

Rapport final

Réalisé par Atout Recrutement pour le CABIE

**Portrait, défis, orientations et
priorités pour la formation de la
main d'œuvre en gestion et
valorisation des matières
résiduelles**



24 janvier 2020

RÉSUMÉ

Le CABIE désirait connaître les besoins des entreprises impliquées dans la récupération, le recyclage et la valorisation des matières résiduelles sur le territoire de l'Estrie et de la Montérégie en ce qui a trait à la formation de sa main d'œuvre et de son personnel à court et moyen termes. Par la même occasion, il désirait évaluer la pertinence de développer le cas échéant, un nouveau programme de formation pouvant répondre aux besoins des entreprises impliquées en GMR. La méthodologie choisie reposait essentiellement sur une enquête auprès des entreprises concernées et comprenait successivement un questionnaire à compléter en ligne, des entrevues téléphoniques et des groupes de discussion. Près de 160 organismes et entreprises ont été sollicités pour participer à cette étude et de ce nombre, 33 y ont effectivement participé, à l'une ou l'autre des étapes.

La réalisation de cette étude a permis de ressortir les conclusions suivantes :

- les besoins les plus pressants à court et moyen termes en matière d'emploi se concentrent autour des activités de production courantes (chauffeurs, aide-chauffeurs, trieurs et employés de production). À l'exception des opérateurs de machines, ce sont des emplois sous-spécialisés qui ne nécessitent pas de compétences particulières et dont le taux de roulement est très élevé;
- la formation en entreprise et le compagnonnage sont les principales formes d'acquisition de compétences, ce qui n'est pas sans lien avec le fait que ce sont généralement des entreprises de petite taille, avec des préoccupations collées sur les opérations de production courantes et des besoins d'une main d'œuvre sous-scolarisée;
- il n'y a pas lieu de développer de nouveaux programmes de formation en sus de ceux qui existent actuellement. Par ailleurs, il y aurait lieu de s'assurer que la GMR fasse partie intégrante des cursus des programmes existants en environnement, au niveau collégial et universitaire.

L'étude a également permis de mettre en lumière certains constats, notamment les suivants :

- le faible pouvoir d'attraction exercé par les emplois en entreprises de GMR. En dépit de la forte présence d'emplois sous-scolarisés, les entreprises peinent à recruter des candidats pour des métiers spécialisés (mécaniciens, électriciens, soudeurs, etc.) et des gestionnaires de plus haut niveau (direction, développement des affaires, marketing, etc.);
- la difficulté de rétention du personnel. Offrant des conditions souvent moins avantageuses, les entreprises en GMR sont en proie à la concurrence des autres secteurs d'activités économiques offrant des conditions jugées supérieures, notamment pour les postes de plus haut niveau;
- le recours fréquent à l'embauche de travailleurs immigrants. Vue comme une solution pour pallier immédiatement la pénurie de main d'œuvre, cette avenue engendre des enjeux par la suite (francisation, intégration au milieu de travail, etc.);
- le manque de prévisibilité du marché de la mise en valeur des matières résiduelles. Cela a pour effet de limiter la capacité des entreprises à investir dans l'implantation de nouveaux processus d'affaires et dans l'adaptation de la main d'œuvre, malgré qu'elles soient conscientes de leur éventualité.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	1
TABLE DES MATIÈRES.....	2
INTRODUCTION.....	4
I – CADRE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE.....	5
II – MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE ET ACTIVITÉS RÉALISÉES	6
2.1 <i>Recensement et identification des organismes et entreprises à sonder ...</i>	7
Figure 1 – Régions d'appartenance des 155 organismes et entreprises retenus	7
Figure 2 – Champ d'activités principal des 155 organismes et entreprises retenus.....	8
2.2 <i>Préparation et réalisation d'un questionnaire en ligne</i>	9
2.3 <i>Préparation d'un questionnaire en profondeur et réalisation des entrevues téléphoniques</i>	11
2.4 <i>Préparation et réalisation des groupes de discussion</i>	12
Tableau 1 – Liste des participants aux groupes de discussion	12
2.5 <i>Tableau sommaire des participants</i>	13
Tableau 2 – Caractérisation des répondants et de leur champ d'activités.....	14
Figure 3 – Distribution des 33 participants selon leur région d'appartenance..	15
Tableau 3 – Taux de participation à l'étude, selon les régions d'appartenance	15
2.6 <i>Recherches connexes</i>	16
2.7 <i>Rapport d'étude.....</i>	17
III – CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DES ORGANISMES ET ENTREPRISES ŒUVRANT EN GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES	18
3.1 <i>Caractéristiques du marché au Québec</i>	18
3.2 <i>Caractéristiques du marché en Estrie et en Montérégie.....</i>	20
3.3 <i>Principaux défis du marché.....</i>	21
IV - CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI EN GMR.....	22
4.1 <i>Emplois actuels et à moyen terme</i>	22
4.2 <i>Formations offertes actuellement et à moyen terme.....</i>	24

V - DIFFICULTÉS ET BESOINS EXPRIMÉS PAR LES ORGANISMES ET ENTREPRISES EN MATIÈRE D'EMPLOIS.....	25
5.1 <i>Difficultés de recrutement</i>	26
Figure 4 - Fréquence de mentions des besoins de postes à combler	26
5.2 <i>Difficultés de rétention</i>	29
5.3 <i>Motivation et perfectionnement des compétences</i>	31
5.4 <i>Pénurie et mobilité de la main d'œuvre</i>	32
VI – DIFFICULTÉS ET BESOINS EXPRIMÉS AU PLAN DES RH ET DE LA FORMATION	33
6.1 <i>Gestion des ressources humaines</i>	33
6.2 <i>Formation</i>	34
Figure 5 - État de situation et fréquence de mentions des besoins de formation	35
VII – CONCLUSIONS ET PISTES DE RÉFLEXION	37
Annexe A – Résultats du questionnaire en ligne (compilation Survey Monkey).....	39
Annexe B – Questionnaire d'entrevue téléphonique	61
Annexe C – Faits saillants et constats tirés des entrevues téléphoniques	63
Annexe D – Feuille de route utilisée pour les groupes de discussion	65
Annexe E – Comptes-rendus des groupes de discussion	68
<i>Groupe de discussion - Estrie</i>	68
<i>Groupe de discussions – Montérégie</i>	71

INTRODUCTION

Le secteur de la gestion des matières résiduelles (ci-après désignée sous l'acronyme GMR) est en relative croissance. Contrairement au sous-secteur de la collecte, du transport et de l'enfouissement qui jouit d'une stabilité certaine, celui de la récupération, du recyclage et de la mise en valeur répond à des enjeux bien réels, mais il connaît aussi des défis majeurs et se retrouve périodiquement en proie à d'importantes remises en question. En effet, il se développe et se contracte au gré de cycles et de crises qui caractérisent son évolution, ce qui n'est pas sans affecter les organismes et entreprises qui y œuvrent, de même que leurs dirigeants et la main d'œuvre qui y travaille.

