

Développement de la main-d'œuvre et postes vacants

FÉDÉRATION DES MUNICIPALITÉS DU NORD DE L'ONTARIO

FÉDÉRATION DES MUNICIPALITÉS DU NORD – DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET POSTES VACANTS

Introduction

Les petites municipalités du Nord font face à des défis particuliers en matière de développement de la main-d'œuvre, qui peuvent avoir une incidence sur leur capacité à fournir des services essentiels, à soutenir la croissance économique et à demeurer résilientes face aux changements démographiques et du marché du travail. Les populations limitées, l'isolement géographique, la concurrence pour les travailleurs qualifiés et la capacité organisationnelle restreinte rendent souvent le recrutement, le maintien en poste et le développement des employés plus difficiles que dans les grands centres urbains.

Il est important de mieux comprendre ces défis afin de fournir des analyses fondées sur des données probantes qui peuvent éclairer des stratégies ciblées, renforcer la capacité de la main-d'œuvre locale et contribuer à assurer que les communautés du Nord soient bien placées pour répondre aux besoins actuels et futurs en services et en développement économique.

Méthodologie

Au printemps 2026, la Fédération des municipalités du Nord de l'Ontario (FONOM) s'est associée aux quatre conseils de planification de la main-d'œuvre du Nord-Est de l'Ontario dans le cadre d'une nouvelle initiative visant à mieux comprendre les défis liés à la main-d'œuvre auxquels sont confrontées les municipalités du Nord-Est de l'Ontario.

Un outil de sondage a été élaboré afin de recueillir des informations réelles et concrètes concernant le recrutement et le maintien en poste, les postes difficiles à pourvoir, la planification de la relève, les pénuries de compétences, ainsi que les pressions plus larges auxquelles les communautés sont confrontées pour attirer et retenir des travailleurs qualifiés.

Le sondage a été lancé lors de la conférence du printemps de la FONOM, qui a eu lieu à Timmins, du 11 au 13 mai 2026. Le sondage est demeuré resté ouvert pendant 3 semaines au total et a recueilli 61 réponses parmi les 109 municipalités membres de la FONOM.

Les réponses ont été reçues des régions suivantes :

District de Sudbury :	5 membres sur 10	50 %
District de Manitoulin :	1 membre sur 9	1 %
District de Temiskaming :	5 membres sur 23	22 %
District de Nipissing :	6 membres sur 11	54 %
District d'Algoma :	10 membres sur 21	47 %
District de Parry Sound :	12 sur 22 membres	55 %
District de Cochrane :	4 membres sur 13	30 %

Vue d'ensemble

Au total, 61 réponses au sondage ont été reçues. Cela comprenait sept cas où deux personnes ont répondu depuis la même municipalité, et un cas où trois personnes ont répondu depuis la même municipalité.

Dans un monde idéal, on éliminerait les réponses en double afin de ne pas accorder un poids supplémentaire aux municipalités ayant fourni plus d'une réponse. Toutefois, les répondants au sondage peuvent parfois fournir des réponses inexactes. Il n'est pas possible de déterminer laquelle des multiples réponses est exacte. La valeur de recueillir davantage de réponses réside dans le fait que la moyenne globale est plus susceptible de refléter le résultat exact. Pour cette raison, toutes les réponses, y compris les réponses multiples, ont été prises en compte dans cette analyse.

Profil des répondants

Les 61 répondants représentaient principalement de petites municipalités comptant moins de 5 000 habitants (tableau 1).

Tableau 1 : Répondants au sondage selon la population municipale

Population municipale	Nombre
Moins de 1 000	22
1 000–5 000	28
5 000–10 000	6
10 000–50 000	1
plus de 50 000	4

Nombre et type d'employés

Les répondants ont été invités à fournir leurs effectifs selon différentes catégories d'employés. Le tableau 2 présente les réponses, selon les différentes tailles de municipalités.

Tableau 2 : Nombre moyen d'employés par type d'emploi et par taille de municipalité

	À temps plein	À temps partiel	Contrat	Saisonnier
Moins de 1 000	7	2	1	3
1 000–5 000	18	5	1	5
5 000–10 000	91	14	8	13
10 000–50 000	95	52	1	20
Plus de 50 000	887	443	240	136

Sans surprise, plus la municipalité est grande, plus le nombre d'employés est élevé. D'autres motifs sont également apparents :

- Les municipalités de plus grande taille comptent proportionnellement un nombre plus élevé d'employés à temps partiel; parmi les municipalités de 10 000 habitants ou plus, la main-d'œuvre à temps partiel représente environ de 50 % à 55 % de la main-d'œuvre à temps plein, tandis que dans les municipalités plus petites, cette proportion se situe entre 15 % et 29 %.
- Les plus grandes municipalités (50 000 résidents ou plus) comptent proportionnellement un nombre plus élevé de travailleurs contractuels par rapport à la taille de leur main-d'œuvre à temps plein, mais les municipalités de moins de 1 000 résidents arrivent en deuxième position en ce qui concerne la comparaison proportionnelle de leurs travailleurs contractuels par rapport aux travailleurs à temps plein.
- Ces petites municipalités embauchent également un nombre proportionnellement plus élevé d'employés saisonniers par rapport à leur nombre d'employés à temps plein.

