

RAPPORT SECTORIEL

GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'ŒUVRE

2016-2017



Secteur professionnel

Rapport produit par L'HUMAIN R/H

Marie-Josée Normand, CRHA

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?

Afin de répondre à ces questions, la CDE a commandé une enquête sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) effectuée en 2016-2017 pour les secteurs d'activités suivants : construction, manufacturier, récréotourisme, bureaux professionnels et enfin le secteur municipal du territoire de la MRC des Laurentides. Cet échantillonnage aura permis de prendre un portrait assez juste des activités d'employabilité sur notre territoire avec comme principaux objectifs de répondre aux besoins suivants :

- Que les entreprises puissent atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels en termes de besoins d'emploi et de recrutement de la main-d'œuvre tant au niveau quantitatifs que qualitatifs;
- Connaître la formation nécessaire pour pourvoir les postes vacants et/ou vulnérables;
- 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;
- Analyser la situation actuelle des entreprises sur le territoire de la MRC des Laurentides (portrait de la main d'œuvre).

Le rapport sectoriel présenté ici fait suite au rapport personnalisé reçu par chacune des entreprises dans le cadre de cette enquête. Il résulte des données recueillies auprès des entreprises de la construction de la MRC des Laurentides. Les résultats présentent le portrait de la situation au moment de l'enquête. Il est donc possible que certaines données aient évolué depuis ce temps. Ce bref rapport sectoriel vous présentera les faits saillants de cette enquête. Afin de faciliter la compréhension des différents thèmes utilisés dans le rapport, un lexique est disponible à l'Annexe 1.

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.



Portrait sommaire de la MRC des Laurentides et de sa région administrative

MRC des Laurentides

- 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;
- Environ 45% des municipalités de la MRC des Laurentides ont vu leur population décroître, dont une de plus de 10% en seulement 5 ans². Ce phénomène de décroissance est principalement constaté dans les municipalités moins urbanisées;
- Elle compte 3695 travailleurs autonomes, ce qui représente 17.4% du nombre total de travailleurs de cette MRC. Ce taux est supérieur à celui de la région des Laurentides 12.9% et à celui du Québec à 10.5%³;
- 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 respectivement⁴;
- En ce qui a trait aux secteurs d'activités économique, la répartition de la population de la MRC des Laurentides en emploi indique que le secteur tertiaire représente un poids plus important dans la MRC que dans la région des Laurentides et qu'au Québec. En effet, 84.3% des travailleurs dans la MRC occupent un emploi dans ce secteur⁴;
- La population de 15 ans et plus possédant un diplôme universitaire est estimée à 18.6%. 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%)⁴.

Région administrative

- En 2016, le taux d'emploi dans la région des Laurentides s'établissait à 62.3%, ce qui est favorablement comparable à celui du Québec à 60%⁴;
- Le taux de chômage régional a connu une baisse pour une 3^e année consécutive pour s'établir à 5.8% en 2016³;
- Des 17 régions administratives du Québec, la région des Laurentides a enregistré le 4^e plus faible taux de chômage³;

MÉTHODOLOGIE

L'analyse de la GPMO pour le secteur professionnel du territoire de la MRC des Laurentides portait sur 6 bureaux professionnels. Le taux de participation a été de 100%. Tous les titres d'emploi étaient ciblés par l'étude.

À la suite de l'analyse de tous les questionnaires, un rapport personnalisé a été produit et remis à chacune des organisations participatives à l'enquête.

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

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

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

⁴ *Institut de la statistique, Québec, 1^{er} trimestre, 2017*



TAUX DE ROULEMENT

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 moyen pour l'ensemble des bureaux professionnels de la MRC des Laurentides est de 9.35% et la médiane est de 8.84%. Le taux de roulement moyen pour les bureaux professionnels au Québec a été de 25%, selon EREQ en 2011.⁵

Il est important de noter que le taux moyen peut grandement varier selon le secteur d'activité. Il est donc difficile voire impossible de comparer les différents secteurs et en dégager un taux moyen.