D'après l'organisme EnviroCompétences¹, les entreprises disent éprouver des difficultés à recruter une main d'œuvre qualifiée et compétente et à retenir cette dernière. Le secteur de l'environnement étant largement composé d'entreprises de petite taille disposant de peu d'employés, la gestion des ressources humaines accuse certaines lacunes, un facteur souvent pallié par la direction elle-même. De plus, l'absence remarquée de formation spécifique au marché de la GMR empêche de soutenir convenablement le développement des compétences de la main d'œuvre.

Le Créneau ACCORD des bio-industries environnementales (ci-après, désigné CABIE)² et ses partenaires, dont EnviroCompétences, désirent approfondir leur connaissance de la situation prévalant sur le territoire de l'Estrie et de la Montérégie, en ce qui a trait au secteur de la gestion des matières résiduelles et plus particulièrement à l'égard des organismes et entreprises de récupération, de recyclage et de mise en valeur des matières résiduelles. À la suite d'un Appel de propositions sur invitation, le CABIE a confié à Atout Recrutement le mandat de brosser un portrait de la situation, dans le but de mieux cerner les besoins en matière de formation et de pouvoir mieux répondre aux besoins des organismes et entreprises œuvrant dans ce secteur sur le territoire de ces deux régions administratives.

Le présent rapport fait état des travaux réalisés et des résultats obtenus. Il présente aussi les constats qui s'en dégagent, de même que des pistes de réflexion à l'intention du CABIE et de ses partenaires.

¹ Portrait et enjeux macroéconomiques de l'emploi dans le secteur de l'environnement - Alain Paquet, Ph.D. & Adil Mahroug, M.Sc. – Septembre 2018 – Rapport présenté à [EnviroCompétences](#).

² Le CABIE est devenu depuis le Créneau d'excellence en technologies propres (CETP), héritant des acquis et des actifs du CABIE. Pour les fins de l'étude et dans ce rapport, le CABIE sera cependant l'appellation utilisée.

I – CADRE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'Appel de propositions lancé par le CABIE identifiait les objectifs recherchés et faisait état des travaux à réaliser pour permettre de les atteindre, soit :

- De broser un portrait du milieu et d'en dégager les caractéristiques ;
- D'identifier les besoins des organismes et entreprises en matière de main d'œuvre et de personnel, de même que de compétences recherchées ;
- D'identifier les besoins en matière de formation pour faciliter le recrutement d'une main d'œuvre qualifiée et compétente, de même que pour en favoriser la rétention et le perfectionnement ;
- De dégager des pistes d'action pour permettre au CABIE et à ses partenaires, de mieux soutenir les entreprises du milieu en matière de formation.

Essentiellement, les travaux à réaliser reposaient sur une méthodologie d'enquête auprès des organismes et entreprises du milieu, se composant de trois moyens :

- Un questionnaire à compléter en ligne,
- Des entrevues téléphoniques en profondeur et
- Des groupes de discussion pour permettre des échanges entre les participants.

À terme, dans la mesure où un tel besoin s'avérait, le but recherché visait à formuler des recommandations pour la mise en place d'un programme de formation spécifique pour supporter les besoins du milieu, des organismes et entreprises de récupération, de recyclage et de mise en valeur des matières résiduelles.

Le territoire à l'étude se composait des régions administratives de l'Estrie et de la Montérégie :

- L'Estrie, où le CABIE a sa place d'affaires, est identifiée comme une région où la croissance des emplois en environnement est notable (croissance observée de 27% entre 2006 et 2011³) ;
- La Montérégie, qui est la 2e région la plus importante en termes d'emplois en environnement, après celle de Montréal⁴ et où on retrouve un grand nombre d'entreprises œuvrant en GMR et ayant des activités en Estrie.

³ Portrait de l'industrie de l'environnement, un segment influent de l'économie – Dominique DODIER - Juin 2017 – [Vecteur environnement](#)

⁴ Portrait de l'industrie de l'environnement, un segment influent de l'économie – Dominique DODIER - Juin 2017 – [Vecteur environnement](#)

II – MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE ET ACTIVITÉS RÉALISÉES

La méthodologie proposée s'appuyait sur les grandes étapes et les activités demandées par l'Appel de propositions et comprenait :

- Le recensement des organismes et entreprises potentiels, de même que la tenue d'une rencontre de démarrage, pour convenir des organismes et entreprises à sonder, de même que des principaux paramètres de réalisation de l'étude ;
- La préparation d'un questionnaire et la réalisation d'un sondage en ligne auprès de 60 entreprises, pour permettre de mieux caractériser le marché et identifier ses besoins en matière d'emplois et de formation ;
- La préparation d'un questionnaire et la réalisation d'entrevues téléphoniques en profondeur auprès de douze entreprises, pour mieux cerner leurs besoins ;
- La préparation d'une feuille de route et la réalisation de quatre groupes de discussion (en Estrie et en Montérégie, avec des dirigeants et des employés), pour permettre d'échanger et d'aller plus loin dans l'identification des besoins ;
- L'analyse des résultats et l'élaboration d'un rapport concluant sur l'état du marché, l'identification des besoins et la définition de formations adaptées aux besoins des employés et entreprises du milieu (ou à défaut, la formulation de recommandations quant aux actions à mener par le CABIE pour soutenir et/ou bonifier l'offre existante).

La méthodologie proposée prévoyait en outre plusieurs rencontres et points de contrôle, de même que de nombreuses communications avec le comité de pilotage du CABIE pour échanger et s'assurer du bon déroulement des travaux et des résultats de l'étude.

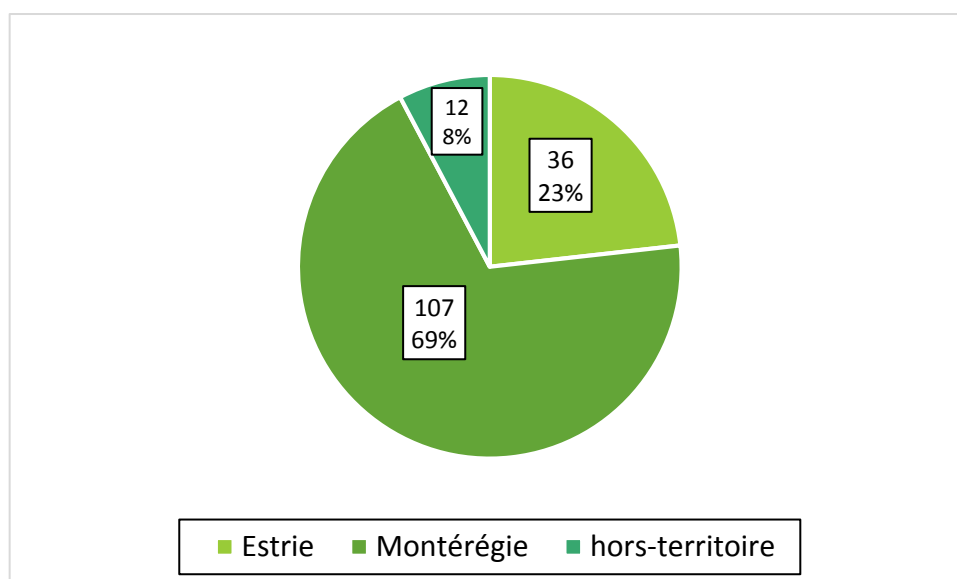
2.1 Recensement et identification des organismes et entreprises à sonder