Présence du personnel des Ressources humaines (RH)

Les répondants ont été interrogés pour savoir s'ils disposaient d'un service de RH désigné ou d'un poste de personnel dédié dont la principale responsabilité est les ressources humaines (embauche, licenciement, etc.). Le tableau 3 présente les résultats selon la taille de la municipalité.

Tableau 3 : Présence d'un service de RH ou d'un poste spécialisé

	Présence des RH			Commentaire
	Oui	Non	Autre	
Moins de 1 000	32 %	68 %	0 %	
1 000–5 000	14 %	79 %	7 %	Nous avons un comité des ressources humaines composé du commis et de deux membres du conseil; directeur municipal/commis.
5 000–10 000	83 %	0 %	17 %	La personne responsable de la paie assume des fonctions partielles en RH, tandis que notre directeur municipal partage également une grande partie des responsabilités en RH.
10 000–50 000	100 %	0 %	0 %	Poste consacré au personnel qui assiste les RH et la paie
Plus de 50 000	75 %	25 %	0 %	

En général, les municipalités de plus grande taille sont plus susceptibles que les municipalités de plus petite taille de disposer d'un service de RH ou d'un poste se consacrant aux RH.

Tableau 4 : Présence d'un syndicat

	Présence syndicale		
	Oui	Non	Autre
Moins de 1 000	41 %	59 %	0 %
1 000–5 000	43 %	57 %	0 %
5 000–10 000	50 %	33 %	17 %
10 000–50 000	100 %	0 %	0 %
Plus de 50 000	100 %	0 %	0 %

La probabilité qu'un lieu de travail soit syndiqué augmente avec la taille de la municipalité. En effet, toutes les municipalités de plus de 10 000 habitants disposaient d'un milieu de travail syndiqué, tandis que dans le cas de celles comptant moins de 10 000 habitants, la moitié ou moins en avaient un. Le seul cas de réponse « Autre » était attribuable au fait que le lieu de travail comprenait une combinaison de travailleurs syndiqués et non syndiqués.

Offres d'emploi et recrutement de candidats

Les répondants ont été interrogés sur le nombre de postes d'employés municipaux vacants au moment de la réalisation du sondage, ainsi que sur la nature de ces postes. Les réponses moyennes sont présentées dans le tableau 5.

Tableau 5 : Nombre moyen de postes vacants, selon le type de poste et la taille de la municipalité

	Postes syndiqués	Postes non syndiqués	Métiers spécialisés	Permanent	Temporaire	Professionne _
Moins de 1 000	0,4	0,3	0,1	0,2	0,2	0,1
1 000–5 000	0,7	0,7	0,7	0,8	0,6	0,7
5 000–10 000	0,5	0,5	0,3	0,5	0,0	0,0
10 000–50 000	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Plus de 50 000	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0

Bien qu'il y ait eu plus de postes vacants dans les grandes municipalités que dans les plus petites, l'ampleur de cette différence n'était pas aussi importante que l'on pourrait s'y attendre. Par exemple, les municipalités comptant 50 000 résidents ou plus ont plus de 100 fois le nombre d'employés à temps plein que les municipalités comptant 1 000 employés ou moins, alors qu'elles n'ont au maximum que 10 fois le nombre de postes vacants dans une catégorie donnée.

Durée de la vacance des postes

Les répondants ont été interrogés sur la durée pendant laquelle les postes vacants sont restés inoccupés. Les réponses selon la taille de la municipalité sont présentées dans le tableau 6.

Tableau 6 : Durée des avis d'offres d'emploi selon la taille de la municipalité

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Moins d'un mois	29 %	29 %	32 %	20 %	0 %	25 %
1–3 mois	19 %	10 %	18 %	40 %	100 %	25 %
3–6 mois	7 %	10 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Plus de 6 mois	5 %	5 %	4 %	20 %	0 %	0 %
Plus d'un an	3 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Aucun des éléments ci-dessus	22 %	29 %	25 %	0 %	0 %	0 %
Autre	15 %	10 %	14 %	20 %	0 %	50 %

Dans l'ensemble, les avis d'offres d'emploi sont valides de zéro à trois mois. Ce qui est plus difficile à interpréter, c'est ce que les répondants ont pu vouloir signifier en choisissant « Aucun des éléments ci-dessus », puisque les périodes proposées semblaient couvrir toutes les options. Leurs commentaires soumis sous la catégorie « Autre » pourraient apporter un certain éclairage ici. Dans la plupart des cas, les répondants ont indiqué que la réponse à cette question variait selon le type d'occupation. De plus, certains postes sont affichés de manière permanente (l'exemple donné était celui des sauveteurs et des réceptionnistes temporaires).

On peut comparer ces réponses, qui ont sélectionné une période spécifique, aux données disponibles sur la durée des offres d'emploi, accessibles par le biais du sondage sur les postes vacants et les salaires. Le tableau 7 compare les résultats. Les données du sondage sur les postes vacants et les salaires représentent la durée moyenne au cours des cinq derniers trimestres déclarés pour l'ensemble de l'Ontario. Il est frappant de constater que les valeurs sont pratiquement identiques.