Malgré que le taux moyen observé est bon, il ne faut cesser d'adopter des mesures pour maintenir et même améliorer ce pourcentage. Il faut savoir que 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 études⁶, 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. D'où l'importance de mettre en place de pratiques fidélisantes, en consolidant les processus de gestion des ressources humaines et en renforçant les pratiques de leadership.

FORMATION COLLÉGIALE

Selon les participants, l'offre de formation collégiale dans la région ne répond pas adéquatement aux besoins des bureaux professionnels. À titre d'exemple, le DEC en comptabilité et gestion est offert au CÉGEP de St Jérôme et n'est pas disponible plus au nord. Pour ce qui est du DEC en architecture, le CÉGEP le plus prêt offrant la formation est à Laval. Pour ce qui est du programme en géomatique, il n'est pas offert dans la région des Laurentides.

Les entreprises doivent donc s'arrimer à cette réalité et tenter d'être créatives pour être en mesure de pourvoir les postes vacants.

⁵ Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec, rapport analytique, volume 12

⁶ Source : Comment attirer et fidéliser des employés, Collection Entreprendre, Didier Dubois, Emilie Pelletier et Denis Morin



Pour certains dirigeants de ces entreprises la solution choisie est de se tourner vers des personnes possédant un DEP (diplôme d'étude professionnelle). Ces exemples sont appliqués par des bureaux de comptables ou d'arpentage. Pour certains employeurs cette solution est très intéressante et même que des partenariats ont été créés avec la Commission Scolaire qui offre le DEP. Cependant pour d'autres, cette solution est moins intéressante et demande beaucoup plus de temps de formation à l'interne, plus de coûts pour l'organisation et moins de flexibilité.

Il serait pertinent d'analyser les demandes plus en détail et regarder la possibilité d'offrir des programmes collégiaux répondant aux besoins spécifiques des bureaux professionnels. Il faut mentionner qu'en n'offrant pas ces programmes, les jeunes quittent pour étudier à l'extérieur de la région et reviennent rarement dans la MRC des Laurentides. Étudier dans son milieu permet d'espérer des emplois rémunérés et contribue à lutter contre le décrochage. La région perd donc des candidats qualifiés. À cet effet, la MRC se distingue par son plus faible taux (14.8%) de personnes détenant un diplôme d'études collégiales, comparativement à la région (16.5%) et au Québec (16.6%)⁷. Il faut donc penser à des moyens concrets pour attirer les jeunes à revenir dans la région après leurs études.

Différentes stratégies pourraient être envisagées pour attirer les jeunes à revenir. À titre d'exemple, il serait intéressant de faire connaître davantage les programmes existants tels; les séjours exploratoires en région qui est 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. Les séjours exploratoires ne constituent qu'un volet parmi tant d'autres. D'une part, « Accros aux régions », affiche les emplois disponibles. Ils travaillent également sur le sentiment d'appartenance des étudiants du secondaire à l'égard de leur région natale, au moyen de différentes activités et cela a pour effet que si le jeune quitte la région pour étudier, il en ait une image positive et envisage d'y retourner par la suite.

POSTES À DÉTENTEUR UNIQUE

Il a été constaté que dans la grande majorité des organisations les postes à détenteur unique n'ont pas de relève et n'ont pas la possibilité de la former à l'interne. Cette fragilité dans certaines circonstances peut devenir problématique.

À cet effet, une planification et une gestion de la relève devraient être développées pour chacune des entreprises.

Les principaux défis selon les employeurs concernant la relève et la formation à l'interne sont les suivants :

- Le nombre d'employés est au strict minimum, donc aucune possibilité de retirer temporairement une ressource pour en former une autre;
- Aucune ressource à l'interne n'est ciblée pour offrir la formation.