Le CABIE regroupe 19 entreprises membres et 6 organismes institutionnels.⁵ Il couvre quatre grands secteurs, dont celui des matières résiduelles. Son réseau est étendu, mais il ne dispose pas d'un bottin complet des entreprises œuvrant dans chacun des grands secteurs couverts, dont celui de la GMR. Atout Recrutement a donc dû élaborer cette liste, une activité non prévue au mandat. Un premier recensement a donc été effectué en partant de tous les organismes et entreprises répertoriés dans les Plans de gestion des matières résiduelles des 18 MRC de l'Estrie (7) et de la Montérégie (11), ce qui après avoir éliminé un grand nombre de doublons, a permis d'identifier plus de 600 organismes et entreprises réputés actifs en GMR.

Cette première liste exhaustive a été présentée au comité de pilotage du CABIE, lors de la rencontre de démarrage. Il a alors été convenu avec le comité, d'extraire de cette liste tous les organismes et entreprises qui n'étaient pas directement impliqués dans des activités de récupération, de recyclage ou de mise en valeur, ou encore de tri, traitement ou conditionnement des matières en vue de leur recyclage ou mise en valeur. Au terme de l'exercice, 155 organismes et entreprises ont été retenus⁶. De ce nombre, une douzaine ont leurs places d'affaires à l'extérieur du territoire de l'étude, mais elles ont été prises en compte en raison de leurs activités sur le territoire.

La figure 1 présente un portrait et la composition de ces organismes et entreprises, selon leur région d'appartenance. On constate que les organismes et entreprises de la Montérégie sont trois fois plus nombreux que celles de l'Estrie.

Figure 1 – Régions d'appartenance des 155 organismes et entreprises retenus

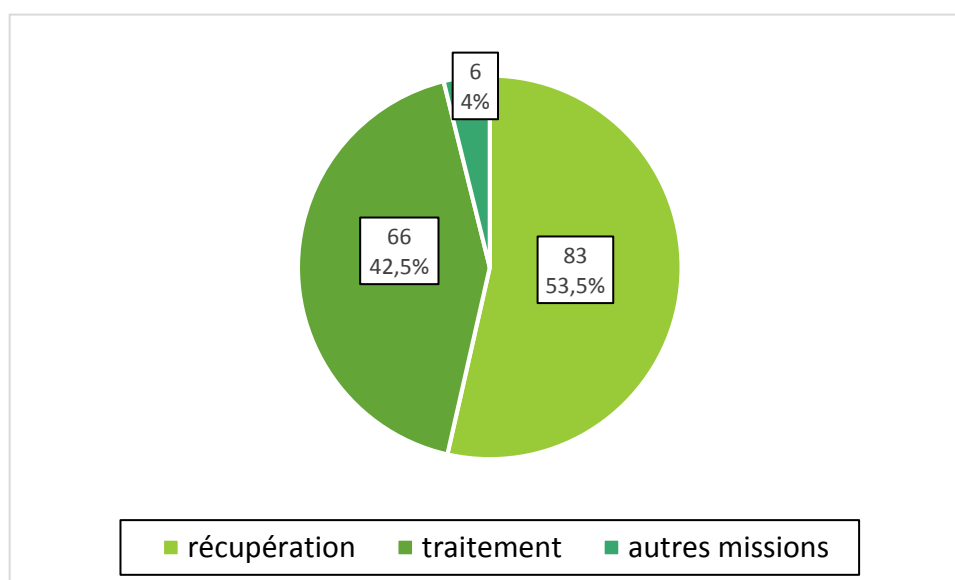


⁵ Répertoire des membres – Accord environnement – Site Web : <http://accordenvironnement.com/membres/>

⁶ Parmi elles, on retrouvait aussi des entreprises de collecte de matières destinées à l'enfouissement, mais qui étaient également actives dans le domaine de la récupération de matières recyclables.

La figure 2 illustre quant à elle, leur distribution selon leur champ d'activités principal, soit celles dont les activités principales se concentrent sur la récupération et le tri des matières par rapport à celles dont les activités sont marquées par le traitement des matières, lequel qui couvre toutes les activités de conditionnement, de recyclage ou de mise en valeur des matières. On distingue également les 6 entreprises (équipementiers et services-conseil) qui ont été retenues. On constate une plus forte proportion d'entreprises dont le champ d'activités principal se situe au niveau récupération et tri des matières, quoique celles œuvrant dans le traitement sont également très bien représentées. Il faut noter cependant que dans le cas de ces dernières, plusieurs effectuent également des activités de récupération et de tri, dans le but d'assurer d'un approvisionnement constant et de qualité comme intrants pour leurs activités de traitement et de production.

Figure 2 – Champ d'activités principal des 155 organismes et entreprises retenus



2.2 Préparation et réalisation d'un questionnaire en ligne

Un questionnaire à compléter en ligne a été préparé puis soumis au CABIE pour commentaires. Le questionnaire comprenait une vingtaine de questions portant sur :

- Les organismes/entreprises, leurs activités et les catégories de matières gérées ;
- Leur croissance et leur taille (nombre d'employés) ;
- Les catégories d'emplois actuels et recherchés, de même que les compétences recherchées ;
- L'effort de formation déployée et les sujets couverts ;
- Les services de formation utilisés et les besoins à cet égard ;
- Les obstacles à la formation ;
- Les catégories d'emplois les plus difficiles à combler et les compétences difficiles à trouver ;
- Les sujets de formation pour lesquels une carence est observée et les types de formation à privilégier.

Le questionnaire a été monté, administré et traité en utilisant la plateforme Survey Monkey. Initialement, le questionnaire ne devait être envoyé qu'à seulement 60 entreprises sélectionnées avec le concours du CABIE, mais dans le but d'augmenter le taux de réponse, le questionnaire a été adressé aux 155 organismes et entreprises retenus. Des efforts importants ont dû être déployés pour s'assurer d'acheminer les questionnaires aux dirigeants les plus appropriés pour y répondre et d'obtenir leurs coordonnées, ce qui a occasionné des délais additionnels imprévus. Devant le peu de réponses reçues après quelques semaines (6), deux relances se sont avérées nécessaires.