Tableau 7 : Durée déclarée des avis d'offres d'emploi, sondage de la FONOM et données de l'Ontario

	FONOM	ONTARIO
Moins d'un mois	46 %	49 %
1–3 mois	30 %	29 %
3–6 mois	24 %	22 %

Données de l'Ontario de Statistique Canada, tableau 14-10-0443- 01

Postes les plus difficiles à pourvoir

Les répondants ont été invités à indiquer les postes les plus difficiles à pourvoir en choisissant parmi un ensemble de catégories professionnelles. Le tableau 8 présente les résultats selon la taille de la municipalité et est classé du plus difficile au moins difficile parmi toutes les municipalités.

Tableau 8 : Postes les plus difficiles à pourvoir selon la taille de la municipalité

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Haute direction	38 %	36 %	39 %	50 %	0 %	25 %
Travaux publics	31 %	45 %	21 %	33 %	0 %	25 %
Finances	31 %	14 %	39 %	50 %	0 %	50 %
Personnel administratif, personnel de bureau	25 %	27 %	25 %	33 %	0 %	0 %
Application des règlements municipaux	20 %	14 %	18 %	50 %	0 %	25 %
Approvisionnement en eau et traitement des eaux usées	18 %	5 %	18 %	33 %	0 %	75 %
Services d'incendie	8 %	5 %	11 %	17 %	0 %	0 %
Loisirs	5 %	0 %	7 %	17 %	0 %	0 %
Aucun des éléments ci-dessus	5 %	5 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Autre	26 %	27 %	21 %	17 %	100 %	50 %

Les postes les plus souvent cités comme les plus difficiles sont la haute direction, les travaux publics et les finances.

Un nombre moyen de municipalités ont exprimé une grande difficulté de recrutement pour des postes liés à l'administration et à la bureautique, à l'application des règlements, et à l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées.

Peu de municipalités ont exprimé un niveau élevé de difficulté à recruter pour des postes dans les services d'incendie et les loisirs.

Sous la catégorie « Autres », sept municipalités ont nommé un chef du service du bâtiment, un inspecteur en bâtiment, un directeur de la construction ou un service de la construction, trois ont mentionné des urbanistes ou la planification, et deux ont mentionné les technologies de l'information. Quelques-uns ont mentionné des catégories d'emploi telles que le travail à temps partiel, occasionnel ou saisonnier, puis une demi-douzaine de postes individuels ont été mentionnés, chacun par un seul répondant, allant de préposé à la station de transfert à directeur municipal.

Identification et évaluation des méthodes de recrutement

Les deux questions suivantes portaient sur les méthodes de recrutement, d'abord sur les méthodes utilisées, puis sur celles qui ont été les plus efficaces. Lorsqu'on leur a demandé quelles méthodes de recrutement qu'ils utilisaient, les répondants se sont vu présenter une liste des activités de recrutement typiques. Le sondage a été conçu de manière à ce qu'une seule méthode puisse être sélectionnée. La méthode ayant obtenu le plus grand nombre de réponses (un répondant sur trois) était « Autre », où ils pouvaient inscrire leur propre réponse. Dans presque tous les cas, la réponse était qu'ils utilisaient une combinaison de ces options, et plusieurs ont indiqué qu'ils en utilisaient la majorité ou la totalité. Pour cette raison, le tableau 9 illustrant les réponses a intitulé la sélection « Autre » comme « Plusieurs/Tous ». Le tableau est ordonné de la méthode ayant reçu le plus de réponses à celle en ayant reçu le moins, suivi d'« Aucune de ces réponses ».

Tableau 9 : Méthodes de recrutement selon la taille de la municipalité

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Plusieurs/Tous	33 %	23 %	36 %	17 %	100 %	75 %
Site Web municipal	20 %	18 %	29 %	0 %	0 %	0 %
Médias sociaux	18 %	18 %	18 %	33 %	0 %	0 %
Autres sites d'offres d'emploi en ligne	18 %	23 %	11 %	50 %	0 %	0 %
Journaux locaux	3 %	9 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Indeed	3 %	5 %	4 %	0 %	0 %	0 %
Bouche-à-oreille et réseaux communautaires	3 %	0 %	4 %	0 %	0 %	25 %
Collèges et universités	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
LinkedIn	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Aucun des éléments ci-dessus	2 %	5 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Certains répondants ont précisé les différentes méthodes qu'ils ont utilisées. Parmi ceux qui ont été mentionnés à plusieurs reprises figuraient les médias sociaux, les sites d'offres d'emploi et le site Web municipal. Les méthodes mentionnées qui ne faisaient pas partie de la liste du sondage comprenaient les associations professionnelles, Municipal World pour les postes de gestion et les bureaux locaux de services d'emploi.

