SIMA Société d'investissement dans la main-d'oeuvre d'Algoma

DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET POSTES VACANTS

ALGOMA

Fédération des municipalités du Nord de l'Ontario (FONOM)

2026

TABLE DES MATIÈRES

OBJET DU SONDAGE 3
MÉTHODOLOGIE DU SONDAGE 3
RÉSUMÉ 4
PROFIL DES RÉPONDANTS 5
NOMBRE ET TYPE D'EMPLOYÉS 5
PRÉSENCE DU PERSONNEL DES RESSOURCES HUMAINES (RH) 6
OFFRES D'EMPLOI ET RECRUTEMENT DE CANDIDATS 8
DURÉE DE LA VACANCE DES POSTES 8
POSTES LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR 9
DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DES MÉTHODES DE RECRUTEMENT 10
DÉFIS LIÉS AU RECRUTEMENT 11
QUESTIONS RELATIVES AUX SALAIRES, À LA PENSION ET AUX AVANTAGES SOCIAUX DANS LE CADRE DU FORFAIT D'ATTRACTION 12
LES MANQUES DE COMPÉTENCES ET LES SOLUTIONS AUX DÉFIS LIÉS À LA MAIN-D'ŒUVRE ET AU RECRUTEMENT 15
COMMENTAIRES FINAUX 17
EN RÉSUMÉ 18

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

OBJET DU SONDAGE

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 initiative en vue de mieux comprendre les défis liés à la main-d'œuvre auxquels sont confrontées les municipalités de la région.

Le sondage vise à recueillir des renseignements utiles et concrets concernant le recrutement et le maintien en poste dans les municipalités, les postes difficiles à pourvoir, la planification de la relève, les pénuries de compétences, ainsi que les pressions plus larges touchant la capacité des communautés à maintenir en poste des travailleurs qualifiés. Les résultats visent à fournir une image plus précise des besoins de la main-d'œuvre des municipalités et à aider à déterminer les possibilités de collaboration, de planification de la main-d'œuvre et de soutiens ciblés.

MÉTHODOLOGIE DU SONDAGE

Au total, 61 réponses ont été reçues de municipalités de partout dans le Nord de l'Ontario. Dans l'ensemble du sondage, il y avait sept cas où deux personnes ont répondu depuis la même municipalité, et un cas où trois personnes ont répondu depuis la même municipalité.

Le présent rapport porte sur les réponses provenant du district d'Algoma, qui comptait 12 réponses représentant 11 municipalités distinctes. Toutes les réponses ont été conservées dans l'analyse, puisqu'il était impossible de déterminer quelle réponse représentait le mieux une municipalité lorsque plusieurs soumissions avaient été reçues.

Idéalement, les réponses en double seraient supprimées afin d'éviter d'accorder plus de poids aux municipalités qui ont soumis plus d'une réponse. Cependant, la suppression des réponses en double nécessiterait de décider quelle soumission conserver, et il n'existait aucun moyen fiable de déterminer quelle réponse était la plus exacte. Chaque répondant a été considéré comme un dénonciateur clé possédant des connaissances pertinentes sur les conditions de travail de la main-d'œuvre municipale. Le fait de conserver toutes les réponses a permis à ce que les points de vue fournis par chaque répondant soient intégrés dans l'analyse, tout en reconnaissant que les municipalités ayant fourni plusieurs réponses peuvent être davantage représentées dans les résultats.

S'il y a lieu, les résultats d'Algoma sont comparés aux réponses des municipalités de l'ensemble du Nord de l'Ontario à l'extérieur d'Algoma afin de fournir un contexte régional plus vaste.

RÉSUMÉ

Les municipalités de l'ensemble du district d'Algoma éprouvent des difficultés à attirer, à recruter et à maintenir en poste des employés qualifiés. Le sondage sur le développement de la main-d'œuvre et les postes vacants de la Fédération des municipalités du Nord de l'Ontario (FONOM) a reçu 61 réponses provenant de partout dans le Nord-Est de l'Ontario, dont 12 réponses représentant 11 municipalités d'Algoma.

Le présent rapport comporte un examen des constatations propres à Algoma, en mettant en évidence les défis liés au recrutement et au maintien en poste, les postes difficiles à pourvoir, les lacunes en matière de compétences et la concurrence pour attirer les travailleurs. Les résultats tiennent compte des expériences des municipalités participantes et indiquent les possibilités de renforcer la capacité de la main-d'œuvre des municipalités dans l'ensemble du district.