Finalement, 20 réponses ont été obtenues, dont 17 ont pu être attribuées à des organismes et entreprises nommément identifiables⁷. Ce taux de réponse de près de 13% apparaît satisfaisant compte tenu de ce type de sondage. Les résultats du sondage apparaissent à l'Annexe A, mais de façon générale, on constate que les répondants étaient majoritairement constitués :

- D'entreprises de petite taille, avec des emplois à temps plein ;
- Se trouvant dans un marché de croissance ou de relative stabilité ;
- Dont les activités sont reliées à la récupération et au tri des matières valorisables (surtout des matières recyclables ou des matières organiques) ;
- Dont les besoins en main d'œuvre se situent actuellement et dans une perspective à court terme, principalement au niveau des opérations courantes de production ou cléricales ;
- Qui recherchent des candidats idéalement dotés d'expérience et/ou de compétences terrain en GMR ou de compétences techniques sur les appareils, équipements et outils utilisés (technologies et procédés) ;
- Qui allouent peu de temps à la formation, laquelle est le plus souvent dispensée à l'interne par les dirigeants et cadres disposant des capacités pour le faire ou par compagnonnage ;

⁷ Initialement, il était techniquement possible aux répondants de pouvoir retourner les questionnaires complétés sans s'identifier, une situation qui a par la suite été corrigée. Au final, après avoir pris connaissance des réponses obtenues, seulement trois entreprises, toutes trois dans le domaine de la valorisation des matières organiques, n'ont pu être nommément identifiées.

- Qui expriment une préférence en matière d'amélioration des compétences, pour la formation continue et l'apprentissage en milieu de travail ;
- Et dont les thématiques de formation recherchées concernent les besoins opérationnels, la conformité réglementaire, la santé et sécurité, les matières dangereuses et les risques.

Ces constats ont été présentés au comité de pilotage du CABIE lors d'une rencontre d'étape. Lors de celle-ci, il a aussi été convenu de diverses modalités de réalisation de l'étape suivante, soit celle de la réalisation des entrevues téléphoniques en profondeur.

2.3 Préparation d'un questionnaire en profondeur et réalisation des entrevues téléphoniques

Un questionnaire d'entrevue a été préparé et soumis au CABIE. Une copie de ce questionnaire d'entrevue apparaît à l'Annexe B. Une liste d'organismes et entreprises à prioriser a également été élaborée pour tenter de rejoindre certaines entreprises considérées comme des incontournables notamment en ce qui a trait aux entreprises de traitement et de mise en valeur des matières (recyclage, conditionnement et valorisation), aux municipalités et aux entreprises de services professionnels qui les desservent.

Douze organismes et entreprises, répartis également entre les régions de l'Estrie et de la Montérégie, ont accepté de participer à ces entrevues téléphoniques, soit :

- Récupex,
- Défi Polyteck,
- Récup-Estrie,
- Industries JPB,
- 2M Ressources,
- Bauval,
- Solinov,
- Régie intermunicipale Acton et les Maskoutains,
- Régie intermunicipale de GMR Brome-Missisquoi,
- MRC Memphrémagog,
- MRC Coaticook,
- Ville de Magog.

Il faut noter que parmi elles, on retrouve 3 organismes municipaux qui ne faisaient pas partie de la liste des 155 initialement retenus. Ils s'ajoutent donc au bassin des entreprises et organismes rejoints et sollicités pour participer à l'étude.

Les contenus détaillés des entrevues réalisées ont été remis au CABIE, dans un document joint au présent rapport. L'analyse des réponses obtenues permet de tirer des constats qui diffèrent selon quatre types d'organismes et d'entreprises dont les besoins sont distincts : collecteurs et récupérateurs, conditionneurs et recycleurs, organismes municipaux et entreprises de services professionnels. Un tableau sommaire de ces constats apparaît à l'Annexe C, qui a été remise aux membres du comité de pilotage de l'étude du CABIE.

Sommairement, on constate que les entrevues téléphoniques n'ont pas permis de faire ressortir de nouveaux éléments, mais davantage de confirmer et bonifier les réponses obtenues lors du sondage en ligne. Elles ont également permis de constater que les besoins variaient quelque peu, selon les catégories de répondants (récupération et tri, traitement, organismes municipaux et entreprises de services).

2.4 Préparation et réalisation des groupes de discussion

Une feuille de route, s'appuyant sur les constats et pistes de réflexion dégagés à la suite des deux étapes précédentes (sondage en ligne et entrevues téléphoniques), a été développée pour préparer les participants au contenu des groupes de discussion. Une copie de cette feuille de route apparaît à l'Annexe D.

Initialement, il avait été prévu de tenir quatre groupes de discussion (deux avec des dirigeants ou cadres des entreprises et deux avec des employés de ces entreprises, respectivement en Estrie et en Montérégie). Devant le petit nombre d'entreprises intéressées à y participer et la difficulté à libérer des employés pour y participer, deux groupes de discussion ont finalement pu être organisés, le premier tenu le 21 août en Estrie et le second le 10 septembre en Montérégie. Au total, seulement neuf gestionnaires d'organismes et entreprises ont participé à l'une ou l'autre des deux rencontres. Il faut noter que l'organisme Synergie Estrie ne faisait pas partie de la liste initiale des 155 organismes et entreprises retenus et s'est ici ajouté à l'ensemble des participants de l'étude. Le tableau 1 présente les participants de chacune des deux rencontres.

Tableau 1 – Liste des participants aux groupes de discussion

Sherbrooke	Saint-Hyacinthe
Jean-Jacques Caron, Valoris	Francine Bouquet, Laurentides Ressources
Danny Roy, Recupex	Francis Gauthier, Gesterra
Taraneh Sepahsalari, Récup-Estrie	Guy Nadeau, Ville de St-Hyacinthe
Olivier Sylvestre, EnGlobe	Robert Dubé, Atout Recrutement
Karine Thibault, Synergie Estrie	Simon Lafrance, Atout Recrutement
Mohika Tremblay, Tred'si	Stéphanie Trudelle, Enviro Compétences
Robert Dubé, Atout Recrutement	
Laurianne Hamel, Atout Recrutement	
Simon Lafrance, Atout Recrutement	
Annick Wishnowsky, CEGEP de Sherbrooke	

Note: Pierre Mathieu, de la Ville de Saint-Hyacinthe, a été rencontré après la rencontre de Saint-Hyacinthe

Les échanges avec et entre les participants ont permis de confirmer et de bonifier la réflexion sur les enjeux et difficultés rencontrées, les besoins en matière de main d'œuvre et de formation. Les comptes-rendus de ces deux rencontres apparaissent à l'Annexe E. De façon générale, il en ressort que les entreprises font face à des difficultés importantes de recrutement, rétention et motivation du personnel, que les programmes de formation post-secondaires existants leur permettent de combler leurs besoins (pourvu que ceux-ci contiennent un contenu obligatoire en matière de GMR) et que de toute façon, il faudra que celle-ci soit complétée en entreprise par les ressources existantes et expérimentées. Par ailleurs, un bon nombre de postes ne nécessitent pas de formation spécialisée (chauffeurs, journaliers, trieurs, etc.), sinon que des aptitudes pour la tâche et un intérêt pour les valeurs environnementales de l'entreprise.

