de retenir le personnel qualifié; s'ajoute à cela un besoin aigu de mieux comprendre les enjeux liés à la main-d'œuvre afin de développer une stratégie qui permettra une plus grande rétention de celle-ci sur notre territoire. Quelles sont les prévisions de main-d'œuvre à court, moyen et long terme? Comment peut-on avoir une vision élargie afin de bien cibler les futurs besoins de main-d'œuvre selon certains secteurs d'activités qui sont les moteurs de notre économie?

La CDE (Corporation de développement économique) et la MRC des Laurentides ont demandé une première analyse sur la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (GPMO) sur le territoire de la MRC des Laurentides. Cette étude a été réalisée par Marie Josée Normand, CRHA pour tous les secteurs d'activités ciblés à l'exception du secteur récréotouristique qui a été analysé par Martine Langlois, CRHA. Le projet d'analyse auprès des entreprises du territoire de la MRC des Laurentides a été fait sur une période de 11 mois, soit de juin 2016 à avril 2017. Afin de faciliter la compréhension des différents thèmes utilisés dans le rapport, un lexique est disponible (Annexe 1).

Cette étude est le fruit de la collaboration fructueuse de l'ensemble des partenaires financiers qui sont : la MRC des Laurentides, Services Québec des Laurentides et Desjardins Caisse Populaire Ste-Agathe-des-Monts; sans leur collaboration une telle analyse n'aurait pu voir le jour. Nous tenons également à remercier toutes les entreprises qui ont participé à cette enquête. La liste de celles-ci se retrouve à l'annexe 2. Sachant ces dernières fort occupées, le fait qu'elles aient pris le temps de participer à cette étude a permis de cerner des enjeux significatifs au niveau de l'emploi sur le territoire de la MRC des Laurentides.

Remerciements

La CDE souhaite remercier les partenaires financiers qui ont participé à l'ensemble du projet de la Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre : La MRC des Laurentides, Services Québec des Laurentides et la Caisse populaire Desjardins de Sainte-Agathe-des-Monts. Nous remercions les professionnels interpellés pour leur participation; sans eux un tel rapport n'aurait pu voir le jour. Enfin, un remerciement particulier à Madame Annie Courtois, analyste du marché du travail chez Services Québec des Laurentides.

Secteurs d'activités ciblées par l'enquête

- Secteur de la construction;
- Secteur des bureaux professionnels;
- Secteur manufacturier;
- Secteur des municipalités;
- Secteur récréotouristique incluant la restauration, l'hôtellerie, les centres de ski etc.

Objectifs de l'analyse

- Assurer que les entreprises puissent atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels en termes de besoins de main-d'œuvre tant au niveau quantitatif que qualitatif;
- Analyser la situation actuelle des entreprises sur le territoire de la MRC des Laurentides (portrait de la main d'œuvre);
- Analyser les écarts et identifier les zones de vulnérabilité;
- Développer des stratégies dans le but d'attirer des candidats potentiels dans la région de la MRC des Laurentides en démontrant les emplois disponibles;
- Connaître la formation nécessaire pour combler les postes vacants et/ou vulnérables.

À la suite de l'analyse des questionnaires, un rapport personnalisé a été produit et remis à chacune des entreprises participatives. Un rapport sectoriel a également été réalisé pour chacun des secteurs d'activités ciblés par l'enquête.

Sommaires de la MRC des Laurentides

PORTRAIT

- Elle compte 20 municipalités;
- La population de chacune des municipalités varie entre 57 et 10 579 habitants¹;
- Elle compte une population totale de 46 777 habitants²;
- Elle représente 7.8% de la population totale de la région des Laurentides¹.

DÉMOGRAPHIE

- La population de la MRC des Laurentides devrait connaître une croissance démographique de 17.5% entre 2011 et 2036. Cette progression est inférieure à la moyenne régionale (27.7%) et légèrement supérieure à la moyenne provinciale (17.3%)³.

CARACTÉRISTIQUES DÉMOGRAPHIQUES

- En 2011, la proportion des habitants de la MRC parlant uniquement le français (54%) est similaire à celles de la région (53.7%) et du Québec (51.8%)³;
- Près du quart (23.8%) de la population de 15 ans et plus ne détient aucun diplôme en 2011; Des proportions légèrement inférieures ont été observées aux niveaux régional (23.5%) et provincial (22.2%)³;
- La population de 15 ans et plus possédant un diplôme universitaire est estimée à 18.6% en 2011. Cette proportion est supérieure à ce qui est observé dans la région des Laurentides (17.6%), mais inférieure à l'ensemble du Québec (23.3%)³;
- En 2011, la MRC des Laurentides comptait 1765 personnes immigrantes, soit 4% de la population. Cette proportion est inférieure à celle des Laurentides (4.4%) et de l'ensemble du Québec (12.6%). Contrairement à ce qui est observé au Québec, le taux de chômage des immigrants de la MRC des Laurentides (8.1%) est inférieur à celui de sa population totale (9.8%). Il est à noter que 37.6% des immigrants de la MRC des Laurentides possèdent un diplôme universitaire comparativement à 18.6% pour l'ensemble de la population³;
- En 2010, le revenu médian des résidents de la MRC des Laurentides s'élevait à 34 881\$ par année. Il s'agit d'un revenu inférieur à ceux du Québec (42 087\$) et de la région des Laurentides (42 390\$)³.

LE MARCHÉ DU TRAVAIL

- En 2011, la MRC des Laurentides compte **21 190** personnes en emploi et 2300 chômeurs. Le taux d'emploi est de 55.7% et le taux de chômage de 9.8%;
- Ces indicateurs sont en deçà des moyennes québécoises (taux d'emploi 59.9% et taux de chômage 7.2%) et régionales (taux d'emploi 61.9% et taux de chômage 6.7%) ;
- La proportion de travailleurs occupant un emploi à temps partiel (moins de 30 heures par semaine) est de 22.6%, contre 18.4% et 17.7% pour la région des Laurentides et le Québec respectivement³;
- En 2015, la MRC des Laurentides comptait 1813 établissements dont 52% comptaient d'un à quatre employés⁴;

¹ Source : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/index.html>

² Source : http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_15/region_15_00.htm

³ Source : Faits saillants et caractéristiques de la main d'œuvre, Information sur le marché du travail, juillet 2015, page 21

⁴ Source : La banque de données du registre des entreprises de statistiques Canada, 2015

INDICE DE VITALITÉ ÉCONOMIQUE

- Certaines municipalités de la MRC des Laurentides ont un indice de vitalité économique accusant un retard par rapport à la plupart des localités. Par exemple, la municipalité de Val Morin avec un indice à -2.13 et La Minerve avec un indice à -10.59 en 2014. Toutefois, certaines autres municipalités présentent un indice supérieur à la moyenne. En exemple, St Faustin du Lac Carré avec un indice à 7.47 et Le Lac Tremblant Nord avec un indice à 26.03. En 2014, l'indice de vitalité économique de la MRC des Laurentides a été de -1.78⁵.

EMPLOIS VS POPULATION HABITANT LE TERRITOIRE

- La grande majorité (79%) des emplois disponibles sur le territoire de la MRC des Laurentides est occupée par ses habitants (2011). Le secteur d'activité où l'on retrouve davantage la population en emploi habitant la MRC et travaillant sur son territoire est le secteur de l'hébergement et de la restauration avec un pourcentage de 90.2. Au contraire, les secteurs d'activités où la proportion de travailleurs provenant de l'extérieur est la plus élevée sont; Les services financiers et immobiliers (35.2%), l'administration publique (29.2%) et les services d'enseignement (27.5%)⁶.

SECTEURS D'ACTIVITÉS

- En 2011, dans la MRC des Laurentides, le principal secteur d'activité est celui des services, ce qui représente 84.3% de la main d'œuvre, comparativement à 77.9% dans la région des Laurentides. Plus spécifiquement, le nombre de personnes en emploi dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration et de l'information, culture et loisirs est supérieur à la moyenne régionale (17.7% contre 10.1%). Il est à noter que le secteur de la fabrication est moins important que la moyenne régionale (4.2% des personnes en emploi contre 11.9% dans la région des Laurentides)⁸;
- Le secteur touristique joue un rôle important dans la MRC des Laurentides. En 2014, la région arrivait au 3^e rang en ce qui a trait aux dépenses touristiques au Québec⁷.

TRAVAILLEURS AUTONOMES

- Elle compte 3695 travailleurs autonomes, ce qui représente 17.4% du nombre total de travailleurs de cette MRC (2011). Ce taux est supérieur à celui de la région des Laurentides 12.9% et à celui du Québec à 10.5%. Voici des données intéressantes⁸ sur les travailleurs autonomes de la MRC :
 - ✓ Vente et service (21.4%);
 - ✓ Métiers, transport, machinerie et domaine apparentés (19.1%);
 - ✓ Gestion (18.1%);

⁵ Source : <http://www.mamot.gouv.qc.ca/developpement-territorial/indices-connaissances-et-outils/indices/indice-de-vitalite-economique>

⁶ Source : Faits saillants et caractéristiques de la main d'œuvre, Information sur le marché du travail, juillet 2015

⁷ Source : Tourisme en chiffre

LES POSTES LES PLUS AFFICHÉS EN 2016

- En 2016, sur le site de Placement en ligne d'Emploi Québec, les postes les plus affichés pour le territoire de la MRC des Laurentides ont été les suivants :

6421-Vendeurs/vendeuses - commerce de détail	250
6731-Préposés/préposées à l'entretien ménager et au nettoyage - travaux légers	240
6711-Serveurs/serveuses au comptoir, aides de cuisine et personnel de soutien assimilé	177
6322-Cuisiniers/cuisinières	169
3012-Infirmiers autorisés/infirmières autorisées et infirmiers psychiatriques autorisés/infirmières psychiatriques autorisées	128
3413-Aides-infirmiers/aides-infirmières, aides-soignants/aides-soignantes et préposés/préposées aux bénéficiaires	123
5254-Animateurs/animatrices et responsables de programmes de sports, de loisirs et de conditionnement physique	118
6552-Autres préposés/autres préposées aux services d'information et aux services à la clientèle	81
6513-Serveurs/serveuses d'aliments et de boissons	78

Titres d'emplois ciblés par l'enquête

L'enquête sur la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre ciblait tous les titres d'emplois et cela pour tous les secteurs. À l'exception du secteur récréotouristique où les emplois ciblés dans l'étude étaient ceux qui exigeaient minimalement un diplôme d'études professionnelles (DEP). L'enquête est donc très complète, car elle considère tous les emplois dans l'organisation, peu importe leurs exigences scolaires ou professionnelles, à l'exception du secteur récréotouristique.