Principales constatations

- **Durée du recrutement et des postes vacants :** Les deux tiers (67 %) des répondants d'Algoma ont déclaré avoir éprouvé des difficultés à attirer des candidats qualifiés, tandis que 25 % des répondants ont éprouvé des difficultés à pourvoir certains postes. Parmi les répondants ayant indiqué une durée précise de postes vacants, 57 % des répondants de la région d'Algoma ont déclaré que les postes étaient vacants pendant trois à six mois, par rapport à 17 % ailleurs dans le Nord de l'Ontario.
- **Postes difficiles à pourvoir et lacunes en matière de compétences :** Les finances constituaient le secteur le plus souvent désigné comme difficile à pourvoir, suivies de la haute direction et de l'application des règlements municipaux. Le leadership et la gestion constituaient la principale lacune en matière de compétences relevée à Algoma, selon 36 % des répondants, ce qui souligne l'importance du perfectionnement en leadership, de la formation et de la planification de la relève.
- **Concurrence et rémunération dans l'industrie :** L'exploitation minière était le secteur concurrent le plus fréquemment identifié à Algoma. Parmi les répondants qui ont indiqué les postes touchés par la concurrence salariale de l'exploitation minière, 58 % ont mentionné les travaux publics, l'entretien des routes ou les conducteurs de niveleuse. Même si 91 % des répondants d'Algoma ont indiqué avoir augmenté les salaires ou ajusté les échelles salariales pour rester compétitifs, les municipalités continuent de subir des pressions pour établir un équilibre entre la rémunération et les contraintes budgétaires.
- **Géographie et maintien en poste :** Les répondants ont relevé comme préoccupations persistantes le bassin de main-d'œuvre local limité, les difficultés à attirer des gens dans les collectivités nordiques et rurales, les salaires concurrentiels et le maintien en poste des employés. Les commentaires ont également souligné les obstacles liés à la réinstallation et au logement, les exigences imposées aux petites équipes, ainsi que l'importance de milieux de travail positifs.
- **Possibilités de soutien :** Une plateforme centralisée d'affichage des emplois a été l'option de soutien de la FONOM la plus souvent choisie dans le district d'Algoma, sélectionnée par 36 % des répondants. Parmi les autres priorités soulevées figuraient la formation et le perfectionnement des compétences, la planification de la relève, les mesures de soutien à la réinstallation et au logement, ainsi que le financement visant à relever les défis liés à la main-d'œuvre.

Les constatations indiquent que les défis liés à la main-d'œuvre municipale d'Algoma sont interreliés. Des bassins de candidats limités, la concurrence d'autres secteurs d'activité et les obstacles géographiques peuvent contribuer à prolonger la durée des postes vacants et à accroître la pression sur les employés actuels. Pour relever ces défis, il faudra plus que de simples annonces de recrutement.

Les occasions concrètes comprennent l'amélioration de la visibilité des possibilités de carrière dans les municipalités, l'échange de pratiques de recrutement, le renforcement du perfectionnement en leadership et de la planification de la relève, ainsi que l'élargissement de l'accès à la formation pertinente. Explorer les approches en matière de rémunération, de réinstallation et de logement peut également aider les municipalités à attirer et à maintenir en poste des employés qualifiés.

Dans l'ensemble, le sondage donne un aperçu utile des défis liés à la main-d'œuvre signalés par les municipalités participantes d'Algoma. Les résultats mettent en évidence la valeur d'approches coordonnées et concrètes en matière de recrutement, de maintien en poste et de perfectionnement de la main-d'œuvre afin de soutenir les activités municipales et la capacité communautaire à long terme.

PROFIL DES RÉPONDANTS

Le tableau 1 présente la répartition des répondants au sondage selon la taille de la municipalité, à la fois le nombre et la répartition en pourcentage pour chaque échantillon (le « reste » correspond à l'ensemble des réponses au sondage moins les répondants de la région d'Algoma).

Tableau 1 : Répondants au sondage selon la population municipale, Algoma et le reste

	Algoma		Reste	
Population municipale	**Nombre**	**Pourcentage**	**Nombre**	**Pourcentage**
Moins de 1 000	4	18	33 %	37 %
De 1 000 à 5 000	7	21	58 %	43 %
De 5 000 à 10 000	0	6	0 %	12 %
De 10 000 à 50 000	0	1	0 %	2 %
Plus de 50 000	1	3	8 %	6 %

Tant pour Algoma que pour les autres répondants, les petites municipalités (moins de 5 000 habitants) représentent la majorité des réponses, les municipalités comptant de 1 000 à 5 000 habitants étant plus nombreuses que celles de moins de 1 000 habitants. Dans le cas d'Algoma, il y avait un répondant dont la population dépassait 50 000 habitants.

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 (seules les tailles de municipalités comptant des répondants d'Algoma seront comparées).