2.5 Tableau sommaire des participants

Au total, 33 entreprises et organismes ont participé à l'une ou l'autre ou à plusieurs des étapes de l'enquête. Il s'agit donc d'un échantillon de petite taille qui représente un peu plus de 20% du bassin d'organismes et d'entreprises visées ou rejointes (159). On peut présumer que cet échantillon peut suffire pour permettre de dégager des tendances générales pouvant s'appliquer à l'ensemble du bassin d'entreprises visées par l'étude.

Le tableau 2 à la page suivante, présente une caractérisation des répondants, selon qu'il s'agisse d'entreprises (privées et OSBL confondus) ou d'organismes municipaux ou intermunicipaux, leur région d'appartenance, leur participation à l'une ou l'autre des étapes de l'enquête et les sphères d'activités dans lesquelles ils œuvrent. On constate que les participants sont principalement des entreprises et organismes dont les activités principales sont reliées à la récupération et au tri des matières valorisables (principalement des matières recyclables et/ou des matières organiques), ce qui correspond assez fidèlement à la composition de la liste des entreprises sollicitées. On constate en outre que le profil général des organismes et entreprises participantes est relativement semblable selon qu'elles soient situées en Estrie ou en Montérégie.

On constate par ailleurs à quelques exceptions près⁸, une absence des grandes entreprises actives dans le marché du recyclage (Cascades, Kruger, Tafisa, etc.) de même que dans celui de la collecte et du transport des matières résiduelles (Waste Management, Matrec/GFL, EnviroConnexions, etc.). Cela n'est probablement pas étranger au fait que ces grandes entreprises disposent de ressources plus importantes pouvant être affectées au recrutement et à la gestion des ressources humaines à l'intérieur de l'entreprise. De ce fait, elles ne ressentent pas a priori, l'intérêt de participer à une telle étude. À l'autre bout du spectre, les entreprises de très petite à petite taille, qui ne disposent pas des mêmes ressources, peuvent être trop préoccupés par leurs opérations courantes pour avoir le temps requis pour leur permettre de participer à cette étude. Il faudrait donc éviter d'interpréter le petit nombre de participants par un manque de besoins en matière de main d'œuvre et de formation.

⁸ par ex., Englobe et Bauval

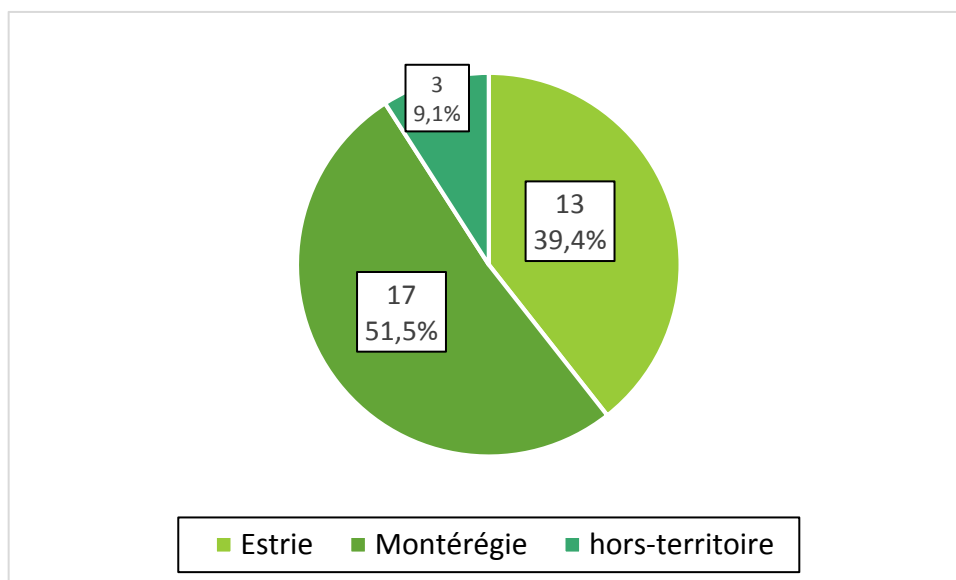
Tableau 2 – Caractérisation des répondants et de leur champ d'activités

Régions d'appartenance	EN LIGNE	ENTRETIEN TÉLÉPHONIQUE	FOCUS GROUP	RÉCUPÉRATION (COLLECTE)	TRI ET TRAITEMENT	Condit. RECYCLAGE	Condit. VALORISATION
Estrie (13)	8	6	6	7	10	6	6
Plastimum	0				0	0	
Sani-Estrie	0			0	0		
Tred'si	0		0		0	0	0
Valoris	0		0		0	0	0
Recupex	0	0	0	0	0	0	
Englobe	0		0	0	0		0
Récup-Estrie	0	0	0		0	0	
Entrepr. de valo. de mat. org.*	0						0
Défi Polyteck		0		0	0	0	0
MRC Memphrémagog		0		0	0		
Ville de Magog		0		0			
MRC Coaticook		0		0	0		0
Synergie Estrie			0				
Montérégie (17)	10	6	1	11	10	8	8
ABC Environnement	0			0	0	0	0
Certex	0			0	0	0	
Dechitech Mobile	0			0	0		
Municipalité de St-Anicet	0			0			
Sani Protex	0			0			0
RSC/TIRU	0			0	0	0	
Multi-Recyclage SD	0			0	0	0	
Entrepr. de valo. de boues*	0						0
Sani-Éco	0			0	0	0	
Entrepr. de valo. de mat. org.*	0						0
Industries JPB		0		0	0	0	0
2M Ressources		0			0	0	
Bauval		0		0		0	0
Solinov		0					0
Régie inter. Acton-Maskoutains		0		0			
Régie inter. Brome-Missisquoi		0			0		
Ville de St-Hyacinthe (CVMO)			0		0		0
Hors-territoire (3)	2	0	2	3	3	2	1
Gesterra	0		0	0	0	0	0
Laurentides Ressources			0	0	0	0	
RAMI	0			0	0		
Total (33)	20	12	9	21	23	16	15

Note : (*) ces entreprises n'ont pu être nommément identifiées

La figure 3 illustre la proportion des participants à l'étude en fonction de leur région d'appartenance. On constate que les organismes et entreprises de l'Estrie représentent près de 40% de la totalité des participants, alors qu'ils ne représentaient que 25% de l'échantillon initial (cf. figure 1). Inversement, ceux de la Montérégie qui composaient près de 70% de l'échantillon initial, ne représentent qu'un peu plus de 50% des participants.

Figure 3 – Distribution des 33 participants selon leur région d'appartenance



Le tableau 3 présente les taux de participation observés, en se basant sur le nombre de participants par rapport à celui de l'échantillon initial (auquel ont été ajoutés les quatre organismes municipaux qui n'avaient pas été rejoints pour le sondage en ligne, mais participé aux étapes subséquentes). On constate que le taux de participation des entreprises de l'Estrie est plus du double de celui observé pour celles de la Montérégie et plus d'une fois et demie le taux global. Le taux plus élevé de l'Estrie témoigne peut-être de besoins plus importants en Estrie, ou bien simplement du fait que le CABIE y a sa place d'affaires, ou encore d'un niveau de cohésion sociale davantage présent en Estrie...