Les résultats présentent le portrait de la situation au moment où l'enquête a été effectuée. Il est donc possible que certaines données aient évolué depuis ce moment. Ce rapport vous présentera les faits marquants de cette enquête et cela pour chacun des secteurs analysés

Difficultés rencontrées lors de l'enquête

Au cours de cette enquête, certaines difficultés ont été rencontrées, notamment :

1. L'indisponibilité de certains gestionnaires. En fait, il a été parfois difficile de parler à la personne responsable étant donné son emploi du temps très chargé. Il a donc été nécessaire de faire plusieurs suivis pour être en mesure d'obtenir une rencontre. Il en fut de même également pour recevoir les questionnaires complétés.
2. Le questionnaire semblait complexe à compléter pour la grande majorité des répondants.
3. Plusieurs erreurs dans l'administration du questionnaire ont été signalées. Au début nous avions privilégié que les entreprises complètent elles-mêmes le questionnaire, après avoir reçu les explications adéquates. Nous avons vite constaté que plusieurs erreurs d'incompréhension ou d'interprétation étaient signalées. Ainsi, nous avons modifié notre façon de faire; la nouvelle stratégie préconisée a été de les soutenir davantage soit en complétant le questionnaire avec eux par téléphone ou encore d'aller directement en entreprise pour compléter le questionnaire avec la personne responsable. Cette démarche a également permis d'obtenir de l'information privilégiée que nous n'aurions pas pu obtenir autrement.
4. Les gestionnaires sont constamment sollicités pour compléter des questionnaires et/ou des sondages. Donc, il était difficile de se démarquer du lot. Afin d'expliquer les objectifs de ce projet, une rencontre téléphonique était nécessaire.

Méthodologie

RÉPARTITION DES ORGANISATIONS PARTICIPATIVES

SECTEUR	NB D'ORGANISATIONS CIBLÉES	NB D'ORGANISATIONS PARTICIPATIVES	% DE PARTICIPATION
Construction	10	9	90%
Manufacturier	10	10	100%
Municipal	20	19	95%
Professionnel	6	6	100%
Récréotouristique	18	13	72%
TOTAL	64	57	89%



À RETENIR : TAUX DE PARTICIPATION DE 89%

REPRÉSENTATIVITÉ

SECTEUR	NB D'ORGANISATIONS SUR LE TERRITOIRE ⁸	NB D'ORGANISATIONS PARTICIPATIVES	% DE REPRÉSENTATIVITÉ
Construction	244	9	3.69%
Manufacturier	89	10	11.24%
Municipal	20	19	95%
Professionnel	238	6	2.52%
Récréotouristique	246	13	5.28%
TOTAL	837	57	6.81%



À RETENIR : LA REPRÉSENTATIVITÉ DES ENTREPRISES PARTICIPATIVES EST DE 6.81%

PORTRAIT DU NOMBRE DE SALARIÉS RECENSÉS

CATÉGORIES	SECTEUR CONSTRUCTION	SECTEUR MANUFACTURIER	SECTEUR MUNICIPAL	SECTEUR PROFESSIONNEL	SECTEUR RÉCRÉO TOURISTIQUE
Administration	17	25	90	26	39
Professionnelle	16	10	20	14	27
Gestion	53	53	109	18	103
Métier non spécialisé	42	76	81	1	14
Métier spécialisé	56	148	188	34	72
Technique	1	18	47	39	128
TOTAL	185	330	535	132	383



⁸ Source : Données approximatives provenant de la Corporation de développement économique, MRC des Laurentides, 2015

RÉPARTITION DES EMPLOIS

SECTEUR	ADMINISTRATION %		PROFESSIONNELLE %		GESTION %		MÉTIER NON SPÉCIALISÉ %		MÉTIER SPÉCIALISÉ %		TECHNIQUE %	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Construction	100%	0%	29%	71%	27%	73%	23%	77%	14%	86%	100%	0%
Manufacturier	88%	12%	40%	60%	23%	77%	36%	64%	7%	93%	12%	88%
Municipal	99%	1%	50%	50%	35%	65%	16%	84%	19%	81%	35%	65%
Professionnel	80%	20%	57%	43%	17%	83%	0%	100%	70%	30%	49%	51%
Récréo Touristique	95%	5%	70%	30%	45%	55%	21%	79%	34%	66%	32%	68%

Quelques constats

Cette enquête a permis de constater que les emplois en administration sont occupés en grande majorité par des femmes.

Selon les statistiques disponibles pour la MRC des Laurentides (2011), les femmes sont davantage présentes dans les groupes professionnels suivants : secteur de la santé (79.9%), affaires, finance et administration (74.4%) et enseignement, droit et service sociaux, communautaires et gouvernementaux (70.1%)⁹.

Un point saillant de l'analyse est le fait que les gestionnaires des entreprises participatives sont en majorité des hommes. En 2011, dans la MRC des Laurentides, 34,4 % des personnes qui occupent un emploi lié à la gestion sont des femmes. (la référence est toujours les Faits saillants). Cette proportion est légèrement inférieure à celle établie pour la région des Laurentides (35,4 %).

La grande majorité des emplois dans les catégories; Métiers non spécialisés, spécialisés et techniques sont occupés par des hommes. Cette représentativité est d'environ 77%.

L'analyse effectuée confirme le maintien des emplois traditionnellement occupés par les femmes et les hommes. À titre d'exemple, parmi les emplois à prédominance féminine dans la région des Laurentides en 2011 citons¹⁰ :

- CNP 1241 : Adjoints administratifs (98.4%)
- CNP 6611 : Caissiers (89.2%)
- CNP 6513 : Serveurs d'aliments et boissons (82.7%)
- CNP 1221 : Agents d'administration (78.3%)
- CNP 1411 : Employés de soutien de bureau généraux (85.6%)
- CNP 1414 : Réceptionnistes (93.8%)¹³



⁹ Source : Faits saillants et caractéristiques de la main d'œuvre, Information sur le marché du travail, juillet 2015, page 28

¹⁰ Source : Statistiques Canada, Enquête nationale auprès des ménages (ENM), 2011

TAUX DE ROULEMENT

SECTEUR	% MRC DES LAURENTIDES	
	MOYENNE	MÉDIANE
Construction	26.76%	18.18%
Manufacturier	14.80%	11.40%
Municipal	11.26%	6.03%
Professionnel	9.35 %	8.84%
Récréotouristique	14.65%	9.26%

On observe des taux de roulement variable d'un secteur d'activité à un autre. En effet, les secteurs municipal et professionnel présentent des taux plus faibles que les secteurs de la construction, du manufacturier et du récréotouristique.

Le taux de roulement du secteur récréotouristique a été calculé sur une base saisonnière et non de façon annuelle. Ce calcul a eu pour effet de réduire le pourcentage. En effet, si le calcul avait été fait sur une base annuelle, le taux de roulement aurait été plus élevé car nous avons constaté qu'il est difficile pour plusieurs organisations de retenir les employés d'une saison à l'autre.

Le caractère saisonnier de l'industrie de la construction ne permet pas une grande stabilité du personnel. Le sondage a permis de constater que ce secteur présente le taux de roulement le plus élevé. La rétention de la main d'œuvre, principalement d'une saison à une autre constitue un enjeu important pour cette industrie.

Certaines entreprises semblent être bien positionnées pour fidéliser leurs employés tandis que d'autres éprouvent de grandes difficultés. Cette enquête ne permet pas de connaître les raisons justifiant les résultats. Les causes peuvent être multiples et propres à chaque organisation. L'approche doit donc être personnalisée pour bien cibler les causes.

Il est important de mettre en place des pratiques fidélisantes, en consolidant les processus de gestion des ressources humaines et en renforçant les pratiques de leadership. Les coûts directs et indirects associés aux départs sont très importants. Les investissements qui visent à les prévenir sont très facilement rentabilisés. Selon, la compilation de plusieurs études¹³, dont celle du Centre local de développement d'Arthabaska, les coûts de la non- rétention peuvent varier entre 30 et 250% du salaire annuel de l'employé. Les coûts varient énormément étant donné la diversité des types de postes étudiés.

Selon un sondage réalisé pour l'Ordre des Conseillers en ressources humaines¹⁴, les principaux facteurs qui inciteraient les travailleurs à quitter volontairement leur emploi sont :

- La rémunération (24%);
- Faibles possibilités d'avancement (21%);
- Mauvais climat de travail (20%);
- Manque de reconnaissance (19%).

¹¹ Source : Gouvernement du Québec, 2013

¹² Source : Semaine du tourisme au Canada : comment se préparer à relever les futurs défis en matière de gestion des ressources humaines. Journal RH printemps 2012 CCRH http://cthr.ca/fr/archives/cthr_news/hr_times/Spring_2012_Issue/tourism_week_in_canada_preparing_for_future_human_resource_challenges

¹³ Source : Comment attirer et fidéliser des employés. Collection Entreprendre, Didier Dubois, Emilie Pelletier et Denis Morin

¹⁴ Source : sondage CROP/CRHA, rétention au travail, 2007

Soulignons que l'Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation dans les établissements au Québec (EREFQ)¹⁵, réalisée auprès de 1 859 établissements dans les Laurentides et comptant 5 employés et plus, a aussi permis de constater des taux de roulement moyen différents d'un secteur d'activité à un autre. En effet, avec un taux de roulement de 14% pour l'ensemble des secteurs d'activité dans les Laurentides, l'enquête a permis d'observer des taux de roulement variables, dont :

Secteur d'activité	Taux de roulement
Manufacturier	14 %*
Construction	16 %*
Information, culture et loisirs	17 %*
Hébergement et restauration	23 % *
Administration publique	7 %*
Finance, assurance, immobilier et location	8 %*
Services professionnels, scientifiques et techniques	11 % *
Ensemble des secteurs	14 %

Taux de roulement = ((nombre de départs + nombre d'embauches) ÷ nombre total d'employés) × 2)

* Le taux de roulement doit être interprété avec prudence. L'indice de diffusion des données qui ont servi au calcul du taux signale une marge d'erreur élevée.