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

	À temps plein	À temps partiel	Contrat	Saisonnier
Moins de 1 000				
Algoma	5	3	1	3
Reste	7	2	1	3
De 1 000 à 5 000				
Algoma	13	6	1	6
Reste	20	5	1	4
Plus de 50 000				
Algoma	753	405	14	140
Reste	931	456	315	135

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

- Les municipalités d'Algoma comptent légèrement moins d'employés à temps plein dans chaque catégorie de taille de municipalité. Algoma a également une proportion légèrement plus élevée de travailleurs à temps partiel par rapport à son effectif à temps plein; d'autre part, dans sa grande municipalité, Algoma compte une proportion beaucoup plus faible de travailleurs occasionnels, ainsi qu'une proportion plus faible de travailleurs saisonniers.
- Les petites municipalités embauchent 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, Algoma et le reste

	Présence des RH		
	Oui	Non	Autre
Moins de 1 000			
Algoma	0 %	100 %	0 %
Reste	32 %	68 %	0 %
De 1 000 à 5 000			
Algoma	0 %	75 %	25 %
Reste	20 %	80 %	0 %
Plus de 50 000			
Algoma	100 %	0 %	0 %
Reste	***67 %***	***33 %***	***0 %***

Les municipalités de plus grande taille sont beaucoup plus susceptibles que les municipalités de plus petite taille de disposer d'un service de RH ou d'un poste se consacrant aux RH. Dans le cas des municipalités d'Algoma comptant de 1 000 à 5 000 résidents, les deux réponses « Autre » indiquaient que le dirigeant principal de l'Administration (DPA) et greffier exerçait cette fonction ou qu'il y avait un comité des RH composé du greffier et de deux membres du conseil.

Tableau 4 : Présence d'un syndicat, Algoma et le reste

	Présence syndicale	
	Oui	Non
Moins de 1 000		
Algoma	25 %	75 %
Reste	44 %	56 %
De 1 000 à 5 000		
Algoma	43 %	57 %
Reste	43 %	57 %
Plus de 50 000		
Algoma	100 %	0 %
Reste	100 %	0 %

Les syndicats sont présents dans toutes les municipalités répondantes comptant 50 000 habitants ou plus. Elles sont également présentes dans quatre petites municipalités sur dix (moins de 5 000 résidents), sauf dans la région d'Algoma, où seulement le quart (25 %) des répondants de municipalités comptant moins de 1 000 résidents ont déclaré avoir un syndicat.

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, Algoma

	Postes syndiqués	Postes non syndiqués	Métiers spécialisés	Permanent	Temporaire	Professionnel
Moins de 1 000	0,5	0,8	0,0	0,0	0,5	0,0
De 1 000 à 5 000	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1
Plus de 50 000	27,0	3,0	5,0	25,0	5,0	21,0

En ce qui concerne les petites municipalités, où il y a moins d'employés et moins de postes vacants, le caractère aléatoire de la création de ces postes vacants est fortuit. En raison d'un échantillon très restreint, ces réponses moyennes ne peuvent nous renseigner que sur la situation au moment où le sondage a été réalisé, mais elles ne donnent probablement pas beaucoup d'indications sur l'évolution des postes vacants au fil du temps.

DURÉE DE LA VACANCE DES POSTES

Les répondants ont été interrogés sur la durée pendant laquelle les postes vacants sont restés inoccupés. Les réponses pour toutes les municipalités d'Algoma et pour le reste sont présentées dans le tableau 6.

Tableau 6 : Durée des avis d'offres d'emploi selon la taille de la municipalité, Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Moins d'un mois	17 %	32 %
De 1 à 3 mois	8 %	21 %
De 3 à 6 mois	17 %	4 %
Plus de 6 mois	0 %	6 %
Plus d'un an	17 %	0 %
Aucun des éléments ci-dessus	17 %	23 %
Autre	25 %	13 %

Il existe une différence entre les réponses d'Algoma et celles du reste : parmi les répondants d'Algoma qui fournissent une estimation de la durée, un peu plus de la moitié indiquent qu'elle est de trois mois ou plus, tandis que, parmi ceux du reste, plus de 80 % indiquent qu'elle est de trois mois ou moins. Il semblerait que les offres d'emploi demeurent actives plus longtemps à Algoma. Dans la catégorie « Autre », les répondants ont tendance à dire que cela dépend du poste, tandis que quelques-uns indiquent que 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 pour l'ensemble du sondage de FONOM (1re colonne) sont pratiquement identiques aux chiffres de l'Ontario (4e colonne). Les pourcentages du tableau 7 diffèrent de ceux du tableau 6, car les proportions représentent uniquement les répondants qui ont fourni une durée (c'est-à-dire que les réponses « Aucune de ces réponses » ou « Autre » ne sont pas incluses dans le calcul).