Tableau 3 – Taux de participation à l'étude, selon les régions d'appartenance

Régions d'appartenance	Org. et entreprises sollicitées	Org. et entreprises participants	Taux de participation (%)
Estrie	40	13	32,5%
Montérégie	107	17	15,9%
Hors-territoire	12	3	25%
Totaux	159	33	20,8%

2.6 Recherches connexes

Dans le but de compléter l'analyse et de valider certains constats, divers rapports de recherche et analyses ont aussi été consultés concernant la situation du marché de l'emploi en environnement et l'existence de programmes de formation qualifiante pouvant traiter de la GMR. Le site d'EnviroCompétences constitue à cet égard une excellente source d'information, où on retrouve une série de rapports et de communications traitant du marché de l'emploi dans les différentes sphères d'activités reliées à l'environnement de même que des répertoires des programmes de formation offerts en environnement, au niveau professionnel, secondaire, collégial et universitaire⁹. Les sites de l'Institut de la statistique du Québec¹⁰ et d'Emploi Québec¹¹ contiennent aussi des publications et de l'information utile sur le marché de l'emploi et les programmes d'aide gouvernementale offerts.

⁹ Répertoire des programmes de formations en environnement – Site internet d'EnviroCompétences

¹⁰ Site internet de l'Institut de la statistique Québec - <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/index.html>

¹¹ Site internet d'Emploi Québec - <https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/>

2.7 Rapport d'étude

Une version préliminaire du rapport a été rédigée et remise pour commentaires au CABIE. Après réception des commentaires, une rencontre de présentation a été organisée, lors de laquelle les participants présents ont pu échanger sur les grandes conclusions et principaux constats découlant de l'étude. Cette rencontre a permis de valider ces conclusions et constats, mais aussi de les bonifier dans le but de mieux cerner les enjeux et défis actuels et futurs.

Le rapport final et principalement son dernier chapitre tient compte des échanges qui ont eu cours lors de cette rencontre. Atout Recrutement tient donc à remercier personnellement chacun des participants présents d'avoir pris le temps nécessaire pour ainsi orienter et alimenter les conclusions de l'étude.

III – CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DES ORGANISMES ET ENTREPRISES ŒUVRANT EN GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

3.1 Caractéristiques du marché au Québec

Le marché dans lequel évoluent les organismes et entreprises œuvrant en GMR est largement tributaire des conditions économiques et sociales existantes. À moins d'urgences environnementales, lorsque les conditions économiques sont favorables, on assiste à une augmentation de la production et de la consommation des biens, ce qui entraîne aussi une augmentation de la demande pour la fourniture de ressources et par le fait même pour les matières résiduelles qui agissent ici comme des matières de remplacement des matières premières. Il s'ensuit alors une croissance des activités dans le domaine de la GMR en général, mais plus spécifiquement pour les activités de recyclage, puis de récupération et pour les services en environnement en général. À l'inverse, lorsque l'activité économique ralentit, la demande pour les ressources et les matières primaires et secondaires (ici le gisement de matières résiduelles propres à la mise en valeur) décroît, les activités sectorielles se contractent et on assiste alors à des licenciements, voire fermetures d'usines et/ou à une période de plus forte concentration au sein du secteur. Il y va ainsi de toutes les catégories de matières résiduelles offrant un potentiel de valorisation (matières recyclables, matériaux de construction, biens durables, véhicules routiers et composantes de ceux-ci, etc.), exception faite cependant des matières organiques (boues municipales résiduaires surtout).

En sus de ces cycles économiques traditionnels, l'activité industrielle du secteur des matières résiduelles fluctue au gré des situations structurelles ou conjoncturelles, qui peuvent éventuellement se produire. Par exemple, la mutation des habitudes de consommation des médias écrits vers l'utilisation d'équipements électroniques d'information et de communications a réduit considérablement la demande pour des fibres cellulosiques utilisées pour l'impression, ce qui a eu pour effet de réduire l'offre et la demande pour les papiers récupérés. À l'inverse, la mondialisation des marchés a entraîné une croissance de l'offre pour les matériaux d'emballage et de transport, principalement pour ceux constitués de plastique, plus légers et moins coûteux. Le resserrement des marchés asiatiques, voire leur fermeture à l'importation des matières recyclables, a entraîné une crise sur les marchés du recyclage, non seulement pour les matières les plus abondantes et recherchées (comme les métaux), mais aussi jusqu'au cœur des activités de récupération par la collecte sélective : conséquemment, en raison de la baisse de leurs ventes, de nombreux centres de tri se sont tournés vers les municipalités pour compenser leur manque à gagner.

Sous des apparences de relative stabilité, on constate donc que le marché dans lequel elles évoluent, les organismes et entreprises œuvrant dans le domaine de la récupération et de la mise en valeur des matières résiduelles, est substantiellement marqué par une grande fragilité, du moins à court et moyen termes. Le recours à des emplois subventionnés permet à certaines des entreprises de ce secteur (comme les centres de travail adapté et les entreprises d'insertion sociale) de pouvoir

affronter avec davantage de solidité les aléas anticipés; malgré cela, elles doivent souvent procéder à des licenciements et/ou à des activités de restructuration interne pour arriver à maintenir une viabilité des opérations. La régionalisation par des corps publics, des activités de récupération et de traitement des matières résiduelles constituent une autre formule qui permet d'assurer la survie de ces activités à long terme comme c'est le cas pour les organismes comme des régies intermunicipales ou pour des sociétés d'économie mixte.

De plus, les contrats octroyés par les corps publics en GMR sont régis par des conditions faisant en sorte qu'ils ne sont jamais de longue durée, rarement plus de cinq ans, ce qui limite le potentiel de croissance. Il est donc possible qu'à terme, cette situation de relative fragilité contribue à limiter la croissance de ce secteur, restreindre sa capacité d'investissement et freiner son développement technologique, ce qui a des conséquences jusque dans la confiance des pouvoirs publics et économiques à l'égard de la capacité de résilience des entreprises de ce secteur.

Finalement, les changements technologiques actuellement en cours ou escomptés ajoutent à cette relative fragilité. Le sentiment d'imprévisibilité du marché a pour effet de freiner les investissements que devront tôt ou tard consentir pour maintenir leurs compétitivités. À cela s'ajoute le manque de main d'œuvre qualifiée pour assurer le bon fonctionnement de ces nouveaux procédés et l'entretien des nouveaux équipements. Bien qu'elles soient conscientes du fait qu'elles devront consentir à de tels investissements, leur justification n'est pas au rendez-vous à court terme. Quoiqu'il en soit, il existe des programmes de soutien pour aider les entreprises à s'adapter et à prendre le virage vers de nouvelles technologies, mais aucun participant n'en a fait mention et il semble bien que ces programmes soient peu utilisés ou méconnus.