TECHNOLOGIE

La technologie aura un impact sur la main d'œuvre au cours des prochaines années. Il est à noter que les travailleurs occupant des postes dans les catégories d'emploi des métiers non spécialisés et spécialisés seront les plus touchés. Il faut donc être en mesure de bien planifier ces changements pour réduire au minimum les effets négatifs sur l'organisation et sur les travailleurs.

POSTES À DÉTENTEUR UNIQUE

Selon l'analyse, la grande majorité des postes à détenteur unique n'ont pas de relève à même l'organisation et pour une majorité d'entre eux, il est très difficile d'effectuer la formation à l'interne. Cette situation peut avoir, selon le type d'emploi, un impact significatif sur les opérations voire même sur la pérennité de l'organisation.

Force est de constater que les dirigeants rencontrent des obstacles majeurs dans la formation plus particulièrement pour les postes à détenteur unique.

Les principaux défis observés sont :

- Le nombre d'employés est au strict minimum donc aucune possibilité de retirer temporairement une ressource pour en former une autre;
- Le manque de planification, donc aucune ressource à l'interne n'est ciblée pour offrir la formation;
- Les coûts inhérents à la formation sont très élevés;
- Personne à l'interne ne connaît le poste vacant.

¹⁵ [L'Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation dans les établissements au Québec, édition 2014-2015, Rapport synthèse-Laurentides, Emploi-Québec, page 21 et 22.](#)



À RETENIR LA GRANDE MAJORITÉ DES POSTES À DÉTENTEUR UNIQUE N'A PAS DE RELÈVE

Secteur de la construction

L'enquête a permis de réaliser que la très grande majorité des entreprises de construction a des besoins criants au niveau des estimateurs/chargés de projet et elles sont dans l'incapacité de pourvoir ce titre d'emploi.

Selon elles, le fait que la formation n'est pas offerte dans la région est une cause importante du manque de main d'œuvre qualifiée. De façon plus générale, il semble avoir une pénurie de personnel qualifié dans ce domaine pour l'ensemble de la région. Comme il s'agit de postes clés au sein des organisations, une difficulté de recrutement peut contribuer à freiner la croissance de celles-ci. Selon Emploi Québec, entre 2015 et 2019, la demande de main d'œuvre pour la profession d'estimateur en construction (CNP 2234) devrait être élevée.

Un autre problème est la difficulté à recruter des menuisiers/charpentiers. Il semble avoir une pénurie de candidats répondant aux exigences des entreprises. On constate que le nombre de bénéficiaires de l'assurance-emploi chez les menuisiers/charpentiers est significatif. Il faudrait donc analyser davantage la situation, afin d'être en mesure de mieux comprendre les raisons de cette difficulté à recruter et apporter des recommandations adaptées aux réels problèmes. Par contre, l'ampleur des abandons dans la construction est importante. Les diplômés des écoles professionnelles quittent à raison de 9% après 1 an dans le métier et de 26% après 5 ans¹⁶.

Il a été relevé par les entreprises participatives que la formation dans ce domaine n'est plus adaptée aux réalités du marché. Un partenariat entre l'industrie et les maisons d'enseignement devrait être fait, afin de revoir le programme et l'adapter aux besoins des entreprises.

Selon les gestionnaires, plusieurs raisons semblent expliquer cette constatation :

- Techniques de travail désuètes;
- Apprentissage en milieu fermé (chaleur/confort), ne représente pas la réalité. En effet, les emplois en construction sont souvent exercés à l'extérieur.

Les règles inhérentes à l'embauche du personnel CCQ sont complexes et dans certains cas non facilitantes pour les employeurs. Il faudrait donc rencontrer ces derniers et tenter de mieux comprendre les irritants causés par le recrutement de ce personnel et ensuite trouver des solutions durables aux différentes problématiques.

L'enjeu de la saisonnalité est important dans l'industrie de la construction. Il est parfois difficile pour les entreprises de rappeler leur personnel après une période de mise à pieds. Cette main d'œuvre formée n'est malheureusement plus disponible. Ces organisations doivent régulièrement renouveler leur équipe. Ce qui demande du temps, de l'énergie et entraîne des pertes monétaires



À RETENIR : BESOINS IMPORTANTS DE CHARGÉS DE PROJET DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

¹⁶⁹<https://www.ccq.org/~media/PDF/Recherche/DossiersSpeciaux/AbandonsMetiers.pdf.pdf>

Secteur manufacturier

Il a été constaté que les entreprises manufacturières du territoire de la MRC des Laurentides ont de la difficulté à recruter des monteurs/assembleurs (Fabrique, monte et assemble tous les éléments en fer et en acier qui entrent dans la construction). Une carte de compétence à titre de monteur/assembleur est requise ainsi que la qualification en tant que soudeur) et/ou des soudeurs/monteurs (Soude et assemble des pièces métalliques à partir d'un plan, un DEP en soudage-montage est requis). Selon, les employeurs peu de candidats répondent aux exigences demandées.

Il serait pertinent d'analyser davantage la situation. En effet, il est paradoxal de constater que dans la région des Laurentides, les soudeurs présentent un taux de chômage modéré. Avec une demande et une offre de main-d'œuvre (chômage) modérée pour cette profession, Services Québec des Laurentides présente des perspectives d'emploi « acceptables »¹⁷. D'ailleurs, les employeurs concernés ont tous mentionné que ce titre d'emploi était extrêmement difficile à recruter, pourtant cela n'est pas représenté au niveau des écarts quantitatifs. Selon une étude effectuée auprès de 75 entreprises québécoises, commanditée par Grant Thornton, 52% des dirigeants affirment que l'absence de soudeurs empêche le Québec d'atteindre le niveau de productivité¹⁸. Dans les cinq prochaines années, elles prévoient également que les emplois non spécialisés seront de plus en plus difficiles à combler. Pour la majorité de ces postes, un DES ou un DEP est exigé par les employeurs.



À RETENIR : MALGRÉ UN TAUX DE CHÔMAGE MODÉRÉ, PLUSIEURS EMPLOYEURS ONT DE LA DIFFICULTÉ À RECRUTER DES SOUDEURS SPÉCIALISÉS DANS LEUR DOMAINE

¹⁷ Source : http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_perspectives-emploi-profession.pdf

¹⁸ Source : <http://qc.cme-mec.ca/?lid=YXN82-W3NF7-IC132&cid=BGMKF-5ANRE-GJG6C&comaction=show>

Secteur municipal

Les organisations municipales semblent être aux prises avec une problématique de recrutement quant aux postes reliés aux métiers spécialisés (la formation requise est détaillée à l'annexe 3). Il est à noter que les plus petites municipalités ont de la difficulté à fidéliser leurs employés. En fait, les personnes viennent acquérir de l'expérience mais quittent pour de plus grandes organisations où les conditions salariales, les défis et les possibilités de promotions sont davantage intéressants.

Parmi les différentes pistes de solutions, il serait souhaitable de créer des jumelages inter-municipalités pour assurer la pérennité des opérations en cas de besoin. Il pourrait également avoir des employés à travers la MRC qui seraient nommés (relève-formateur). Ces personnes pourraient également assurer l'intérim en cas de départ.

La moyenne d'âge des personnes occupant des postes de gestion dans l'ensemble des organisations municipales est de 50 ans. De plus, parmi les 109 postes de gestion 67 ont plus de 50 ans, ce qui représente 61% de l'ensemble de cette catégorie. D'ailleurs, parmi les enjeux, notons la forte progression de la population âgée de 65 ans et plus. Selon les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec, si la tendance se maintient, la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus devrait passer de 19.2% de la population totale de la MRC des Laurentides en 2011 à 34.2% en 2036. Dans la région des Laurentides, cette proportion devrait atteindre 27% de la population totale¹⁹.



À RETENIR :

- **LES PETITES MUNICIPALITÉS ONT DE LA DIFFICULTÉ À FIDÉLISER LEURS EMPLOYÉS;**
- **RECRUTEMENT DIFFICILE POUR LES POSTES RELIÉS AUX MÉTIERS SPÉCIALISÉS;**
- **61% DE L'ENSEMBLE DES POSTES DE GESTION EST OCCUPÉ PAR DES PERSONNES AYANT PLUS DE 50 ANS.**

¹⁹ Source : *Faits saillants et caractéristiques du marché du travail de la MRC des Laurentides, IMT en région, page 12*

Secteur professionnel

Les entreprises du secteur « professionnel » ne semblent pas avoir de difficultés particulières au niveau de leur recrutement. Cependant, l'offre des programmes au collégial pourrait être revue avec le secteur pour mieux arrimer la formation aux besoins réels des entreprises. Plusieurs d'entre elles se tournent vers des finissants possédant un diplôme d'études professionnelles. Pour certains employeurs cette solution est très intéressante et même que des partenariats ont été créés avec la Commission Scolaire. Cependant, pour d'autres, cette solution est moins adaptée aux besoins organisationnels et demande beaucoup plus de temps de formation à l'interne, plus de coûts pour l'organisation et moins de flexibilité.

La moyenne d'âge des personnes occupant des postes de gestion dans l'ensemble des bureaux professionnels est de 53 ans. De plus, parmi les 18 postes de gestion 13 ont plus de 50 ans, ce qui représente 72% de l'ensemble de cette catégorie.

À RETENIR :

- **LES CANDIDATS POTENTIELS POSSÉDANT UN DEC SONT PLUS DIFFICILES À RECRUTER QUE CEUX POSSÉDANT UN DEP;**
- **LES ENTREPRISES DE CE SECTEUR NE SEMBLENT PAS AVOIR DE DIFFICULTÉS À RECRUTER;**
- **72% DE L'ENSEMBLE DES POSTES DE GESTION EST OCCUPÉ PAR DES PERSONNES AYANT PLUS DE 50 ANS.**



Secteur récréotouristique

Selon l'enquête, les entreprises de ce secteur ne semblent pas avoir de problématique particulière concernant le recrutement et la sélection des titulaires de postes exigeant minimalement un DEP. Malgré cela, les employeurs ont quand même spécifié que les postes n'exigeant pas de diplôme académique étaient très difficiles à combler.