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

	TOUTES LES MUNICIPALITÉS DE LA	MUNICIPALITÉ D'ALGOMA	LE RESTE DES MUNICIPALI	ONTARIO
Moins d'un mois	46 %	29 %	50 %	49 %
De 1 à 3 mois	30 %	14 %	33 %	29 %
De 3 à 6 mois	24 %	57 %	17 %	22 %

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

Comme on peut le constater, la durée des postes vacants est beaucoup plus longue à Algoma par rapport aux autres données de la FONOM, ainsi que dans les résultats du sondage sur les postes vacants et les salaires.

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 le nombre de municipalités d'Algoma qui ont cité chacun des postes suivants proposés.

Tableau 8 : Nombre de répondants d'Algoma indiquant les postes les plus difficiles à pourvoir

POSTE	NOMBRE
Finances	6
Haute direction	5
Application des règlements municipaux	4
Travaux publics	3
Personnel administratif, personnel de bureau	3
Approvisionnement en eau et traitement des eaux usées	1
Services d'incendie	1
Loisirs	1
Aucun des éléments ci-dessus	1
Autre	4

La catégorie « Autre » comprenait : Chef du service du bâtiment (CSB) ou inspection des bâtiments; coordonnateur de la gestion des urgences communautaires : Greffier et DPA; à temps partiel ou saisonnier; et métiers spécialisés.

À titre de comparaison, voici les cinq professions les plus difficiles à pourvoir dans les municipalités à l'extérieur d'Algoma : Haute direction; Travaux publics; Finances; Travaux administratifs; Eau et eaux usées. Le recrutement pour les postes d'agents d'application des règlements municipaux semble poser un plus grand défi dans le district d'Algoma qu'ailleurs.

Pour Algoma et le reste, le recrutement pour des postes dans les services d'incendie et les loisirs a présenté un niveau de difficulté plus faible.

DÉTERMINATION 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 était « Autre », où les répondants pouvaient inscrire leur propre réponse. Dans tous les cas, la réponse était soit qu'ils utilisaient une combinaison de ces options, soit qu'ils utilisaient l'agence de service d'emploi local. Pour cette raison, le tableau 9 illustrant les réponses a intitulé deux sélections « Autre ». « Plusieurs/Tous » et « Agence de placement locale » Le tableau indique le pourcentage de répondants ayant sélectionné chaque option. Le tableau est ordonné de la méthode ayant reçu le plus de réponses à celle en ayant reçu le moins à Algoma.

Tableau 9 : Méthodes de recrutement selon la taille de la municipalité, Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Site Web municipal	42 %	14 %
Plusieurs/Tous	25 %	31 %
Autres sites d'offres d'emploi en ligne	17 %	18 %
Agence de services d'emploi locale	17 %	0 %
Médias sociaux	0 %	22 %
Journaux locaux	0 %	4 %
Indeed	0 %	4 %
Bouche-à-oreille et réseaux communautaires	0 %	4 %
Collèges et universités	0 %	0 %
LinkedIn	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. 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, les 12 répondants d'Algoma ont fourni 21 réponses à cette question.

Les médias sociaux ont reçu cinq mentions, et le site Web municipal en a reçu quatre. Une réponse indiquait que la personne avait obtenu le plus de succès grâce à Internet, ce qui peut constituer une mesure générale englobant les médias sociaux, les sites d'emploi en ligne, le site Web municipal, entre autres. Deux associations professionnelles mentionnées où une expérience municipale est requise, dont une qui cite précisément le babillard d'emplois de l'AMCTO. Mentions uniques incluses : les collèges et les universités; les sites Web d'emploi; Indeed (avec la mise en garde que la plupart des candidatures sont souvent sans rapport); les sites de nouvelles locales; les bulletins d'information; les journaux; les sites d'offres d'emploi en ligne; et les agences de recrutement.

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 ni « Aucun des éléments ci-dessus » ni « Autre », que ce soit pour Algoma ou pour le reste des répondants. Le tableau 10 présente la répartition en pourcentage des réponses restantes.

Tableau 10 : Difficulté à attirer des candidats qualifiés. Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Oui	67 %	47 %
Oui, pour certains postes	25 %	47 %
Non	8 %	6 %

Très peu de répondants ont déclaré ne rencontrer aucune difficulté à attirer des candidats qualifiés. Parmi les répondants ayant signalé une difficulté, les répondants d'Algoma étaient plus susceptibles de répondre « Oui » sans réserve (67 %), tandis que les répondants de l'extérieur étaient répartis également entre « Oui » sans réserve (47 %) et « Oui, pour certains postes » (47 %). Cela signifie que les municipalités d'Algoma éprouvent un peu plus de difficulté à attirer des candidats qualifiés.