⁷ *Faits saillants et caractéristiques du marché du travail de la MRC des Laurentides, IMT, juillet 2015*



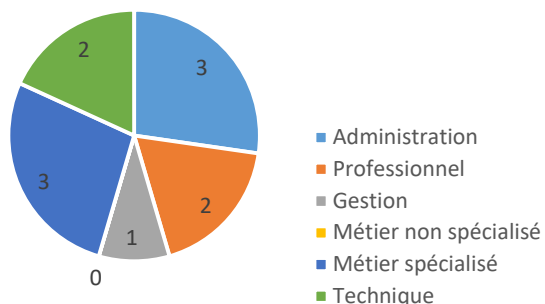
ÉCARTS QUANTITATIFS

RAPPORT PERSONNALISÉ

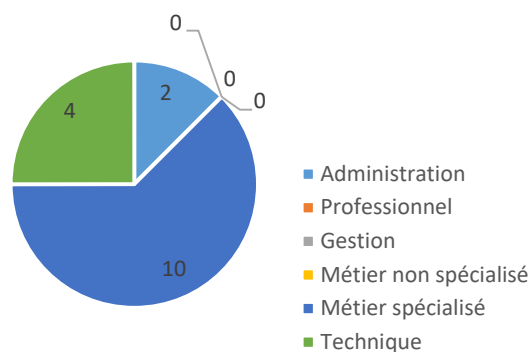
Écart quantitatif pour chacune des catégories dans 1 an, 3 ans et 5 ans
(en nombre et en pourcentage)

	Administration		Professionnel		Gestion		Métier non spécialisé		Métier spécialisé		Technique	
1 an	3	15	2	14	1	6	0	0	3	9	2	5
3 ans	2	10	0	0	0	0	0	0	10	29	4	10
5 ans	1	5	0	0	2	11	0	0	30	88	1	3
Total	20	100	14	100	18	100	0	100	34	100	39	100

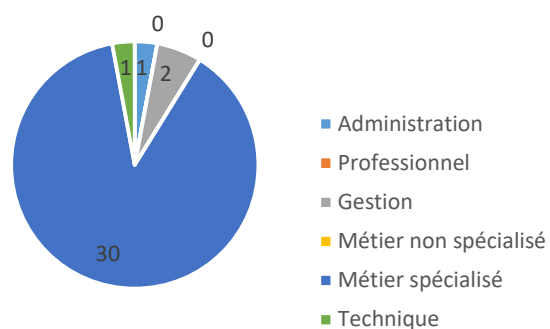
An 1



An 3



An 5



Selon les données recueillies, les postes vacants qui seront difficiles à recruter dans les prochains 5 ans, seront beaucoup dans le secteur des métiers spécialisés. Plus précisément, 43 postes seront à combler, ce qui représente 126% de l'ensemble des emplois de cette catégorie.

Plus spécifiquement, parmi les 6 entreprises sollicitées, la répartition des écarts quantitatifs est de 42 postes à titre de courtier en assurance de dommages et 1 poste de calculateur en arpentage. Une seule entreprise en assurances prévoit créer 42 nouveaux postes au cours des 5 prochaines années.

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.

Il est donc à prévoir que les dix prochaines années seront actives au niveau des départs à la retraite. Il faudra donc penser à des solutions pour préparer la relève et/ou être en mesure d'attirer des candidats possédant les qualifications requises à l'obtention de ces postes.

STRATÉGIES D'ATTRACTION

En se référant à l'annexe 3, concernant la liste détaillée des écarts quantitatifs et cela pour chacune des catégories d'emploi, on peut constater la diversification des postes vacants et difficiles à combler. Dans ces circonstances, il sera important d'adopter des stratégies d'attraction adaptées au marché ciblé, afin de pourvoir ces postes à combler au cours des prochaines années. Un diagnostic dans chacune des organisations permettra de mieux comprendre la réalité de l'organisation et aidera le choix des stratégies les mieux appropriées.

COMPÉTENCES CLÉS/FORMATION

Les résultats obtenus concernant les compétences clés ont été souvent très peu développés. Lors des rencontres. Il apparaissait clairement qu'une majorité d'employeurs ne parvenaient pas à préciser clairement 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.