La majorité des entreprises questionnées dans le cadre de l'enquête ont une proportion d'employés saisonniers variables selon la taille de l'organisation. Plusieurs ont des difficultés de recrutement et de rétention au niveau des employés saisonniers. Le défi principal soulevé est la difficulté de garantir un nombre d'heures régulières aux employés et cela sur une base annuelle.



À RETENIR : DIFFICULTÉ À RECRUTER DU PERSONNEL POUR DES POSTES NE NÉCESSITANT PAS DE DIPLOME ACADÉMIQUE ET/OU POUR DES EMPLOIS SAISONNIERS

Certains employeurs ont de la difficulté à recruter du personnel bilingue. Cette constatation peut venir s'appuyer sur le fait que le taux d'unilingue francophone (54%) dans la MRC des Laurentides est légèrement supérieur à la moyenne provinciale²⁰.

Vous trouverez ci-dessous la liste des emplois pour lesquels les employeurs ont le plus de difficultés à recruter.

LISTE DES TITRES D'EMPLOI DIFFICILES À COMBLER

TITRE	FORMATION EN COURS D'EMPLOI	DEP	DEC	BAC	NB DE POSTES AFFICHÉS SUR LE SITE DE PLACEMENT EN LIGNE 2016-2017 (MRC DES LAURENTIDES)
Estimateur/chargé de projet			✓	✓	46
Menuisier		✓			17
Entretien ménager	✓				240
Cuisinier		✓			169
Préposé à l'accueil	✓				81
Monteur/assembleur		✓			-
Soudeur/monteur		✓			5

*Placement en ligne d'Emploi Québec dans la MRC des Laurentides.

Cependant, notons que le nombre de postes affichés sur le site de Placement en ligne d'Emploi Québec est un indicateur parmi tant d'autres. En effet il est relatif, car plusieurs employeurs n'utilisent pas cet outil de façon systématique.

²⁰ Source : Faits saillants et caractéristiques du marché du travail de la MRC des Laurentides, IMT en région

Compétences clés et la formation

Lors des rencontres, les résultats obtenus concernant les compétences clés ont été souvent très peu développés. Il apparaissait clairement qu'une majorité d'employeurs ne parvenaient pas à préciser les compétences clés du poste. Cette lacune peut avoir un impact sur différents volets en ressources humaines tels que le recrutement, la sélection, le développement des compétences, l'évaluation de rendement etc.

La formation exigée par les employeurs pour chacun des postes vacants et difficiles à combler, est détaillée à l'annexe 3. La formation requise est très diversifiée, il est donc difficile d'en tirer des conclusions. Cependant, selon l'information recueillie, on peut affirmer que le diplôme universitaire est requis que dans une minorité de cas.



À RETENIR : LES COMPÉTENCES CLÉS REQUISES POUR CHACUN DES POSTES NE SONT PEU OU PAS CONNUES DE LA PART DES DIRIGEANTS

Écarts quantitatifs – Manque de main d'œuvre

Le tableau 1 représente l'écart quantitatif, c'est-à-dire les besoins à combler pour chacune des catégories d'emploi pour l'an 1, 3 et 5 et cela pour l'ensemble des entreprises questionnées. La première colonne représente le total en nombre et la deuxième est représentée en %. Les mêmes données, en nombre absolu, sont représentées sous la forme de graphiques (graphique 1). Les écarts quantitatifs pour chacun des secteurs sont détaillés à l'annexe 2.

TABLEAU 1

**Écart quantitatif pour chacune des catégories dans 1 an, 3 ans et 5 ans
(en nombre et en pourcentage)**

	Administration		Professionnel		Gestion		Métier non spécialisé		Métier spécialisé		Technique	
	nb	%	Nb	%	Nb	%	nb	%	Nb	%	Nb	%
1 an	11	6	3	3	9	3	21	10	32	6	23	10
3 ans	11	6	6	7	12	4	14	7	40	7	15	6
5 ans	14	7	4	4	31	9	15	7	57	10	15	6
Total	187	100	89	100	336	100	215	100	552	100	233	100

GRAPHIQUE 1



À l'annexe 3, se retrouve l'inventaire de tous les postes vacants qui seront difficiles à combler au cours des 5 prochaines années. Il faut comprendre que les postes qui seront vacants et que les employeurs croient être en mesure de combler ne se retrouve pas dans cette liste.

LES MÉTIERS SPÉCIALISÉS

On observe des écarts quantitatifs importants dans la catégorie des métiers spécialisés, autant au niveau du nombre absolu qu'au niveau du pourcentage (se référer au lexique pour la définition d'un écart quantitatif). Plus spécifiquement, au cours des cinq prochaines années, 129 postes seront en déficit, ce qui représentera 23% de la masse d'employés en poste présentement. Il faut comprendre que ces postes sont ceux qui seront difficiles à combler dans les temps voulus et/ou selon le profil recherché. La formation requise pour ces postes est détaillée à l'annexe 3.

LES POSTES EN GESTION

En fait, 52 postes dans la catégorie « gestion » seront vacants et difficiles à combler dans les cinq prochaines années, ce qui représente 16% de l'équipe de gestion totale pour toutes les entreprises participatives. Plus spécifiquement, les postes seront répartis de la façon suivante;

RÉPARTITION DES POSTES DE GESTION

	<u>1 an</u>	<u>3 ans</u>	<u>5 ans</u>
Construction	4	6	9
Récrétotouristique	2	2	12
Professionnelle	1	0	2
Manufacturier	1	0	0
Municipal	1	4	8
Total	9	12	31

Note : Le détail de cette répartition se retrouve à l'annexe 3.

Selon les représentants des entreprises participatives, les principaux facteurs à l'origine des difficultés de recrutement seraient :

- Manque de main d'œuvre;
- Formation non disponible dans la région;
- Emploi non permanent;
- Localisation géographique.

Selon l'Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation dans les établissements au Québec (EREFQ)²¹, les 5 principales raisons évoquées par les établissements établis dans la région des Laurentides pour expliquer les difficultés de recrutement sont les suivantes :

- Manque de candidats;
- Compétences professionnelles demandées;
- Rareté de la main d'œuvre dans ce domaine
- Conditions de travail ne convenaient pas aux candidats;
- Expérience demandée.

Le manque de main-d'œuvre constitue une des principales raisons évoquées en ce qui concerne la difficulté à recruter et cela autant selon l'analyse de la GPMO que par l'Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation dans les établissements au Québec (EREFQ).

²¹ Source : Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation dans les établissements au Québec (EREFQ), établissements de 5 employés et plus, édition 2014-2015, rapport synthèse-Laurentides.

ÉQUIPE DE DIRECTION

RÉPARTITION DES GESTIONNAIRES ÂGÉS DE PLUS DE 50 ANS

SECTEUR	MOYENNE D'ÂGE	% DES GESTIONNAIRES AYANT PLUS DE 50 ANS
CONSTRUCTION	45 ans	29%
MANUFACTURIER	42 ans	28%
MUNICIPAL	50 ans	61%
PROFESSIONNEL	53 ans	72%
RÉCRÉOTOURISTIQUE	45 ans	31%

La moyenne d'âge des personnes occupant des postes de gestion dans l'ensemble des entreprises situées sur le territoire de la MRC des Laurentides est de 47 ans. De plus, parmi les 336 postes de gestion 140 ont plus de 50 ans, ce qui représente 42% de l'ensemble de cette catégorie. En analysant les données recueillies, nous notons que le secteur professionnel a la moyenne d'âge la plus élevée et le pourcentage de gestionnaires âgés de plus de 50 ans le plus élevé, suivi de très près par le secteur municipal.

Avec le vieillissement de la population, il est donc à prévoir que les dix prochaines années seront actives au niveau des départs à la retraite pour certains secteurs d'activités. Le défi pour les employeurs sera de planifier à temps la relève, afin de favoriser un transfert de compétences qui aura un impact positif sur le succès des nouveaux employés.

Il sera peut-être nécessaire de prolonger la vie active des employés qualifiés plus âgés. En répondant aux besoins de ces travailleurs et en aménageant nos pratiques organisationnelles cela pourra grandement favoriser leur maintien en poste. Il faut comprendre qu'il ne sera pas facile de garder en poste les employés plus expérimentés. Les personnes de 55 ans et plus ont confirmés²² lors d'une étude qu'elles n'ont pas l'intention de rester en poste après l'âge admissible à la retraite. Il faudra donc être créatif et prendre exemple sur d'autres pays, qui comme nous, doivent faire face au vieillissement de leur population. Les solutions adoptées dans les autres pays ont été par exemple :

- Adapter l'organisation du travail, pour promouvoir la participation des employés expérimentés;
- L'âge de la retraite a été repoussé à 65 ans.

Il sera important que les entreprises puissent être en mesure d'attirer de nouveaux candidats possédant les qualifications requises à l'obtention de ces postes, mais également pouvoir mobiliser et fidéliser les employés déjà à l'emploi.

COMPARATIFS DE LA POPULATION 45-64 ANS

	MRC DES LAURENTIDES	RÉGION DES LAURENTIDES
45-64 ans ²³	33.7%	30.57%

En 2016, la région des Laurentides comptait 310 400 personnes en emploi. Parmi elles, 61 400 étaient âgées de 55 ans et plus. Ces personnes représentaient 19.8% des travailleurs de la région. Cette proportion est comparable à celle de l'ensemble du Québec établie à 19.9%²⁴.