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, Algoma et le reste

Algoma	Le reste
55 %	54 %

Le niveau de difficulté était presque le même dans les municipalités d'Algoma et celles situées à l'extérieur d'Algoma; un peu plus de 50 % peuvent être interprétés comme un degré modéré de concurrence provenant d'autres secteurs de l'industrie lors du recrutement de candidats.

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, dans plusieurs cas, en ont fourni deux ou trois. Les 11 répondants d'Algoma ont nommé 15 industries qui font concurrence pour les employés. Parmi ceux-ci, six ont cité l'exploitation minière, suivie de deux chaque de la fabrication d'acier, d'autres secteurs publics (soit des municipalités ou d'autres organismes gouvernementaux) ou qui ne savaient pas ou n'en ont cité aucun. En comparaison, les deux principaux concurrents de l'industrie cités par les municipalités à l'extérieur d'Algoma étaient les autres organismes du secteur public (mentionnés 18 fois) et l'industrie minière (14 mentions).

Les répondants ont ensuite été spécifiquement interrogés sur les postes les plus touchés par la concurrence salariale avec les exploitations minières. Au total, 10 répondants ont fourni une réponse (seulement deux, soit 17 %, estimaient qu'il n'y avait aucune incidence) :

- Sept de ces dix municipalités, soit 58 %, ont désigné les postes liés aux travaux publics, à l'entretien des routes ou aux conducteurs de niveleuse comme étant les plus touchés (par rapport à 38 % dans les municipalités à l'extérieur d'Algoma).
- Deux (17 %) ont mentionné des mécaniciens
- Un de chaque : DPA et greffier et trésorier et adjoint aux finances

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 influer 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 à Algoma (91 % de l'ensemble des répondants), les municipalités avaient augmenté les salaires ou ajusté les échelles salariales (tableau 12), par rapport à 71 % dans les autres municipalités.

Tableau 12 : Augmentation des salaires ou ajustement des échelles salariales pour rester compétitif, Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Oui	91 %	71 %
Impossible dans le cadre du budget	0 %	14 %
Non	9 %	10 %
Le considère	0 %	4 %

Les dix municipalités d'Algoma ayant répondu par l'affirmative ont été invitées en outre à indiquer les ajustements qui ont été effectués. Leurs réponses sont fournies intégralement ci-dessous :

- Ajustements à la haute direction, mais il est difficile d'ajuster les postes des Travaux publics, car le personnel est syndiqué, ce qui a des répercussions sur les autres postes.
- Des ajustements ont été effectués il y a quelques années pour s'adapter aux salaires concurrentiels.
- Une augmentation annuelle a lieu chaque année, mais il y a trois ans, il y a eu une hausse importante de 40 %.
- Au minimum, un supplément pour le coût de la vie
- Le conseil a approuvé une modeste augmentation de l'échelle salariale dans son ensemble au cours des quatre dernières années.
- Augmentations inflationnistes
- Augmentations salariales pour attirer des employés instruits et chevronnés afin de répondre ou de dépasser l'offre de nos voisins.
- Postes précis fondés sur l'équité salariale et les normes du marché
- Grille salariale mise à jour en tenant compte de l'équité salariale en 2022 et des augmentations annuelles de l'ajustement au coût de la vie
- Nous avons effectué une évaluation salariale complète, y compris l'équité salariale pour chacun des postes que nous avons, et l'avons projetée sur neuf ans pour tenir compte de l'inflation.

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 pour Algoma et le reste sont fournies dans le tableau 13.

Tableau 13 : Compréhension par les candidats aux emplois de la valeur du régime de retraite municipal, Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Oui	27 %	35 %
Non	46 %	22 %
Incertain	27 %	29 %
Autre	0 %	14 %

Les répondants des municipalités d'Algoma semblent davantage enclins à estimer que les candidats ne comprennent pas la valeur d'un régime de pension municipal : près de la moitié (46 %) partagent cette opinion, par rapport à un cinquième (22 %) dans les municipalités à l'extérieur de l'Algoma.

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.

Neuf répondants d'Algoma ont fourni une réponse. Deux répondants ont indiqué que la question ne s'appliquait pas à leur situation et un autre a déclaré n'avoir été confronté à aucune difficulté. Les six réponses restantes sont présentées ci-dessous :

- J'estime que certaines personnes plus jeunes ne comprennent pas la différence entre un régime de pension à prestations déterminées et un régime de pension à cotisations déterminées.
- Elles s'intéressent davantage à l'encaisse qu'à la pension.
- Elles ne sont généralement pas intéressées par des retenues supplémentaires ni par verser des cotisations à un régime de pension.
- Elles ne se concentrent pas sur la retraite à ce stade de leur carrière.
- Elles ne restent pas; elles sont toujours à la recherche de plus d'argent, et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) et les avantages sociaux n'ont plus le même attrait qu'auparavant.