Les répondants ont ensuite été interrogés sur la méthode de recrutement qui fonctionnait le mieux. On a demandé dans le sondage qu'ils rédigent leur réponse. Dans certains cas, les répondants ont saisi deux réponses ou ont formulé un commentaire. Plusieurs répondants ont noté qu'une méthode différente était utilisée selon la profession. Pour refléter toutes les données saisies, lorsqu'une réponse comportait

deux entrées, elle a été traitée comme deux réponses distinctes et toutes les réponses ont été agrégées pour toutes les tailles de municipalités. Au total, il y avait 74 entrées, en comptant les réponses multiples mentionnées précédemment.

De loin, les médias sociaux ont reçu le plus grand nombre de mentions avec 20, suivis des sites d'offres d'emploi en ligne (11) et du site Web municipal (8). Sept répondants ont spécifiquement mentionné Indeed, bien que seulement quatre l'aient cité comme la meilleure méthode, tandis que trois ont indiqué qu'il attirait de nombreux candidats, mais également beaucoup plus de candidats non qualifiés. Six répondants ont mentionné des associations professionnelles ou des associations sectorielles (AMCOT, OBOA). Six autres ont cité une variété de ressources locales (publicité locale, tableaux d'affichage d'emplois locaux, médias locaux et services d'emploi locaux).

Dans les cas où un commentaire a été fourni, il est généralement expliqué que la meilleure méthode dépendait du poste, nécessitant une approche plus ciblée pour un poste professionnel, tandis que les médias sociaux, le site Web municipal ou les médias locaux étaient privilégiés pour d'autres postes.

Défis liés au recrutement

En ce qui concerne les défis liés au recrutement, les répondants ont d'abord été interrogés pour savoir s'ils avaient des difficultés à attirer des candidats qualifiés. Dans la question à choix fermé, les répondants se voyaient offrir plusieurs réponses possibles parmi lesquelles choisir :

- Oui
- Oui, pour certains postes.
- Non
- Aucun des éléments ci-dessus
- Autre (veuillez préciser)

Aucun répondant n'a choisi « Aucun des éléments ci-dessus » ni « Autre ». Le tableau 10 présente les réponses restantes.

Tableau 10 : Difficulté à attirer des candidats qualifiés

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Oui	51 %	68 %	50 %	17 %	0 %	25 %
Oui, pour certains postes	43 %	27 %	43 %	67 %	100 %	75 %
Non	7 %	5 %	7 %	17 %	0 %	0 %

Très peu de répondants ont déclaré ne rencontrer aucune difficulté à attirer des candidats qualifiés – seulement 7 % (4 réponses sur 61). La moitié a déclaré avoir éprouvé des difficultés, tandis qu'un peu plus de 4 sur 10 ont nuancé la difficulté, affirmant qu'elle était présente pour certains postes. Il semble que les municipalités de plus petite taille étaient plus susceptibles de rencontrer des difficultés globales,

tandis que les municipalités de plus grande taille étaient beaucoup plus susceptibles de limiter ces difficultés à certains postes.

Les répondants ont ensuite été interrogés sur la mesure dans laquelle la concurrence avec d'autres secteurs industriels avaient des incidences sur leur capacité à recruter des candidats. Les réponses (exprimées en pourcentages) sont présentées dans le tableau 11.

Tableau 11 : Mesure dans laquelle la concurrence avec d'autres secteurs industriels touche à la capacité de recrutement

TOUS	< 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	> 50 000
54 %	49 %	53 %	70 %	---	59 %

Il n'y a eu aucune réponse des municipalités comptant entre 10 000 et 50 000 habitants

La meilleure façon d'exprimer ce résultat est peut-être que les municipalités font face à un degré modéré de concurrence avec d'autres secteurs industriels pour attirer des candidats à l'emploi. Il vaut toutefois la peine d'examiner plus en profondeur les réponses. Parmi les municipalités comptant 5 000 résidents ou moins, où la cote globale se situe autour de 50 % (49 % et 53 %), les réponses réelles se répartissent en trois catégories distinctes : environ un tiers exprime un niveau élevé de concurrence (un score de 65 % ou plus); environ un tiers le classe comme moyen (de 41 % à 63 %) et un tiers le classe comme faible (30 % ou moins). En résumé, les municipalités connaissent la concurrence en matière de recrutement à des degrés très différents, allant d'élevée à modérée, puis faible, la cote moyenne étant modérée.

Les répondants ont également été interrogés sur les secteurs d'activité contre lesquels ils estimaient être en concurrence pour recruter des employés. Les répondants devaient rédiger leurs réponses, et les résultats sont présentés dans le tableau 12, répartis selon le degré de concurrence que les répondants percevaient de la part d'autres secteurs industriels pour les candidats à l'emploi.