3.2 Caractéristiques du marché en Estrie et en Montérégie

Il est probable que toutes les caractéristiques discutées plus haut s'appliquent également et intégralement aux régions de l'Estrie et de la Montérégie. Les particularités possibles sont les suivantes :

- La Montérégie se distingue du fait qu'à l'extérieur de Montréal, elle est la 2^e région la plus importante en termes d'entreprises en environnement. On y retrouve en outre de dizaines de centres de tri de matières recyclables, de débris de construction ou de textiles et vêtements, des sites de compostage et installations de mise en valeur des matières organiques, d'importantes usines de traitement et de recyclage. Dans la liste d'organismes et d'entreprises initialement retenues pour les besoins de l'étude, on constate d'ailleurs que ceux et celles de la Montérégie y sont trois fois plus nombreux qu'en Estrie. Une des particularités de la Montérégie qui la différencie de l'Estrie concerne notamment la propriété des installations de récupération qui est davantage privée que publique, ce qui l'expose d'ailleurs davantage aux aléas du marché;
- À proximité des régions des Bois-Francs, du Centre-du-Québec et de la Montérégie, l'Estrie jouit d'une solide réputation en matière de valeurs environnementales et compte de nombreuses installations de traitement et de mise en valeur des matières résiduelles. Le nombre d'entreprises, tout comme sa population, y est moindre qu'en Montérégie, mais elle dispose d'une capacité de développement et de rayonnement très appréciable en raison de l'importante présence universitaire et du réseau qu'elle y attire. On y trouve également de très importantes usines de recyclage (Kruger, Tafisa, etc.) et de très nombreuses entreprises de récupération dotées de missions sociales et ayant des activités liées à la récupération et à la mise en valeur des matières résiduelles.

Il faut aussi noter qu'exception faite des entreprises de collecte de matières résiduelles municipales, un grand nombre d'entreprises œuvrant en GMR parmi celles répertoriées et retenues pour les fins de l'étude ont des activités qui couvrent à la fois les régions de l'Estrie et de la Montérégie. Il semble y avoir ici une proximité d'affaires qui constitue un facteur favorable à un rayonnement interrégional du marché.

3.3 Principaux défis du marché

Dans le contexte décrit en début de chapitre et suivant les particularités régionales énoncées plus haut, des défis importants se présentent pour le marché des entreprises de l'Estrie et de la Montérégie actives en GMR et plus particulièrement en récupération, recyclage et valorisation des matières résiduelles :

- Adopter des approches et se doter des moyens pour permettre de tempérer la situation de fragilité décrite plus haut;
- Profiter de la proximité de marché entre les deux régions pour assurer la pérennité et la viabilité des activités;
- Consolider, capitaliser et conjuguer les forces de la Montérégie (notamment l'importance de son volume d'affaires) et celles de l'Estrie (sa capacité de cohésion et de mobilisation du milieu et son potentiel de rayonnement sur le marché à long terme).

Un dernier facteur a aussi été mentionné. Pour pallier à la pénurie de main d'œuvre, l'embauche de travailleurs immigrants est largement pratiquée, mais une fois formés ceux-ci doivent être retenus à l'emploi et à ce chapitre des besoins sont observés pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, notamment au niveau de la langue et de l'accompagnement de ceux-ci. Il existe à cet égard des programmes de soutien aux entreprises et aux nouveaux arrivants (francisation, intégration au milieu d'accueil, etc.), mais il semble que ces programmes soient peu utilisés, sinon méconnus. Un des participants aux groupes de discussion a mentionné l'utilisation de pictogrammes comme une des solutions facilitantes pour l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants.

IV - CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI EN GMR

De façon générale, ce qui caractérise le marché de l'emploi dans les entreprises qui gèrent au jour le jour les matières récupérables, c'est la prépondérance des emplois sous-spécialisés qui sont sous-payés, dont les conditions de travail sont peu enviables, les tâches souvent routinières et répétitives et qui requièrent souvent un effort physique intense. C'est le lot de toutes les entreprises de collecte, de récupération et de tri. À cela s'ajoute un contexte généralisé de pénurie de main d'œuvre qui n'est pas de nature au recrutement et à la rétention des meilleurs candidats.

Cela dit, le marché de l'emploi en GMR varie en fonction des catégories d'employeurs, de la taille de ceux-ci et des activités dont ils ont la gestion. Cela diffère selon qu'il s'agisse d'entreprises de collecte et de récupération, ou de tri, ou de traitement, conditionnement et transformation des matières, ou de municipalités, régies intermunicipales et autres corps publics, ou bien d'entreprises d'économie sociale et d'insertion, ou encore de développeurs et équipementiers ou finalement de services professionnels.

4.1 *Emplois actuels et à moyen terme*

Dans les **organismes municipaux**, cela diffère selon les compétences exercées. Dans les organismes dotés de compétences en planification et gestion des contrats des services, outre le personnel administratif, les emplois varient de gestionnaires à techniciens, en passant par les conseillers et chargés de projets. Dans ceux dotés de compétences en gestion des opérations d'installations, on retrouve aussi des postes qui peuvent varier d'opérateurs de machines en préposés en écocentre et manœuvres ou journaliers. À moyen terme, il est probable qu'il n'y ait pas de changement majeur, sauf s'il y a une modification des procédés et façons de faire. Les organismes municipaux impartissent aussi certaines de leurs activités à des entreprises de services-conseils.

Dans les **entreprises de services-conseils**, les postes sont très variés, mais se situent le plus souvent à des emplois de conseillers, chercheurs et autres professionnels ou de techniciens. Ils peuvent comprendre des postes reliés directement aux opérations de traitement des matières résiduelles selon les mandats reçus du donneur d'ordre (par exemple, le compostage de boues et de résidus organiques municipaux). À moyen terme, les emplois devraient demeurer sensiblement les mêmes, mais leur demande variera en fonction des tendances et de l'évolution de la demande de la clientèle et des donneurs d'ordres.

Dans les **entreprises de collecte et de transport**, outre le personnel clérical et administratif, les emplois varient de représentants à journaliers et manutentionnaires, en passant par les chauffeurs, aides-chauffeurs, manœuvres préposés à la collecte et mécaniciens. Les besoins les plus criants à combler sont évidemment ceux qui sont liés aux opérations courantes de transport, mais cela se répercute sur l'ensemble des processus. À moyen terme, dans la mesure où les types de véhicules ne changent pas, les postes devraient demeurer essentiellement les mêmes. Il faut cependant noter que des changements majeurs sont à prévoir dans le secteur des transports ce qui pourrait avoir un impact sur les postes à combler et la nature des activités demandées.

Exception faite des usines de recyclage ou de production des biens à partir de matières résiduelles, dans les **entreprises de tri, traitement, conditionnement ou transformation**, les postes sont très variés, de gestionnaires, chargés de projets et représentants techniques, jusqu'aux journaliers, manutentionnaires, contremaîtres, opérateurs de machines industrielles, mécaniciens, électriciens et évidemment trieurs. Les besoins les plus criants sont évidemment ceux qui sont reliés aux activités de tri et de manutention des matières. À moyen terme, les catégories de postes devraient demeurer les mêmes, mais des changements technologiques pourraient bouleverser et enrichir l'ampleur et la nature des tâches, les activités de tri étant de plus en plus automatisées, voire robotisées.