²² Source : Institut de la Statistique du Canada, traitement Emploi Québec

²³ Source : Le vieillissement de la main d'œuvre et l'avenir de la retraite, rapport synthèse de la commission nationale, 2011

²⁴ Source : http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Laurentides/15_imt_bmt_201704.pdf

MODÈLES DE RÉUSSITE (RECRUTEMENT/RÉTENTION)

- Certaines entreprises ont adapté leur profil de poste et leur formation à l'interne pour mieux s'arrimer aux réalités du marché. Par exemple, les entreprises embauchent des candidats ayant un DEP en arpentage plutôt qu'embaucher des personnes possédant le DEC. Ce dernier n'étant pas offert dans la région, le DEP est une bonne solution alternative et il est maintenant disponible à Ste-Agathe-des-Monts. Ceci est un bel exemple d'entreprise qui a su s'adapter au marché;
- Une belle initiative a été réalisée par un Club de Golf de la région afin de pallier à la pénurie de personnel. Cette entreprise embauche durant la saison estivale des retraités qui reviennent du sud, suite à la saison hivernale. Ces personnes sont fidèles et très fiables;
- Certaines entreprises ont adopté une politique salariale axée sur la rétention du personnel;
- Une entreprise dans le secteur de la construction avait de la difficulté à recruter un membre de l'équipe administrative. Elle s'est donc tournée vers une personne nouvellement immigrante qui ne maîtrisait pas bien la langue française. En collaboration avec Emploi Québec, des cours de francisation lui ont été offerts gratuitement et cela sur ses heures de travail.

Stratégies d'attraction

L'ATTRACTION DES CANDIDATS POTENTIELS

Les candidats potentiels sont attirés par le salaire offert, mais il faut réaliser que ce n'est pas le seul et unique critère. En effet, selon les recherches publiées à ce jour, 3 éléments essentiels sont considérés par les chercheurs d'emplois²⁵ :

- La réputation de l'organisation;
- Les avantages offerts par l'entreprise;
- La correspondance entre les valeurs individuelles et organisationnelles

Il faut donc promouvoir les valeurs, la culture et les opportunités offertes par l'entreprise, cela permet aux candidats potentiels d'avoir un meilleur aperçu des conditions de travail et voir si cela correspond à leurs attentes.

²⁵ Source : Morin, Denis, *L'attraction organisationnelle*, UQAM, École des sciences de la gestion, observatoire de gestion stratégique des ressources humaines

LE MARKETING R/H

Dans un contexte de pénurie de personnel, le défi pour les employeurs est de plus en plus grand. Il faut donc être créatif pour se démarquer de la concurrence. Pour ce faire, les employeurs doivent utiliser les mêmes stratégies de « vente » pour rechercher leurs candidats potentiels qu'ils le font pour vendre leurs produits ou services.

Il faut être en mesure de concevoir un plan de marketing R/H, dans le but :

- D'optimiser les ressources;
- De s'inscrire dans une approche client R/H
- De développer un plan d'attraction stratégique²⁶.

Cette stratégie demandera de soutenir les entreprises par de la formation et du coaching, afin qu'elles soient en mesure d'appliquer le concept de façon optimale.

EMPLOYEUR DISTINCTIF

Les candidats potentiels sont de plus en plus attirés par des entreprises distinctives. Développer sa marque employeur, c'est par exemple créer une culture d'entreprise, un milieu où il fait bon travailler etc. Cette distinction peut également se traduire par un titre représentatif. Nous pouvons penser à Employeur de Choix, Entreprise en santé etc. Si cette option est choisie, il faudra penser à accompagner les entreprises dans leurs démarches.

Et si c'était également la région de la MRC des Laurentides qui se distinguait? Cette notoriété pourrait permettre d'attirer des candidats potentiels dans la région. Cette distinction pourrait être publicisée à l'intérieur et à l'extérieur de la région.

Le Centre Local d'Emploi (CLE) de Ste-Agathe-des-Monts ses partenaires ont déjà pris l'initiative de favoriser de saines pratiques R/H en donnant la formation et le coaching pour que les entreprises de la MRC des Laurentides puissent se qualifier « Employeur de Choix ».

FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS

L'attraction des candidats passe par la fidélisation des employés en place. À cet effet, des pratiques fidélisantes doivent être spécifiques à chacune des organisations. La vision, l'accompagnement et la reconnaissance³⁰ sont des éléments essentiels qui doivent se retrouver dans chacune des démarches de fidélisation³⁰.

PUBLICISER LES EMPLOIS DISPONIBLES

Pensons, par exemple, à créer un site interactif, via les réseaux sociaux (ex. Twitter, Facebook etc..) où tous les emplois de la MRC des Laurentides seraient affichés en temps réel. La MRC pourrait être le diffuseur officiel et chacune des entreprises de la région pourrait afficher les postes vacants. Les médias sociaux ont pris une part importante parmi l'éventail d'outils de recrutement disponible. Il faut donc les utiliser, en se rendant distinctif. À cet effet, il ne suffit plus d'afficher que la description du poste, il faut miser également sur les valeurs de l'entreprise. Le principal défi de ce projet sera de s'assurer que l'information sur les postes disponibles soit mise à jour de façon continue.

Les panneaux électroniques, mis à jour en temps réel pourraient être une bonne idée de promotion des postes disponibles dans la région de la MRC des Laurentides.

Les publicités intérieures et extérieures des autobus des transports collectifs de la région pourraient permettre de promouvoir dans un 1^{er} temps les postes disponibles et dans un 2^e temps faire connaître la région d'une façon différente.

²⁶ Source : Comment attirer et fidéliser des employés, Collection Entreprendre, Dubois, Pelletier, Morin

Le tourisme dans la région des Laurentides est une composante importante de l'activité économique. Il faudrait donc s'en servir pour promouvoir les postes disponibles.

LA GRANDE SÉDUCTION

Différentes stratégies et initiatives pourraient être envisagées ou publicisées afin d'attirer les jeunes à revenir dans la région. Par exemple, à l'image des « séjours exploratoires en région », un organisme du gouvernement du Québec qui permet d'aider les jeunes dans leurs démarches visant à s'établir, à travailler et à développer leur nouveau milieu. Cet organisme permet d'établir des liens entre les candidats et les employeurs éventuels. D'autres initiatives similaires et/ou complémentaires pourraient être mises de l'avant pour aider le recrutement de candidats potentiels par la promotion de la région et des emplois vacants.

Limites de l'enquête

L'échantillonnage est limité à un nombre de 57/837 entreprises localisées sur tout le territoire de la MRC des Laurentides. La représentativité globale est de 6.81% des entreprises totales.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENQUÊTE

- L'hétérogénéité des entreprises quant à la taille et l'envergure des opérations (entreprise familiale versus une entreprise internationale);
- L'étendue du territoire; en effet, certains secteurs en milieu semi urbain et d'autres en milieu éloigné ont des réalités très différentes.

Considérant ces limites et ces caractéristiques, il est donc important d'en tenir compte lors des étapes subséquentes.

PRINCIPAUX ENJEUX

- Absence de relève;
- Difficulté de recrutement;
- Formation non offerte sur le territoire ou non adaptée aux besoins des entreprises;
- Vieillesse de la main d'œuvre. Selon les données de la MRC²⁷, les personnes de 65 ans et plus en 2036 atteindront 34.2%;
- Plusieurs MRC situées plus au sud présentent un taux de chômage plus faible et l'activité économique y est importante, ce qui peut favoriser l'exode de la relève;
- Très grande diversité dans les postes vacants et difficiles à combler au cours des 5 prochaines années.

Pistes de solutions concrètes

- Offrir du travail à l'année, en facilitant la possibilité de combiner un emploi dans 2 entreprises saisonnières distinctes. (Secteur récréotouristique) À titre d'exemple, l'expérience positive du Mont Sutton à aider ses employés mis à pied à la fin de la saison à trouver du travail dans une entreprise saisonnière dont la période ne chevauche pas celle de la station.²⁸ La Station Tremblant offre également un programme semblable à celui mentionné précédemment. Les avantages d'une telle démarche sont les suivantes:
 - ✓ Réduire du taux de roulement;
 - ✓ Augmenter ses chances de voir revenir ses employés saison après saison;
 - ✓ Augmentation du nombre de candidatures;
 - ✓ Exercer un leadership pour le développement global dans la région;
 - ✓ Être proactif en matière d'embauche.

²⁷ Source : Faits saillants et caractéristiques du marché du travail de la MRC des Laurentides, IMT en région

²⁸ Source : CQRHT, comité sectoriel de la main d'œuvre en tourisme, 2017

- Prolonger la vie active des employés plus âgés et expérimentés. Selon le Ministre Blais²⁹, le fait de permettre le travail à temps partiel, réorganiser le travail ou confier une tâche de tutorat aux travailleurs expérimentés incite des gens plus âgés à rester à l'emploi; Créer des partenariats inter-municipalités pour assurer la relève particulièrement pour les postes à détenteur unique (secteur municipal);
- Mettre sur pieds un comité pour mieux comprendre et revendiquer les enjeux de la CCQ au niveau des bassins de travailleurs pour le territoire de la MRC des Laurentides (secteur de la construction);
- Faciliter la création de canaux de communication entre les travailleurs autonomes et les employeurs. Nous savons que la région compte de nombreux travailleurs autonomes (3695). Il serait intéressant de mieux les connaître et éventuellement promouvoir cette main d'œuvre auprès des employeurs. Ces derniers pourraient sûrement combler certains besoins en personnel.

Il faut comprendre que ces pistes de solutions ne sont que quelques exemples et que le plan d'action détaillé permettra de dresser une liste plus exhaustive et adaptée à chacune des entreprises.