Tableau 12 : Industries qui offrent de la concurrence pour les employés

Niveau élevé de concurrence de la part d'autres employeurs		Niveau modéré de concurrence d'autres employeurs		Faible niveau de concurrence de la part d'autres employeurs	
Industrie	N°	Industrie	N°	Industrie	N°
Exploitation minière	12	Exploitation minière	5	Exploitation minière	2
Autre secteur public	7	Autre secteur public	7	Autre secteur public	6
Toutes les industries	4	Toutes les industries		Toutes les industries	
Autre	5	Autre	8	Autre	4
Je ne sais pas	1	Je ne sais pas	4	Je ne sais pas	4

Les deux secteurs les plus susceptibles d'être désignés comme concurrents pour les employés étaient l'autre secteur public (généralement exprimé comme d'autres municipalités, mais incluant également d'autres services ou organismes publics, les parcs provinciaux et les gouvernements des Premières Nations) et l'exploitation minière. L'exploitation minière a été de loin la plus souvent citée parmi les municipalités ayant connu un niveau élevé de concurrence de la part d'autres employeurs (qui étaient également la seule catégorie à estimer que la concurrence provenait de tous les secteurs). Sinon, d'autres secteurs publics étaient plus souvent mentionnés par les municipalités ayant connu un degré modéré ou faible de concurrence provenant d'autres industries. Ces dernières municipalités étaient

également plus susceptibles de déclarer qu'elles ne savaient pas quels secteurs d'activité constituaient une concurrence en matière de recrutement ou de ne pas avoir fourni de réponse.

Les répondants ont ensuite été spécifiquement interrogés sur les postes les plus touchés par la concurrence salariale avec les exploitations minières. Au total, 49 répondants ont fourni une réponse :

- Un tiers (35 %) ont déclaré qu'il n'y avait aucun impact ou que cela ne s'appliquait pas (plusieurs indiquant qu'il n'y avait pas d'exploitation minière à proximité).
- Plus de quatre sur dix (43 %) ont principalement nommé les travaux publics, ou les conducteurs de matériel ou les ouvriers.
- Les municipalités plus importantes (plus de 10 000 habitants) ont spécifiquement mentionné les mécaniciens, les ingénieurs et d'autres postes dans les métiers spécialisés.

Questions relatives aux salaires, à la pension et aux avantages sociaux dans le cadre du forfait d'attraction

La série suivante de questions portait sur les stratégies relatives aux salaires, ainsi que sur la manière dont les régimes de retraite et les avantages sociaux peuvent influencer sur les résultats en matière de recrutement.

La première question portait sur le fait de savoir si la municipalité avait augmenté les salaires ou ajusté les échelles salariales afin de rester compétitive. Dans la plupart des cas (75 % de tous les répondants), ils ont déclaré en avoir (tableau 13). Comme indiqué dans le tableau 13, environ une sur huit (12 %) a indiqué que cela n'était pas possible dans le cadre de leur budget (toutes étaient des municipalités de moins de 10 000 habitants), tandis qu'une sur dix (10 %) a répondu non.

Tableau 13 : Augmentation des salaires ou ajustement des échelles salariales pour rester compétitif

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Oui	75 %	67 %	79 %	83 %	0 %	100 %
Impossible dans le cadre du budget	12 %	14 %	11 %	17 %	0 %	0 %
Non	10 %	10 %	11 %	0 %	100 %	0 %
Le considère	3 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Les municipalités ayant répondu par l'affirmative ont été invitées à indiquer les ajustements qui ont été effectués. Les 45 réponses se répartissaient en plusieurs catégories :

- Un supplément pour le coût de la vie
- Avantages supplémentaires (par exemple, les congés payés)
- Offre d'une prime
- Augmentation des taux de départ des postes
- Augmentation salariale pour certains postes afin de rester compétitif ou de retenir le personnel

- Augmentation de la rémunération pour attirer des candidats possédant de l'expérience ou les qualifications éducatives souhaitées.
- Certaines augmentations pour certains postes fondées sur des comparaisons avec les municipalités voisines ou les niveaux du marché.
- Augmentation de la grille salariale
- Augmentation des salaires par le biais de négociations de conventions collectives
- Augmentation pour l'équité salariale
- Examen de tous les postes conjointement avec un sondage sur le marché du travail
- Examens périodiques des salaires
- Révision de la rémunération par un expert-conseil externe

Ensuite, tous les répondants ont été interrogés pour savoir s'ils croyaient que les candidats à un emploi comprenaient la valeur du régime de retraite OMERS ou municipal. Les réponses sont fournies dans le tableau 14.

Tableau 14 : Compréhension par les candidats aux emplois de la valeur du régime de retraite municipal

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Oui	33 %	38 %	21 %	67 %	0 %	50 %
Non	27 %	10 %	46 %	0 %	0 %	25 %
Incertain	28 %	33 %	21 %	33 %	100 %	25 %
Autre	12 %	19 %	11 %	0 %	0 %	0 %

Bien qu'il existe de grandes variations dans les réponses selon la taille de la municipalité, aucun schéma évident de réponse en fonction de la taille ne se dégage. Les résultats globaux pour tous les répondants reflètent mieux la réalité; un tiers (33 %) affirme que les candidats aux emplois comprennent, un peu moins d'un tiers (27 %) disent qu'ils ne comprennent pas, et une proportion semblable (28 %) est incertaine. Les municipalités qui ont répondu « Autre » n'avaient généralement pas de régime de retraite ou n'en avaient un que pour certains postes. Dans quelques autres cas, la réponse « Autre » a été utilisée pour exprimer l'opinion selon laquelle les jeunes sont moins préoccupés par la préparation de leur retraite.