LIMITE DE L'ENQUÊTE

- L'échantillonnage est limité à un nombre de 6 entreprises.

Considérant cette limite, il faut donc en tenir compte lors des étapes subséquentes.

POINTS SAILLANTS

- La formation ne répond pas bien aux besoins des bureaux professionnels;
- Très peu de relève pour les postes à détenteur unique;
- 72% des gestionnaires ont plus de 50 ans.



RECOMMANDATIONS

Suite à l'enquête, voici quelques recommandations :

- Les entreprises auraient avantage à développer une stratégie pour développer la relève particulièrement pour les postes à détenteur unique;
- Créer des partenariats entre l'industrie et les maisons d'enseignement afin d'offrir des programmes qui répondent aux besoins des entreprises;
- Développer des stratégies afin d'assurer la relève des gestionnaires qui quitteront au cours des prochaines années (attraction et transfert des connaissances);
- Travailler en partenariat avec les organismes offrant différents programmes, afin d'attirer les jeunes à revenir dans leur région natale après leurs études;
- Mise en œuvre de pratiques fidélisantes en consolidant les processus de gestion R/H et les pratiques de leadership.



ANNEXE 1

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.⁸ 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, gérant⁸. 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 alimentation⁸. 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, cuisinier⁸. 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, avocat⁹. 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 publics¹. 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 poste⁹.

Écart quantitatif :

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

⁸ Inspiré de « secrétariat du Conseil du trésor du Québec

⁹ Méthodologie pour la maîtrise des compétences clés en situation professionnelle



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 terrain¹⁰.

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 employés¹⁰.

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-finis¹⁰.

Secteur municipal :

Comprends 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 publique et la gestion des programmes des administrations locales¹⁰. Incluant la MRC des Laurentides

Une 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 municipale¹¹.

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'établissement¹⁰. Incluant les établissements de divertissements

Comprends 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.¹⁰

Taux d'emploi :

Représente la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15-64 ans).

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

¹⁰ Références système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada 2012

¹¹ Affaires municipales et occupation du territoire, Québec



ANNEXE 2

LISTE DES ORGANISATIONS PARTICIPATIVES À L'ENQUÊTE SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'OEUVRE

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



ANNEXE 3

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

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « ADMINISTRATION »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Réceptionniste		1		DEC en secrétariat
Secrétaire comptable	1			DEC en comptabilité
Secrétaire juridique	2	1		Diplôme secrétariat juridique
Secrétaire réceptionniste			1	DEP en secrétariat
TOTAL	3	2	1	

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « PROFESSIONNELLE »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Arpenteur géomètre	1			BAC en sciences géomatiques
Urbaniste	1			BAC en urbanisme et maîtrise en aménagement de territoire
TOTAL	2	0	0	

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « GESTION »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Comptable-propriétaire	1			BAC en comptabilité et titre comptable
Directeur aux particuliers			1	Permis particulier et commercial
Technicien comptable-gestionnaire			1	DEC en comptabilité
TOTAL	1	0	2	



ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « MÉTIERS SPÉCIALISÉS »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Calculateur en arpentage	1			BAC en géomatique et membre Ordre professionnel
Courtier en assurances de dommages	2	10	30	DEC en assurance
TOTAL	3	10	30	

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « TECHNIQUE »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Technicien - calcul	2	1		DEP ou DEC en géodésie
Technicien en architecture		1		DEC en architecture
Technicien en comptabilité		1	1	DEC en comptabilité
Technicien terrain		1		DEP ou DEC
TOTAL	2	4	1	



POUR NOUS JOINDRE

Paul Calce
Directeur général

1255, chemin des Lacs
Saint-Faustin-Lac-Carré (Québec) J0T 1J2

C : pcalce@cdemrclarentides.org

T : 819 681.3373 p. 1402

cdemrclarentides.org