²⁹ Source : *La presse, des carottes pour rester actif*, publiée 17 février 2017

Recommandations

Suite à l'enquête, voici quelques recommandations :

- Concevoir une stratégie pour développer et planifier la relève particulièrement pour les postes à détenteur unique et s'assurer du transfert des connaissances;
- Réfléchir à des stratégies pour stimuler l'engagement et ainsi fidéliser les employés;
- Optimiser les profils de poste et de compétences afin de bien cibler les éléments essentiels pour performer dans celui-ci. Ces outils de ressources humaines sont très utiles pour l'évaluation du rendement, le développement des compétences, l'embauche etc;
- Modifier les stratégies et les habitudes d'embauche en optimisant le processus de recrutement et de sélection ainsi que l'accueil et l'intégration des nouveaux employés;
- Développer les compétences de son équipe au niveau du leadership (formation et coaching);
- Mieux diffuser les outils existants pour soutenir les entreprises face aux problématiques soulevées ci-haut. De l'information sur Internet pourrait être regroupée : Techno compétences, initiatives du comité sectoriel, Emploi Québec etc.
- Passer au mode attraction et fidélisation, pour être en mesure de conserver à la fois les gens à l'emploi et être en mesure d'en attirer de nouveaux;
- Développer des outils R/H visant à motiver, mobiliser et reconnaître la main d'œuvre, dans le but de conserver les compétences;
- Évaluer les meilleures pratiques en ressources humaines et dresser le portrait de ce qui pourrait être réalisé dans la région;
- Créer des partenariats avec les maisons d'enseignement dans le but de répondre aux besoins des entreprises. Paul Bélanger, directeur de l'Observatoire Compétences-Emplois de l'UQAM, mentionne qu'il faut être en mesure de développer ou de modifier les programmes de formation professionnelle plus rapidement qu'en 6 ans et il faut que le système d'éducation au complet se mette au service de l'économie³⁰;
- Planifier la gestion de la main d'œuvre sur une base régulière pour être proactif dans les actions à mettre en place et ainsi trouver des solutions au renouvellement de la main d'œuvre;
- Faire une gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour le secteur récréotouristique, afin d'évaluer les postes ne nécessitant pas de DEP et ainsi avoir le portrait réel de la situation. En effet, un problème de recrutement important semble être présent pour tous les postes ne demandant pas de formation particulière;
- Responsabiliser les entreprises pour qu'elles demandent aux organisations concernées, les ressources nécessaires afin de les supporter face aux défis ressources humaines;

³⁰ Source : Le Devoir, 3 novembre 2015, *Le Québec a un urgent besoin de main d'œuvre qualifiée*

Conclusion

À tous nos partenaires, nous tenons à vous remercier, votre soutien a permis de réaliser cette enquête sur la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre sur le territoire de la MRC des Laurentides. Nous tenons également à réitérer notre gratitude envers toutes les entreprises qui ont participé à ce projet, sans elle cette dernière n'aurait pu voir le jour.

De par cette enquête, des défis importants ont été identifiés et les entreprises devront s'outiller pour faire face à cette situation si elles désirent rester compétitives sur le marché. La pénurie de main d'œuvre, le taux de roulement très élevé pour certaines organisations, les compétences clés très peu définies, le manque de relève sont parmi les défis les plus importants soulevés lors de l'étude.

Probablement que les causes de la pénurie de main d'œuvre sont multifactorielles, certaines d'entre elles ont été relevées de la part des employeurs, cependant il faudra de par l'analyse qui découlera de cette enquête, cerner les causes et tenter de trouver des solutions durables et innovatrices.

Certaines entreprises ont un taux de roulement très élevé et les sources de dépenses provoquées par le roulement du personnel sont nombreuses : coûts associés à la fin d'emploi, poste vacant, heures supplémentaires, frais de recrutement, processus de sélection, formation etc. Dans un 2^e temps, il faut être en mesure d'évaluer la situation des entreprises de façon individuelle et globale pour bien cibler les actions à prendre afin d'identifier les causes et avoir un impact certain sur la fidélisation des employés.

Les compétences clés de chacun des postes ont été très peu définies de la part des employeurs. Ces derniers ne semblent pas réaliser les impacts d'une telle méconnaissance. Il faut savoir que les compétences clés sont à la base du recrutement, des évaluations de rendement, du développement individuel etc. Le plan régional ciblera les actions à mettre en place pour supporter les entreprises dans cette démarche.

Nous avons constaté que dans la grande majorité des entreprises, le manque de relève est très important. Cette fragilité peut entraîner des conséquences importantes et rend vulnérable la pérennité des opérations.

Les conclusions de cette enquête permettront de concevoir un plan d'action régional, afin de mettre en place des stratégies et des actions ciblées notamment dans le développement de programme éducatif et de formation professionnelle liés à nos besoins spécifiques.

Il est souhaitable que cette enquête et les conclusions qui en découlent soient le début d'une réflexion globale sur la GPMO dans le but de combler les besoins en main d'œuvre des entreprises de la région et ainsi éviter de nuire à la croissance.

Bibliographie

- ¹Source : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/index.html>
- ²Source : http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_15/region_15_00.htm
- ³Source : Faits saillants et caractéristiques de la main d'œuvre, Information sur le marché du travail, juillet 2015, page 21
- ⁴Source : La banque de données du registre des entreprises de Statistiques Canada, 2015
- ⁵Source : Institut de la statistique, Québec, 1^{er} trimestre, 2017
- ⁶Source : http://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_IMT_Perspectives_2015-24.pdf
- ⁷Source : <http://www.mamot.gouv.qc.ca/developpement-territorial/indices-connaissances-et-outils/indices/indice-de-vitalite-economique/>
- ⁸Source : Faits saillants et caractéristiques de la main d'œuvre, Information sur le marché du travail, juillet 2015
- ⁹Source : Tourisme en chiffre
- ¹⁰Source : Données approximatives provenant de la Corporation de développement économique, MRC des Laurentides, 2015
- ¹¹Source : Faits saillants et caractéristiques de la main d'œuvre, Information sur le marché du travail, juillet 2015
- ¹²Source : Statistiques Canada, Enquête sur la population active 2012, adaptée par l'Institut de la statistique du Québec
- ¹³Source : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages (ENM), 2011
- ¹⁴Source : Gouvernement du Québec, 2013
- ¹⁵Source : Semaine du tourisme au Canada : comment se préparer à relever les futurs défis en matière de gestion des ressources humaines. Journal RH printemps 2012 CCRHT
- http://cchrc.ca/fr/archives/cchrc_news/hr_times/Spring_2012_Issue/tourism_week_in_canada_preparing_for_future_human_resource_challenges
- ¹⁶Source : Comment attirer et fidéliser des employés. Collection Entreprendre, Didier Dubois, Émilie Pelletier et Denis Morin
- ¹⁷Source sondage CROP/CRHA, rétention au travail, 2007
- ¹⁸Source : IMT en ligne
- ¹⁹Source : <https://www.cq.org/~media/PDF/Recherche/DossiersSpeciaux/AbandonsMetiers.pdf.pdf>
- ²⁰Source : http://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_perspectives-emploi-profession.pdf
- ²¹<http://qc.cme-mec.ca/?lid=YXN82-W3NF7-IC132&cid=BGMKF-5ANRE-GJG6C&comaction=show>
- ²²Source : Faits saillants et caractéristiques du marché du travail de la MRC des Laurentides, IMT en région
- ²³Source : Faits saillants et caractéristiques du marché du travail de la MRC des Laurentides, IMT en région
- ²⁴Source : Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation dans les établissements au Québec (EREFQ), établissements de 5 employés et plus, édition 2014-2015, rapport synthèse-Laurentides.
- ²⁵Source : Faits saillants et caractéristiques du marché du travail de la MRC des Laurentides, IMT en région
- ²⁶Source : Institut de la Statistique du Canada, traitement Emploi Québec
- ²⁷Source : Le vieillissement de la main d'œuvre et l'avenir de la retraite, rapport synthèse de la commission nationale, 2011
- ²⁸Source : http://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Laurentides/15_imt_bmt_201704.pdf
- ²⁹Source : Morin, Denis, L'attraction organisationnelle, UQAM, École des sciences de la gestion, observatoire de gestion stratégique des ressources humaines
- ³⁰Source : Comment attirer et fidéliser des employés, Collection Entreprendre, Dubois, Pelletier, Morin
- ³¹Source : Faits saillants et caractéristiques du marché du travail de la MRC des Laurentides, IMT en région
- ³²Source : CQRHT, comité sectoriel de la main d'œuvre en tourisme, 2017
- ³³Source : La presse, des carottes pour rester actif, publiée 17 février 2017
- ³⁴Source : Le Devoir, 3 novembre 2015, Le Québec a un urgent besoin de main d'œuvre qualifiée
- ³⁵Source, Statistiques Canada, Région administrative des Laurentides, mai 2017

Annexe 1

- ³⁶Source : inspiré de « secrétariat du conseil du trésor du Québec »
- ³⁷Source : Méthodologie pour la maîtrise des compétences clés en situation professionnelle
- ³⁸Source : <http://www.mamot.gouv.qc.ca/developpement-territorial/indices-connaissances-et-outils/indices/indice-de-vitalite-economique/>
- ³⁹Source : Références système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada 2012⁵ Source : Affaires municipales et occupation du territoire, Québec
- ⁴⁰Source : Affaires municipales et occupation du territoire, Québec

LEXIQUE

Catégorie administrative :

Les emplois se retrouvant dans cette catégorie comportent généralement des fonctions d'application de normes, de procédures, de direction impliquant notamment la cueillette, l'enregistrement, le classement, la compilation, la transmission ou la transcription de données. Ex. adjointe administrative, réceptionniste.³¹

Un DEP (diplôme d'études professionnelles) est généralement requis.

Catégorie de gestion :

Les emplois sont généralement caractérisés par la gestion (humaine et/ou matérielle et/ou financière et/ou informationnelle). Ils détiennent habituellement un pouvoir décisionnel et ont des employés sous leurs responsabilités. Ex. Directeur des opérations, chef de service, gérant¹.

Exigences académiques selon le type d'emploi et expérience généralement exigée.

Catégorie des métiers non spécialisés :

Ils sont caractérisés par l'exécution de travaux manuels, notamment de transformation, de réparation, de construction ou de manutention. Ex. Journalier, aide en alimentation³⁶.

Connaissances et habiletés minimales requises : Aucune formation nécessaire

Catégorie des métiers spécialisés :

Ils sont caractérisés par l'exécution de travaux manuels, notamment de transformation, de réparation, de construction ou de manutention. Ex. Plombier, électricien, cuisinier³⁶.

Un DEP (diplôme d'études professionnelles) est habituellement requis

Catégorie professionnelle :

Les emplois de cette catégorie sont généralement liés à l'analyse, la conception au développement et à la mise en œuvre de politiques, de programmes, de directives, d'entente, de lois ou de règlements. Ex. comptable, avocat².

Un diplôme universitaire est habituellement exigé

Catégorie technique :

Ils concernent généralement l'application de procédés méthodiques impliquant notamment l'analyse technique, la synthèse et la vérification. Ex. technicien comptable, technicien informatique, technicien aux travaux publics³⁶.