En ce qui concerne davantage le sujet des régimes de retraite dans le cadre du régime de rémunération, les répondants ont été interrogés sur les défis qu'ils rencontraient pour promouvoir la valeur des régimes de retraite auprès des candidats plus jeunes ou en milieu de carrière. La réponse dépendait des répondants qui écrivaient dans leur réponse.

Sur les 50 commentaires saisis, près de la moitié (24, soit 48 %) ont exprimé une variante de « les travailleurs plus jeunes sont davantage intéressés par le chèque de paie immédiat ». Cela comprenait des observations telles que « l'avenir est trop lointain pour les travailleurs plus jeunes », « les travailleurs plus jeunes ont des besoins immédiats en liquidités, comme économiser pour une maison, plutôt que

pour la retraite », ou « ils estiment que cela représente une réduction importante de leur chèque de paie (chaque dollar compte) ». La plupart laissent entendre que cette attitude à court terme est particulièrement répandue parmi cette génération de jeunes, bien que quelques répondants aient affirmé que cela a toujours été ainsi.

Huit répondants (16 %) ont déclaré ne rencontrer aucune difficulté à communiquer sur les avantages sociaux, tandis que cinq autres (10 %) ont indiqué que la question ne s'appliquait pas. Cinq autres (10 %) ont déclaré que les travailleurs actuels sont moins intéressés ou engagés envers l'emploi à long terme. Trois autres (6 %) estimaient que les travailleurs ne comprenaient pas le fonctionnement d'un régime de retraite.

Les répondants ont été interrogés sur la manière dont ils communiquaient les informations relatives aux pensions et aux prestations aux demandeurs. Le tableau 15 fournit les résultats.

Tableau 15 : Comment les informations sur les pensions et les prestations sont fournies aux demandeurs

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Avis d'offre d'emploi	35 %	29 %	39 %	50 %	0 %	25 %
Étape de l'entrevue	25 %	29 %	25 %	33 %	0 %	0 %
Lettre d'offre	12 %	19 %	11 %	0 %	0 %	0 %
Site Web	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	25 %
Aucun des éléments ci-dessus	3 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Autre	23 %	14 %	25 %	17 %	100 %	50 %

Un peu plus du tiers (35 %) de tous les répondants fournissent cette information dans l'offre d'emploi et l'autre quart (25 %) la communiquent lors de l'entrevue. Près du quart (23 %) ont choisi « Autre », ce qui, lorsqu'on leur a demandé de préciser, signifiait toutes les options ci-dessus ou une combinaison de la plupart des options. Dans un cas, un répondant a indiqué qu'il avait communiqué cette information lors de l'intégration.

Enfin, les répondants ont été interrogés pour savoir si les outils ou avantages sociaux de la FONOM aideraient à mieux communiquer à propos de ces avantages sociaux. Seulement le quart (27 %) ont répondu affirmativement, tandis que les deux tiers étaient incertains; ce niveau élevé d'incertitude était constant dans toutes les tailles de municipalités (tableau 16). Une raison possible de cette incertitude pourrait être qu'il n'est pas clair à quoi pourrait ressembler ce soutien de la part de la FONOM.

Tableau 16 : Les outils de communication de la FONOM seraient-ils utiles?

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Oui	27 %	40 %	18 %	33 %	0 %	25 %
Non	7 %	0 %	14 %	0 %	0 %	0 %
Incertain	66 %	60 %	68 %	67 %	100 %	75 %

Les manques de compétences et les solutions aux défis liés à la main-d’œuvre et au recrutement

Les répondants ont été invités à indiquer le manque de compétence le plus évident en choisissant parmi une liste d’options. Le tableau 17 présente les réponses. Elles sont classées du pourcentage de réponse du taux le plus élevé au plus faible parmi toutes les réponses.

Tableau 17 : Principaux manques de compétences

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Leadership et gestion	21 %	15 %	25 %	33 %	0 %	0 %
Connaissances réglementaires et techniques	17 %	15 %	18 %	33 %	0 %	0 %
Certifications en métiers spécialisés	16 %	15 %	11 %	0 %	0 %	100 %
Compétences interpersonnelles (communication, fiabilité)	12 %	15 %	14 %	0 %	0 %	0 %
Conduite de matériel lourd	10 %	10 %	7 %	33 %	0 %	0 %
Compétences numériques ou informatiques	2 %	5 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Autre	17 %	20 %	18 %	0 %	100 %	0 %
Aucun des éléments ci-dessus	5 %	5 %	7 %	0 %	0 %	0 %

Trois compétences dominent la liste (entre un répondant sur cinq et un sur six) : leadership/gestion; connaissances réglementaires/techniques; certifications en métiers spécialisés. Deux autres compétences ont attiré environ un répondant sur dix : les compétences interpersonnelles (communication, fiabilité) et la conduite de matériel lourd. Les compétences numériques ou

technologiques ont reçu un petit nombre de réponses, uniquement parmi les municipalités comptant moins de 1 000 résidents.