Parmi les répondants d'Algoma qui ont fourni un commentaire, un tiers (33 %) peut être décrit comme suit : « les travailleurs plus jeunes s'intéressent davantage à leur paie immédiate ». Ce point de vue est beaucoup plus répandu parmi les municipalités à l'extérieur d'Algoma, où la moitié (51 %) ont exprimé cette opinion.

Les répondants ont été interrogés sur la manière dont ils communiquaient les informations relatives aux pensions et aux prestations aux demandeurs. Le tableau 14 fournit les résultats.

Tableau 14 : Comment les informations sur les pensions et les prestations sont fournies aux demandeurs, Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Avis d'offre d'emploi	46 %	33 %
Étape de l'entrevue	18 %	27 %
Lettre d'offre	0 %	14 %
Site Web	0 %	2 %
Aucun des éléments ci-dessus	0 %	4 %
Autre	36 %	20 %

Même si les pourcentages peuvent différer, le classement de la façon dont les renseignements sur les pensions et les prestations sont fournis est semblable entre Algoma et les autres municipalités. L'approche la plus

courante consiste à l'énoncer dans l'offre d'emploi, puis à l'expliquer à l'étape de l'entrevue. La catégorie « Autre » a toujours été expliquée comme regroupant toutes les options ou un mélange de la plupart des options.

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. Les réponses des municipalités d'Algoma et du reste étaient très semblables (tableau 15). Seulement le quart (27 %) ont répondu affirmativement, tandis que les deux tiers étaient incertains. 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 15 : Les outils de communication de la FONOM seraient-ils utiles? Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Oui	27 %	27 %
Non	9 %	6 %
Incertain	64 %	67 %

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 16 présente les réponses. Elles sont classées du pourcentage de réponse du taux le plus élevé au plus faible parmi les réponses d'Algoma.

Tableau 16 : Principales lacunes en matière de compétences, Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Leadership et gestion	36 %	17 %
Certifications en métiers spécialisés	9 %	17 %
Compétences interpersonnelles (communication, fiabilité)	9 %	13 %
Conduite de matériel lourd	9 %	11 %
Connaissances réglementaires et techniques	0 %	21 %
Compétences numériques ou informatiques	0 %	2 %
Autre	27 %	15 %
Aucun des éléments ci-dessus	9 %	4 %

En ce qui concerne les municipalités d'Algoma, une lacune en matière de compétences est en tête de la liste, à savoir : le leadership et la gestion. Pour ce qui est des municipalités à l'extérieur d'Algoma, trois lacunes en matière de compétences sont en tête de la liste, à savoir : les connaissances réglementaires et techniques, le leadership et la gestion, ainsi que les certifications dans les métiers spécialisés. À Algoma, la catégorie « Autre » représente trois répondants qui ont écrit « Toutes ces réponses », ce qui était également souvent le cas des

municipalités situées à l'extérieur d'Algoma, qui inscrivaient soit « Toutes ces réponses », soit deux lacunes en matière de compétences.

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. Quatre des répondants d'Algoma n'ont pas répondu à cette question. L'un d'eux a répondu : « Je ne sais pas. » Voici les autres commentaires :

- Financement et promotion des métiers spécialisés
- Avoir un endroit où loger les gens pendant qu'ils travaillent ici
- Politique provinciale encourageant la migration vers le Nord
- Appuie le déplacement de la formation vers des endroits plus proches (p. ex., conducteurs de niveleuse, déneigement hivernal, pompiers).
- Il n'y a aucun bassin de candidats possédant des compétences municipales. Il n'existe aucun programme collégial ou universitaire qui enseigne les politiques ou les pratiques municipales. Nous devons tirer parti des compétences des gens et les former nous-mêmes.
- Nous sommes une très petite communauté. L'assiette fiscale est très limitée, de sorte que la rémunération est inférieure à celle des régions avoisinantes plus importantes.
- À l'heure actuelle, nous offrons une trousse très concurrentielle. Le Conseil s'est montré très compréhensif à l'égard des conséquences de l'attrition et des dépenses liées au roulement du personnel.

Ces sept commentaires portent sur trois thèmes : la formation et les compétences, la réinstallation et le logement, ainsi que le financement et les salaires. Ces trois thèmes sont les mêmes que ceux soulevés par les municipalités à l'extérieur d'Algoma.