Études de niveau collégial habituellement requis.

Compétences clés :

Les compétences clés sont la mise en œuvre, en situation professionnelle, d'un socle de savoirs généraux et appliqués qui permet la réalisation des activités du poste³².

³¹ Source : inspiré de « secrétariat du conseil du trésor du Québec »

³² Source : Méthodologie pour la maîtrise des compétences clés en situation professionnelle

Écart quantitatif :

L'écart quantitatif est le résultat de la comparaison entre les besoins et les disponibilités de la main d'œuvre.

Indice de la vitalité économique :

Conçu par l'Institut de la statistique du Québec et ce, à partir de 3 indicateurs représentant une dimension essentielle de la vitalité économique.

- Le Marché du travail (taux de travailleurs de 25-64 ans);
- Le niveau de vie (revenu médian de la population de 18 ans et plus);
- Le dynamisme de la main d'œuvre (taux d'accroissement annuel moyen de la population sur une période de 5 ans)³³

Secteur de la construction :

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la construction, la réparation et la rénovation d'immeubles et d'ouvrages de génie civil et le lotissement et l'aménagement de terrain⁴.

Secteur des bureaux professionnels :

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale repose sur le capital humain, qui constitue de ce fait le principal facteur de production. Ces établissements offrent les connaissances et les compétences de leurs employés⁴.

Secteur manufacturier :

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la transformation de matières ou de substances en nouveaux produits par des procédés chimiques, mécaniques ou physiques. Il peut s'agir de produits finis ou semi-finis³⁹.

Secteur municipal :

Comprend les établissements des administrations locales donc l'activité principale, qui est de nature gouvernementale, touche les activités législatives, la taxation, le maintien de l'ordre et de la sécurité public et la gestion des programmes des administrations locales³⁴.

Incluant le MRC des Laurentides

Un MRC regroupe toutes les municipalités d'un même territoire d'appartenance formant une entité administrative qui est une municipalité au sens que l'entend la Loi sur l'organisation territoriale municipale³⁵.

Secteur récréotouristique :

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir de l'hébergement de courte durée et des services complémentaires à des voyageurs, des vacanciers et d'autres personnes. Sont aussi compris dans ce secteur les établissements dont l'activité principale consiste à préparer des repas, des repas légers et des boissons commandés par les clients pour consommation immédiate sur place ou à l'extérieur de l'établissement³⁹.

Incluant les établissements de divertissements

Comprend les établissements dont l'activité principale consiste à exploiter des installations et des services de divertissement ou de loisirs. Parmi les établissements de ce sous-secteur, notons les terrains de golf, les centres de ski etc.³⁹

³³ Source : <http://www.mamot.gouv.qc.ca/developpement-territorial/indices-connaissances-et-outils/indices/indice-de-vitalite-economique>

³⁴ Source : Références système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada 2012

³⁵ Source : Affaires municipales et occupation du territoire, Québec

Taux d'emploi :

Représente la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15 ans et plus).

Taux de roulement:

Le taux de roulement est un rapport, exprimé en pourcentage, entre le nombre de travailleurs qui au cours d'une période donnée, ont quitté une organisation (départs volontaires et involontaires) et le nombre moyen de travailleurs que l'organisation a employés au cours de la même période.

Nombre d'employés ayant quitté votre organisation

X 100

Nombre d'employés au début de l'année + le nombre d'employés à la fin de l'année /2

Annexe 2

LISTE DES ENTREPRISES PARTICIPATIVES À L'ENQUÊTE SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'ŒUVRE

SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

NOM DE L'ENTREPRISE	NB D'EMPLOYÉS	NON SYNDIQUÉE	SYNDIQUÉE EN TOUT OU EN PARTIE
Aluminium Clément <i>Spécialiste en revêtement extérieur résidentiel, commercial et industriel. Expert en toitures, portes et fenêtres ainsi qu'au niveau des rampes et balcons</i>	50		✓
Construction Keb <i>Construction résidentielle et commerciale dans la région de Tremblant</i>	4		✓
Construction Telmosse <i>Domaine de la construction de maisons résidentielles et de bâtisses commerciales et industrielles, la maison de prestige est le créneau principal</i>	20		✓
Construction Tremblant <i>Construction de résidences personnalisées de luxe et aménagement de communautés de villégiature.</i>	12		✓
Groupe Laverdure <i>Gestion et exécution de projets de construction et de rénovation résidentielle, commerciale et industrielle</i>	11	✓	
Groupe Québeco , plomberie St Jovite <i>Plomberie/mécanique de procédé</i>	27		✓
Harkins <i>Œuvre dans le domaine des maisons et chalets en bois ronds scandinaves et charpenterie de bois massif</i>	29	✓	
Les Systèmes Paul Davis des Laurentides <i>Services de restauration après sinistre</i>	42	✓	
Norexco <i>Entrepreneur général, en gestion de projets résidentiels, commerciaux et industriels</i>	20		✓

SECTEUR DES BUREAUX PROFESSIONNELS

NOM DE L'ENTREPRISE	NB EMPLOYÉS	NON SYNDIQUÉE	SYNDIQUÉE EN TOUT OU EN PARTIE
Bertrand, Morissette et associés <i>Avocats, médiateurs et arbitre</i>	10	✓	
Dubé, Cooke, Pedicelli inc. <i>Cabinet en assurance de dommages</i>	38	✓	
Groupe Barbe et Robidoux, SAT <i>Arpentage, urbanisme, cartographie</i>	36	✓	
Parent, Labelle architectes	6	✓	
Rado, Corbeil et Généreux, <i>Arpenteurs géomètres</i>	23	✓	
Serge St Georges, CPA inc. <i>Expert comptable</i>	15	✓	

SECTEUR MANUFACTURIER

NOM DE L'ENTREPRISE	NB D'EMPLOYÉS	NON SYNDIQUÉE	SYNDIQUÉE EN TOUT OU EN PARTIE
Acier AJF <i>Métaux ouvrés, acier et Stainless, fabrication de petites structures spécialisées Service de mécanique industrielle etc.</i>	8	✓	
Clef des champs <i>Production de produits d'herboristerie traditionnelle biologiques</i>	34	✓	
Couleur Café <i>Torréfacteur québécois de café, centre de distribution</i>	11	✓	
Fenêtres MQ <i>Fabrication sur mesure de portes et fenêtres</i>	61		✓
Fer et métal Ste Agathe <i>Distributeur et spécialiste en traitement et transformation de produits d'acier, aluminium, inox et métaux</i>	6	✓	
Groupe Crête <i>Production de bois d'œuvre et de revêtement extérieur</i>	75		✓
Industries JLY Provost <i>Fabrication de cercueils en bois ou imitation</i>	13	✓	
JL Brisette <i>Distribue et commercialise les produits Coca Cola</i>	64		✓
Machinerie St Jovite <i>Services de soudure et de fabrication sur mesure Coupe et pliage d'acier Usinage</i>	26	✓	
Placage de bois <i>Fabrication de placages de panneaux et de portes</i>	7	✓	

SECTEUR MUNICIPAL

NOM DE L'ORGANISATION	NB EMPLOYÉS	POPULATION	NON SYNDIQUÉE	SYNDIQUÉE EN TOUT OU EN PARTIE
Amherst	54	1484	✓	
Arundel	6	563		✓
Barkmere	3	58	✓	
Brébeuf	6	976	✓	
Huberdeau	6	868	✓	
Ivry	5	387	✓	
Labelle	44	2477		✓
La Conception	20	1337		✓
Lac Tremblant nord	3	42	✓	
Lac Supérieur	23	1888		✓
La Minerve	28	1205		✓
Lanthier	9	834	✓	
Montcalm	4	628	✓	
MRC des Laurentides	41	---		✓
Ste-Agathe-des-Monts	116	10 223		✓
Ste Lucie des Laurentides	13	1256		✓
St Faustin du Lac Carré	25	3499		✓
Tremblant	170	9646		✓
Val des Lacs	14	744		✓
Val Morin	21	2870		✓
MRC des Laurentides	41	46 777		✓

SECTEUR RÉCRÉOTOURISTIQUE

NOM DE L'ENTREPRISE	NB D'EMPLOYÉS	NON SYNDIQUÉE	SYNDIQUÉE EN TOUT OU EN PARTIE
Auberge du Vieux Foyer <i>Hébergement, restauration, massothérapie et spa</i>	55	✓	
Association de villégiature Tremblant <i>Gestion d'événements, Marketing de destination, gestion centre des congrès, de l'Aquaclub La Source, entretien du centre de villégiature</i>	50	✓	
Camping et Centre de Plein air, Ste Agathe des Monts <i>Camping, randonnée pédestre, Ski de fond et raquettes</i>	25	✓	
Club de Golf Val Morin <i>Terrain de golf et terrain d'exercices</i>	29	✓	
Complexe Hôtelier St Jovite <i>Hébergement</i>	42	✓	
Fairmont Tremblant <i>Hébergement et restauration</i>	258		✓
Gestion Mariott <i>Hébergement</i>	45		✓
Gestion Quintessence <i>Service administratif</i>	9	✓	
Hôtel Quintessence <i>Hébergement, Organisateur d'événements</i>	56	✓	
La Fiducie du Domaine Bernard <i>Activités de plein air</i>	10	✓	
Ski Mont Blanc, SEC <i>Centre de villégiature et de ski</i>	261		✓
Parc National du Mont Tremblant <i>Camping, chalet, randonnée, vélo, canot, découverte Flore et Faune</i>	164		✓
Restaurant La Forge <i>Restauration</i>	60	✓	
Restaurant Le Shack <i>Restauration</i>	48	✓	
Tyroparc <i>Méga-Tyrolienne, Via-ferrata, rappel, motoneige, raquettes</i>	21	✓	
Village du Père Noël <i>Destination famille, jeux d'hébertisme, Père Noël, spectacle de magie, animaux de la ferme, jeux d'eau</i>	59	✓	