Parmi ceux qui ont choisi « Autre », quatre sur dix ont indiqué que toutes les options énumérées représentaient des manques de compétences, tandis que deux autres ont sélectionné deux options de la liste.

Commentaires supplémentaires :

- De nombreux employés municipaux reçoivent une formation après leur embauche plutôt que de posséder une formation municipale préalable.
- Il y a un manque de compétences pour tous les postes de gestion municipale : c'est-à-dire commis, trésorier, inspecteur en bâtiment, chef des pompiers. À mesure que ces personnes prennent leur retraite, il devient de plus en plus difficile de trouver des remplaçants. Souvent « en volant » d'autres municipalités.

Les répondants ont ensuite été invités à indiquer les soutiens spécifiques ou les changements de politique qui aideraient leur municipalité à relever les défis liés à la main-d'œuvre. La question invitait les répondants à rédiger leur réponse. Sur les 40 commentaires offerts, 15 étaient soit « je ne sais pas », « incertain » ou « inconnu ». Le plus grand groupe important de réponses comprenait six commentaires soutenant la formation, notamment la formation aux compétences interpersonnelles au niveau du secondaire et du postsecondaire, un financement accru pour soutenir la formation (en lien avec le permis DZ ou AZ, ou la certification pour le matériel lourd), y compris davantage de salles de classe au-delà des cinq plus grandes villes du Nord afin d'améliorer l'accès, ainsi que des parcours de qualification et de certification simplifiés. Deux autres commentaires visaient spécifiquement une promotion accrue des métiers spécialisés, deux autres souhaitaient un meilleur soutien à la planification de la relève, et deux autres encore demandaient des politiques encourageant la migration vers le Nord ou l'expansion des options de logement pour les personnes souhaitant travailler dans le Nord.

Plus précisément, les répondants ont ensuite été invités à indiquer ce qu'ils considéraient comme le principal obstacle à la réussite du recrutement dans leur municipalité. Les 55 répondants ont souvent cité plus d'un obstacle; les trois problèmes les plus courants (chacun mentionné par environ un tiers des répondants) étaient les suivants :

- Salaire : l'incapacité à offrir un salaire compétitif, en comparaison avec d'autres municipalités, d'autres employeurs et le fait que le poste implique parfois de multiples responsabilités; certains ont noté que soit leur conseil était sceptique quant à la nécessité de salaires plus élevés, soit leur assiette fiscale excluait des salaires plus élevés.
- Manque de candidats : Cela s'exprimait souvent par un manque de candidats qualifiés ou compétents/formés, souvent lié à leur base de population plus réduite et à leur emplacement éloigné, ainsi qu'à la concurrence qui en découle pour le personnel qualifié avec d'autres employeurs (souvent combinée au problème d'un salaire peu compétitif).
- Lieu : Un emplacement plus éloigné limitait non seulement le bassin de candidats, mais pouvait également être moins attrayant pour inciter les personnes à déménager pour un poste; plusieurs ont simplement indiqué que leur lieu était rural, moins séduisant pour le personnel plus jeune,

d'autres ont remarqué la disponibilité limitée des services publics, des commerçants, des restaurants et d'autres commodités offertes dans les grands centres urbains.

Plusieurs répondants ont également mentionné soit le coût, soit la disponibilité limitée de logements appropriés, en combinant cela avec l'emplacement éloigné et/ou la barrière d'un salaire moins compétitif.

Quelques répondants ont souligné la difficulté de rivaliser pour recruter du personnel bilingue qualifié ou les défis liés au travail dans un environnement qui attire davantage l'attention du public. Seulement deux répondants ont déclaré ne pas rencontrer de difficultés de recrutement.

La question suivante demandait aux répondants quels soutiens de la FONOM seraient les plus utiles pour recruter des personnes qualifiées pour des postes municipaux. Le sondage proposait un ensemble de réponses possibles, dont les résultats sont présentés dans le tableau 18, classés par ordre décroissant des scores parmi tous les répondants.

TABEAU 18 : Soutiens préférés de la FONOM pour le recrutement de candidats qualifiés

	TOUS	Moins de 1 000	1 000–5 000	5 000–10 000	10 000–50 000	Plus de 50 000
Données de référence salariale	31 %	24 %	32 %	33 %	100 %	50 %
Plateforme centralisée d'avis d'offres d'emploi	19 %	33 %	11 %	17 %	0 %	0 %
Ressources RH partagées	7 %	10 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Guide des pratiques exemplaires en recrutement	5 %	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %
Boîte à outils pour la communication sur les régimes de retraite et les avantages sociaux	3 %	0 %	0 %	33 %	0 %	0 %
Modèles de descriptions de poste	2 %	5 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Autre	24 %	24 %	29 %	17 %	0 %	0 %
Aucun des éléments ci-dessus	9 %	5 %	11 %	0 %	0 %	50 %

Le soutien clairement le plus privilégié était les données de référence salariale, dont la préférence augmentait avec la taille de la municipalité. Le second était une plateforme centralisée d'avis d'offres d'emploi, principalement destinée aux municipalités comptant moins de 10 000 habitants. Les options restantes ont reçu un soutien limité. Près du quart des répondants ont sélectionné « Autre », la plupart indiquant qu'ils auraient choisi toutes les options disponibles.