Les répondants ont ensuite été invités à indiquer ce qu'ils considéraient comme le principal obstacle à la réussite du recrutement dans leur municipalité. Parmi les 12 répondants d'Algoma, deux ont choisi de ne pas répondre, tandis qu'un a indiqué ne pas éprouver de difficultés pour le moment. Voici les neuf autres commentaires :

- L'emplacement, les salaires et le fait que les gens ne savent pas ce que nous faisons; le milieu politique et l'ingérence du Conseil peuvent également constituer des facteurs importants, surtout avec les pouvoirs accrus du maire qui se profilent à l'horizon.
- Salaires concurrentiels
- Isolement, possibilités limitées, peu ou pas d'activités récréatives, de commerces, entre autres, coût de la vie élevé et accès limité aux soins médicaux. Autrement dit, les emplois sont ici, mais il semble n'exister aucun intérêt pour déménager dans le Nord.
- Déménagement dans une petite collectivité, salaire concurrentiel et charge de travail élevée puisque le nombre de membres du personnel est réduit au minimum.
- Notre plus grand défi en matière de recrutement est la géographie. En tant que municipalité rurale du Nord de l'Ontario, nous disposons d'un bassin de main-d'œuvre local limité et pouvons éprouver des difficultés à attirer des professionnels de l'extérieur de la région, puisque la réinstallation dans une petite collectivité rurale peut ne pas être attrayante pour tous les candidats.
- Emplacement rural ou nordique, bassin limité de candidats, difficulté à faire concurrence au secteur privé pour les postes exigeant une désignation professionnelle (p. ex., CPA, CSB)
- Le canton est confronté à des défis persistants en matière de recrutement en raison du bassin limité de candidats locaux qualifiés, de son emplacement éloigné et de la difficulté d'attirer des personnes à se réinstaller dans la communauté pour y trouver un emploi.

- Les salaires, et le Conseil ne comprend pas que nous sommes en concurrence avec l'ensemble de la main-d'œuvre, et non seulement avec les autres municipalités.
- Salaires et candidats qualifiés

Ces commentaires portent principalement sur trois grands thèmes : l'emplacement et la difficulté d'attirer des personnes de l'extérieur dans le Nord; l'incapacité d'offrir un salaire qui soit concurrentiel ou qui inciterait un candidat à postuler au poste; et le bassin limité de candidats qualifiés. Ce sont les trois mêmes thèmes cités par les répondants des municipalités à l'extérieur d'Algoma.

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 17, classés par ordre décroissant des scores parmi les répondants d'Algoma.

Tableau 17 : Soutiens préférés de la FONOM pour le recrutement de candidats qualifiés, Algoma et le reste

	Algoma	Le reste
Plateforme centralisée d'avis d'offres d'emploi	36 %	15 %
Données de référence salariale	9 %	36 %
Ressources RH partagées	0 %	9 %
Guide des pratiques exemplaires en recrutement	0 %	6 %
Boîte à outils pour la communication sur les régimes de retraite et les avantages sociaux	0 %	4 %
Modèles de descriptions de poste	0 %	2 %
Autre	27 %	23 %
Aucun des éléments ci-dessus	27 %	4 %

Le soutien clairement le plus privilégié parmi les municipalités d'Algoma était une plateforme centralisée d'affichage des emplois, tandis que dans les autres municipalités, il s'agissait des données de référence salariale. Après cela, aucun élément pris individuellement n'a attiré beaucoup d'attention, même si, dans le cas des réponses « Autre », à Algoma, cela signifiait « Toutes ces réponses », comme cela était généralement, mais pas toujours, le cas pour les municipalités à l'extérieur d'Algoma.

COMMENTAIRES FINAUX

Enfin, les répondants ont été invités à indiquer s'ils souhaitaient formuler des commentaires supplémentaires concernant les défis particuliers liés au développement de la main-d'œuvre auxquels ils sont confrontés. Les répondants d'Algoma ont formulé sept commentaires (presque autant que l'ensemble des autres municipalités à l'extérieur d'Algoma), comme suit :

- Je suis très heureux de voir la FONOM s'attaquer à cette question; je suis très inquiet de ce que l'avenir nous réserve sans une quelconque forme de changement.