Annexe 3

PRÉVISIONS DE L'INVENTAIRE GLOBAL DES TITRES D'EMPLOI VACANTS AU COURS DES 5 PROCHAINES ANNÉES

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « ADMINISTRATION »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Adjoint administratif	2		1	DEP en secrétariat
Adjoint administratif/estimation			1	DEC en estimation
Adjoint exécutif greffe	1			N/S*
Adjoint logistique et aux communications			1	DEC
Agent de bureau	1			DEP en comptabilité
Commis comptable			1	DEP en comptabilité
Commis comptabilité/secrétariat	1			
Comptes recevables/facturation/paie	1			DEP en comptabilité
Conseiller aux ventes		1		Ventes
Contrôleur			1	DEP ou DEC en administration, option comptabilité
Contrôleur financier	1		2	BAC en comptabilité
Coordonnateur administratif		1		DEP en comptabilité
Directeur des ventes		1		N/S*
Directeur général		1	1	N/S*
Directeur général adjoint		1		Comptabilité
Réceptionniste	1	1		DEP en secrétariat
Responsable éducation			1	N/S*
Secrétaire administration et ressources humaines		1	1	DES en secrétariat
Secrétaire comptable	1			DEC en comptabilité
Secrétaire de direction greffe et urbanisme		1		DEC en secrétariat
Secrétaire greffe		1		DEP en secrétariat
Secrétaire juridique	2	1		Diplôme en secrétariat juridique
Secrétaire réceptionniste			1	DEP en secrétariat
Secrétaire urbanisme		1		DEC en bureautique
Technicien comptable			1	DEC en comptabilité
Tenue de livres			1	DEC en comptabilité
Trésorier adjoint			1	BAC en sciences comptables
TOTAL	11	11	14	

*; Données non spécifiées sur le questionnaire

PRÉVISIONS DE L'INVENTAIRE GLOBAL DES TITRES D'EMPLOI VACANTS AU COURS DES 5 PROCHAINES ANNÉES

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « PROFESSIONNELLE »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Arpenteur géomètre	1			BAC en sciences géomatiques
Chargé de projets		2		BAC en génie
Directeur R/H et paie		1		BAC en ressources humaines
Estimateur		1		BAC en génie
Inspecteur des bâtiments		1	3	DEC ou BAC en urbanisme
Préposé service à la clientèle			1	DEP réception
Responsable IT		1		Diplôme universitaire en informatique
Superviseur à la réception	1			DEP réception
Urbaniste	1			BAC en urbanisme et maîtrise en aménagement de territoire
TOTAL	3	6	4	

**PRÉVISIONS DE L'INVENTAIRE GLOBAL DES TITRES D'EMPLOI VACANTS AU COURS
DES 5 PROCHAINES ANNÉES**

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « GESTION »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Actionnaire et monteur/assembleur	1			N/S*
Adjointe			1	DEP en comptabilité
Assistante gouvernante	1			DES
Chef de cuisine	1			DEP en cuisine
Chef d'équipe			1	DEP en mécanique
Chef technicien	2	3	1	Formation ICCRC
Comptable-propriétaire	1			BAC en comptabilité et titre comptable
Contremaître municipal			1	DEC en génie civil
Contremaître travaux publics			1	N/S*
Coordonnateur centre appels urgence 911			1	AEC en répartition d'appels d'urgence
Directeur			3	MBA/BAC en administration
Directeur adjoint services évaluation foncière	1	1		Membre de l'Ordre des évaluateurs agréés et diplômes associés
Directeur aux particuliers			1	Permis particulier et commercial
Directeur communication et relations publiques			1	BAC en communication
Directeur de gestion			1	BAC en administration
Directeur de la boutique			1	Achats/inventaire
Directeur de l'entretien			1	N/S*
Directeur des opérations		2		BAC en administration
Directeur du casse-croûte		1		N/S*
Directeur général			2	Diplôme en droit ou administration
Directeur général adjoint			1	BAC en droit ou administration
Directeur ressources humaines			1	BAC en ressources humaines
Directeur services juridiques et ressources humaines		1		BAC en droit
Directeur urbanisme		1		BAC ou maîtrise en urbanisme
Directeur urbanisme et environnement		1		BAC ou maîtrise en urbanisme
Gérant de projet junior		1		DEC en estimation
Gérant de projet sénior			3	DEC en estimation
Gouvernante			1	Diplôme en hôtellerie
Président	1		3	BAC en génie
Responsable de la gestion			1	DEP spécialisé dans la prise de mesure au niveau du bois
Responsable de la réception			1	N/S*
Sous-chef			1	DEP en cuisine
Superviseur			1	Formation ICCRC
Surintendant	1	1		Aucune exigée par l'employeur
Technicien comptable-gestionnaire			1	DEC en comptabilité
Trésorier			1	BAC sciences comptables
TOTAL	9	12	31	

* Données non spécifiées sur le questionnaire

**PRÉVISIONS DE L'INVENTAIRE GLOBAL DES TITRES D'EMPLOI VACANTS AU COURS
DES 5 PROCHAINES ANNÉES**

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « MÉTIERS NON SPÉCIALISÉS »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Adjointe de production	1			DEC en administration
Aide journalier	2			Aucune requise par l'employeur
Assemblage/inspection/expédition			1	N/S*
Assembleur/rampes	1	1	1	Formation en ventes
Commis au comptoir		1		Aucune requise par l'employeur
Horticulteur	2	2	1	Diplôme technique en production agricole
Journalier	3			Aucune requise par l'employeur
Journalier en débitage	1			Aucune requise par l'employeur
Journalier en lamination	1			Aucune requise par l'employeur
Journalier en rénovation	2	4		Aucune requise par l'employeur
Opérateur chauffeur journalier	3	1	2	DEP opérateur de machinerie lourde
Opérateur CNC			1	N/S*
Préposé à l'acier			1	Aucune requise par l'employeur
Préposé à la fabrication	1	2	1	DES
Préposé à l'entrepôt			4	DES
Préposé aux plateaux récréatifs		1		N/S*
Préposé aux prêts de la bibliothèque		2		DES
Préposé éco-centre			1	4 ^e secondaire ou l'équivalent
Responsable de l'entrepôt			2	DES
Responsable éco-centre et parcs	1			N/S*
Technicien en contenu	3			
TOTAL	21	14	15	

*; Données non spécifiées sur le questionnaire

**PRÉVISIONS DE L'INVENTAIRE GLOBAL DES TITRES D'EMPLOI VACANTS AU COURS
DES 5 PROCHAINES ANNÉES**

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « MÉTIERS SPÉCIALISÉS »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Analyste recherchiste	1	1		Attestation ou certificat spécialisé
Calculateur en arpentage	1			BAC en géomatique et membre Ordre Professionnel
Capitaine aux opérations	1			DEC en techniques policières, formation ENPQ
Capitaine incendie			1	Formation officier 1, niveau collégial
Charpentier bois massif			1	Formation en ébénisterie
Charpentier bois rond		1		DEP en charpenterie
Charpentier/menuisier	5	8	6	DEP en charpenterie/menuiserie
Chauffeur	1	1	1	DES, permis de conduire classe 3
Chauffeur opérateur		1	3	DES
Chef déjeuner	1			DEP en cuisine
Chef de partie		2		DEP en cuisine
Conseiller aux ventes			1	N/S*
Coordonnateur en foresterie		1		DEC ou DEP en foresterie
Courtier en assurance de dommages	2	10	30	DEC en assurance
Dameur		1	1	Formation en conduite de véhicules lourds en montagne

Électrotechnicien		1		DEC ou DEP en électronique industrielle
Greffier			1	BAC en droit
Greffier cours municipale			1	BAC en droit, membre du Barreau du Québec
Horticulteur	1			DEP ou ASP dans le domaine de l'horticulture
Inspecteur en bâtiment	1			BAC en urbanisme
Inspecteur/calculateur	1	1		DEC ou AEC
Journalier spécialisé aqueduc	1			DEP (cours d'opérateur eau potable)
Lieutenant	2	3	1	Formation de pompier de l'école nationale des pompiers du Québec
Livreur			1	DES
Mécanicien	1			DEP en mécanique
Mécanicien atelier mécanique	1	1		DEP en mécanique
Mécanicien de garage			1	DEP en mécanique
Mécanicien de remontées mécaniques			2	DEP en mécanique
Mécanicien/machiniste	1			DEP en mécanique/machiniste
Monteur/assembleur	4	2	1	Carte construction « monteur/assembleur »
Ouvrier certifié d'entretien	1		1	Cartes de compétences en électricité, plomberie et menuiserie
Peintre	2			Cours de peintre
Plâtrier	2			Cours de plâtrier
Policier		1		DEC en techniques policières et formation à l'école nationale de la police du Québec
Préposé entretien mécanique		1		DEC en mécanique de construction
Répartiteur			1	AEC en répartition d'appel
Responsable de la finition en bois de charpenterie			1	Formation en ébénisterie
Responsable en développement des opérations	1			DEC ou AEC
Sergent		1		DEC en techniques policières et formation à l'école nationale de la police du Québec
Service à la clientèle et choix de finis intérieur			1	N/S*
Soudeur		1		DEP en soudure
Soudeur/monteur		1	1	DEP en soudure
Spécialiste en aménagement de territoire		1		BAC en aménagement de territoire (urbanisme)
Spécialiste en gestion des matières résiduelles	1			BAC en gestion de matières résiduelles
TOTAL	32	40	56	

* Données non spécifiées sur le questionnaire

**PRÉVISIONS DE L'INVENTAIRE GLOBAL DES TITRES D'EMPLOI VACANTS AU COURS
DES 5 PROCHAINES ANNÉES**

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « TECHNIQUE »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Garde parc naturaliste	2		1	DEC en techniques de la faune ou foresterie ou en milieu naturel
Garde parc patrouilleur	2	3	2	DEP en protection de la faune
Inspecteur			1	DEC ou AEC en construction de bâtiment
Moniteur de ski	17	8	8	Certification de la fédération de ski
Technicien en calcul	2	1		DEP ou DEC en géomatique
Technicien en architecture		1		DEC en architecture
Technicien en comptabilité		1	1	DEC en comptabilité
Technicien en géomatique			1	DEC ou DEP en arpentage/géomatique
Technicien en milieu naturel			1	DEC en techniques de la faune ou foresterie ou en milieu naturel
Technicien terrain		1		DEP ou DEC
TOTAL	23	15	15	