Enfin, les répondants ont été invités à indiquer s'ils souhaitaient formuler des commentaires supplémentaires concernant les défis liés au développement de la main-d'œuvre auxquels ils sont confrontés. Parmi les 14 commentaires formulés, un seul sujet a été mentionné par trois répondants, à savoir le défi de gérer avec une petite équipe de personnel. Selon eux, cela signifiait que les personnes devaient assumer plusieurs rôles, ce qui peut poser des défis en matière de disponibilité, de planification et de gestion de la charge de travail (notamment en ce qui concerne les demandes saisonnières ou les urgences), créer des difficultés pour la formation et la planification de la relève, entraîner des perturbations attribuables aux congés ou aux départs à la retraite du personnel, et rendre difficile la recherche de candidats possédant les compétences, l'expérience et la polyvalence nécessaires. Cela génère également des pressions exacerbées résultant de l'augmentation des exigences administratives et réglementaires.

Les autres commentaires étaient les suivants :

- Augmentation des coûts de transport pour les employés
- Recours à la FONOM pour organiser des séances de formation destinées aux nouveaux conseillers ou pour élaborer une liste d'experts-conseils pour la formation du personnel
- Partage avec d'autres que la planification de la relève leur a été très utile
- Il n'est pas toujours possible de garantir un nombre suffisant d'heures aux employés à temps partiel
- Le maintien en poste est également un problème; les jeunes employés viennent pour enrichir leur curriculum vitæ, mais certains partent ensuite
- Le Conseil dépasse parfois son rôle et s'implique trop dans les enjeux opérationnels
- Parfois, une dynamique toxique peut se développer avec certains membres du conseil ou du public
- La formation des pompiers représente un fardeau important pour les petites municipalités
- Nous avons eu des embauches qui se sont avérées moins qualifiées que ce qu'elles avaient déclaré, ce qui a entraîné le licenciement de ces personnes peu de temps après leur embauche

En conclusion, les répondants ont été invités à indiquer s'ils seraient disposés à participer à une entrevue ou à une discussion de suivi concernant les défis liés au développement de la main-d'œuvre. Trois sur dix ont répondu oui, trois autres sur dix ont répondu non, et quatre sur dix ont répondu peut-être.

Conclusion

Les résultats du sondage démontrent que le recrutement et le maintien en poste de la main-d'œuvre demeurent des défis importants pour les municipalités du Nord-Est de l'Ontario, quelle que soit la taille de la communauté. Bien que la nature et l'ampleur de ces défis varient, les répondants ont systématiquement identifié la difficulté à attirer des candidats qualifiés, la concurrence d'autres employeurs, les pressions liées à la planification de la relève et la capacité organisationnelle limitée comme des obstacles majeurs à la constitution et au maintien d'une main-d'œuvre municipale stable.

Les municipalités de moindre envergure font face à des défis particulièrement complexes. Des ressources financières limitées, des bassins de candidats plus restreints, l'isolement géographique et un service spécialisé de ressources humaines moins important rendent souvent plus difficile la concurrence

pour attirer des travailleurs qualifiés. Parallèlement, les répondants ont souligné une concurrence croissante de la part de l'industrie minière, d'autres employeurs du secteur public et de municipalités plus importantes, en particulier pour les postes techniques, les métiers spécialisés, les travaux publics, les finances et la haute direction.

Les constatations démontrent également que les municipalités adaptent activement leurs stratégies de recrutement par le biais d'ajustements salariaux, d'approches publicitaires plus larges et d'améliorations des avantages sociaux. Toutefois, de nombreux répondants ont indiqué que la seule rémunération est insuffisante pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre à long terme. Les solutions durables nécessiteront un investissement continu dans le développement de la main-d'œuvre, la formation des compétences, la planification de la relève et les stratégies visant à améliorer l'attrait des carrières municipales.

Les répondants ont identifié plusieurs domaines où la collaboration régionale pourrait renforcer la capacité de la main-d'œuvre municipale. Les informations sur l'évaluation comparative des salaires, les ressources centralisées en matière de recrutement, les soutiens partagés en ressources humaines et l'amélioration de l'accès aux possibilités de formation et de certification figuraient parmi les priorités les plus fréquemment identifiées. Ces constatations portent à croire que des approches régionales coordonnées, soutenues par des organismes tels que la FONOM et les partenaires de la planification de la main-d'œuvre, peuvent aider les municipalités à répondre plus efficacement aux défis communs du marché du travail.

Dans l'ensemble, le sondage fournit des données probantes utiles sur les réalités de la main-d'œuvre auxquelles sont confrontées les municipalités du Nord de l'Ontario. Les résultats établissent un fondement pour les futures initiatives de planification de la main-d'œuvre et mettent en lumière des possibilités pour renforcer les stratégies de recrutement, de maintien en poste et de développement de la main-d'œuvre, afin de soutenir des services municipaux résilients et une croissance communautaire durable dans l'ensemble de la région.