- L'une des meilleures décisions prises par notre Conseil il y a quelques années a été de mettre en place une planification de la relève en prévision des départs à la retraite de membres de la haute direction. Il s'agit de l'une des choses les plus avantageuses que nous puissions partager ou recommander à d'autres municipalités. Le coût était plus élevé au départ, mais cela a été rentable à long terme.
- Notre plus grand défi est le nombre limité de travailleurs locaux disponibles pour pourvoir les postes, ainsi que dans la difficulté d'attirer des candidats prêts à se réinstaller pour des possibilités d'emploi au sein du canton.
- Le maintien en poste est tout aussi difficile que le recrutement. Souvent, les personnes plus jeunes viennent pour quelques années afin d'établir un curriculum vitæ. La nature temporaire de ce type de recrutement nuit à la capacité d'un canton d'être progressif, puisque le roulement constant du personnel entraîne une perte d'uniformité, perdant ainsi la capacité à mettre en œuvre des priorités stratégiques et des plans et objectifs à long terme.
- Certains conseils ne respectent pas leurs rôles et participent trop aux activités, ce qui est très néfaste pour les employés et crée un milieu de travail toxique. Cela entraîne de nombreux autres problèmes.
- L'exigence de formation des pompiers constitue un obstacle considérable pour les petites villes du Nord. Il faudrait qu'un formateur itinérant se rende dans les petites villes et offre une formation en dehors des heures normales de travail.
- Nous avons connu de trois à quatre années de difficultés liées au recrutement et, par conséquent, nous avons maintenant la réputation de congédier les gens peu après leur embauche. Cela s'explique principalement par le fait que des gens ont postulé à des emplois pour lesquels ils estimaient pouvoir être qualifiés, mais qu'ils n'ont peut-être pas été entièrement honnêtes quant à leurs compétences dès le départ. Les postes s'avèrent plus complexes qu'ils ne l'avaient prévu.

Comme ce fut le cas pour les répondants de l'extérieur d'Algoma, les commentaires finaux ont porté sur plusieurs sujets.

EN RÉSUMÉ

La présente analyse s'est concentrée sur les réponses des municipalités d'Algoma au sondage de la FONOM et, dans de nombreux cas, leurs réponses ont été comparées à celles des municipalités répondantes situées à l'extérieur d'Algoma. À certains égards, les réponses sont très semblables, mais à d'autres égards, notamment en ce qui concerne certains détails particuliers, elles sont différentes.

En quoi les réponses d'Algoma sont-elles les mêmes que celles des autres municipalités?

- Les réponses sont semblables quant à la mesure dans laquelle la concurrence avec d'autres secteurs de l'industrie avait des incidences sur leur capacité à recruter des candidats.
- Il semble que les mêmes postes sont difficiles à pourvoir (sauf les postes d'agents d'application des règlements municipaux, qui semblent plus difficiles à pourvoir à Algoma).
- Tous les secteurs ont augmenté les salaires ou ajusté les échelles salariales pour être compétitifs lorsqu'ils recrutent ou maintiennent en poste des employés.
- Les deux régions souhaitent les mêmes mesures de soutien ou changements de politiques pour relever les défis liés à la main-d'œuvre : la formation et les compétences, la réinstallation et le logement, ainsi que le financement et les salaires.
- Les deux régions constatent les mêmes difficultés relativement aux obstacles à un recrutement réussi l'emplacement et la difficulté d'attirer des personnes de l'extérieur dans le Nord; l'incapacité d'offrir un

salaire qui soit concurrentiel ou qui inciterait un candidat à postuler à un poste; et le bassin limité de candidats qualifiés.

Les différences entre les réponses d'Algoma et celles d'ailleurs :

- Les municipalités d'Algoma comptent légèrement moins d'employés à temps plein dans chaque catégorie de taille et une proportion légèrement plus élevée de travailleurs à temps partiel.
- Les petites municipalités d'Algoma sont moins susceptibles d'avoir une fonction dédiée aux RH au sein de leur personnel par rapport aux petites municipalités ailleurs.
- Lorsqu'on compare les plus petites municipalités (moins de 1 000 résidents), celles d'Algoma sont moins susceptibles d'avoir une main-d'œuvre syndiquée.
- Les postes vacants demeurent vacants plus longtemps à Algoma.
- Dans le cadre du recrutement, les municipalités d'Algoma sont plus susceptibles d'utiliser leur site Web municipal et moins susceptibles d'utiliser les médias sociaux.
- Les municipalités dl'Algoma ont exprimé une plus grande difficulté à attirer des candidats qualifiés.
- À Algoma, l'exploitation minière est le plus souvent citée comme concurrente en matière de recrutement; ailleurs, elle est au deuxième rang, après les employeurs du secteur public.
- Pour ce qui est des municipalités à Algoma, une lacune en matière de compétences est en tête de la liste, à savoir : le leadership et la gestion. Pour ce qui est des municipalités à l'extérieur d'Algoma, trois lacunes en matière de compétences sont en tête de la liste, à savoir : les connaissances réglementaires et techniques, le leadership et la gestion, ainsi que les certifications dans les métiers spécialisés.
- En ce qui concerne le soutien particulier de la FONOM en vue du recrutement des candidats, l'option la plus privilégiée parmi les municipalités d'Algoma était une plateforme centralisée d'affichage des emplois, tandis que dans les autres municipalités, il s'agissait des données de référence salariale.