Dans les **entreprises d'économie sociale ou d'insertion à l'emploi**, dont les activités sont reliées à la GMR, on retrouve les mêmes postes que ceux des entreprises de transport et/ou de tri, traitement ou transformation de la matière selon la nature des activités, auxquels s'ajoutent des postes attirés à la gestion et au soutien de la clientèle employée. À moyen terme, les postes ne devraient pas changer, mais on peut prévoir que les entreprises devront soit élargir le champ de leurs activités pour pallier les effets collatéraux de la robotisation et de l'automatisation des procédés, donc affecter les employés en insertion à d'autres tâches ou former leurs employés pour pouvoir être en mesure de faire face aux changements technologiques à venir.

Dans les **entreprises qui conçoivent, développent des systèmes ou qui fabriquent des équipements**, dont les changements technologiques constituent le modèle d'affaires, les emplois offerts incluent une variété de postes de professionnels, designers industriels et chercheurs, de représentants, techniciens, ingénieurs, opérateurs et autres. À moyen terme, avec l'automatisation croissante et les développements technologiques anticipés (intelligence artificielle, impression 3D, etc.), les besoins devraient croître et évoluer, mais la nature des postes devrait demeurer la même.

De plus, **tous ces types d'employeurs** auront besoin de personnel clérical et administratif (comptables, employés de bureau, etc.) de même que d'employés affectés à la représentation, aux ventes, au développement des affaires, aux conclusions d'ententes, partenariats stratégiques, etc. À moyen terme, ces postes demeureront probablement, mais les employés qui y sont affectés devront soit s'adapter aux changements technologiques attendus, soit être formés pour y faire face. À ce sujet, il importe de rappeler que dans un contexte de pénurie et de mobilité de la main d'œuvre, les employeurs feront face à un enjeu de taille, les employés nouvellement formés pouvant être tentés de quitter le milieu des entreprises en environnement pour rejoindre les rangs d'autres secteurs d'activités économiques aux conditions plus alléchantes¹².

En terminant, les entreprises en GMR, mais particulièrement celles qui traitent ou conditionnent les matières ont aussi besoin de postes aux métiers spécialisés (mécaniciens, soudeurs, électriciens, etc.), mais il ne semble pas que les opportunités d'emplois dans le secteur de l'environnement soient connues et publicisées.

¹² En raison de la forte prévalence des emplois sous-spécialisés qui s'y retrouvent, les entreprises en GMR et en environnement sont souvent perçues comme un secteur où les conditions sont moins compétitives.

4.2 Formations offertes actuellement et à moyen terme

Les répertoires des formations collégiales et universitaires publiés par EnviroCompétences identifient les institutions qui dispensent ces programmes. Sur le territoire à l'étude, l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Montréal offrent des programmes de 1er et 2e cycles en environnement. Cependant, seule l'Université de Sherbrooke offre un cours spécifiquement dédié à la GMR, mais seulement au niveau de la maîtrise¹³ et ce cours est facultatif.

Au niveau collégial, les CÉGEP de Sherbrooke et de Sorel-Tracy offrent des programmes (DEC) en Environnement, hygiène et sécurité, comprenant des cours en GMR. À moyen terme, il est peu probable que d'autres établissements offrent cette formation sur le territoire à l'étude compte tenu des difficultés de recrutement des candidats. Historiquement, des programmes de formation en matières résiduelles ont déjà été testés au niveau secondaire, mais ils ont été abandonnés faute de candidatures. Bien que cela n'ait pas été soulevé par les participants, nous avons pu constater que sur le territoire de l'Estrie et de la Montérégie¹⁴, il n'existe qu'un seul établissement qui offre une formation professionnelle de niveau secondaire en environnement, soit le Centre de formation professionnelle Paul-Gérin-Lajoie de Vaudreuil et ce programme concerne le traitement de l'eau.

La formation peut aussi être offerte en milieu de travail avec une aide gouvernementale. Le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) géré par Emploi Québec¹⁵ offre des possibilités qui pourraient correspondre aux besoins des entreprises du secteur de la GMR¹⁶, du moins pour des postes pour lesquels les programmes académiques traditionnels ne peuvent combler et qui nécessitent un apprentissage sur mesure, adapté à la réalité du marché.

¹³ la GMR ne fait partie du cursus du bac, de sorte que ses diplômés ne sont pas formés en la matière.

¹⁴ Un programme d'AEP en *Techniques en gestion des matières résiduelles* a été mis en place en 2000, il a rejoint 20 candidats et n'a jamais été reconduit depuis. Même résultat pour le programme d'AEP comme *Valoriste* testé à Québec en 2006 avec le concours du Réseau des ressourceries du Québec.

¹⁵ Site internet d'Emploi Québec – Apprentissage en milieu de travail

¹⁶ Actuellement il y a des certifications professionnelles en traitement des eaux usées et en eau potable, mais aucun programme de formation en GMR. Le seul programme qui pourrait à la rigueur se rapprocher de l'environnement est celui d'attestation en nettoyage industriel.

V - DIFFICULTÉS ET BESOINS EXPRIMÉS PAR LES ORGANISMES ET ENTREPRISES EN MATIÈRE D'EMPLOIS

Le vieillissement de la population, la pénurie de la main d'œuvre et l'immigration croissante constituent les principaux enjeux de la société en matière d'emploi et cela se vérifie également dans le secteur de l'environnement et le sous-secteur de la GMR.

En ce qui a trait au secteur de la GMR, cela apparaît de façon plus évidente dans les emplois reliés à la collecte et au transport des matières résiduelles. Dans toutes les régions du Québec, les médias font état de retards répétés dans les activités de collecte de matières résiduelles sous gestion municipale, ce qui atteste d'une pénurie généralisée de chauffeurs et aides-chauffeurs. Alliée à une pénurie de mécaniciens, on constate que ce secteur est en importante sous-capacité d'exécution. Traditionnellement, exception faite des centres de travail adapté et des entreprises en insertion, le manque de trieurs est une situation récurrente dans les installations de récupération.

Parallèlement, d'après le Diagnostic industriel et de la main d'œuvre de l'industrie de l'environnement, 2016-2017 publié par EnviroCompétences, le secteur de l'environnement est parmi ceux où l'offre d'emploi devrait connaître une forte hausse, en raison de l'intérêt croissant et de la conscience environnementale de la population. Avec l'offre de nouveaux postes à combler et le nombre de postes vacants qui devrait continuer de croître, les entreprises ont de plus en plus de difficulté à retenir le personnel et la main d'œuvre formée, d'autant plus que les conditions offertes aux salariés dans le secteur des entreprises en environnement sont traditionnellement en deçà de celles qu'on retrouve dans d'autres secteurs en développement. Dans son étude, EnviroCompétences mentionne d'ailleurs qu'au terme de leur diplomation, de nombreux candidats formés en environnement étaient recrutés par d'autres secteurs économiques, tels que ceux des services aux entreprises, le commerce au détail, le secteur bancaire, etc.

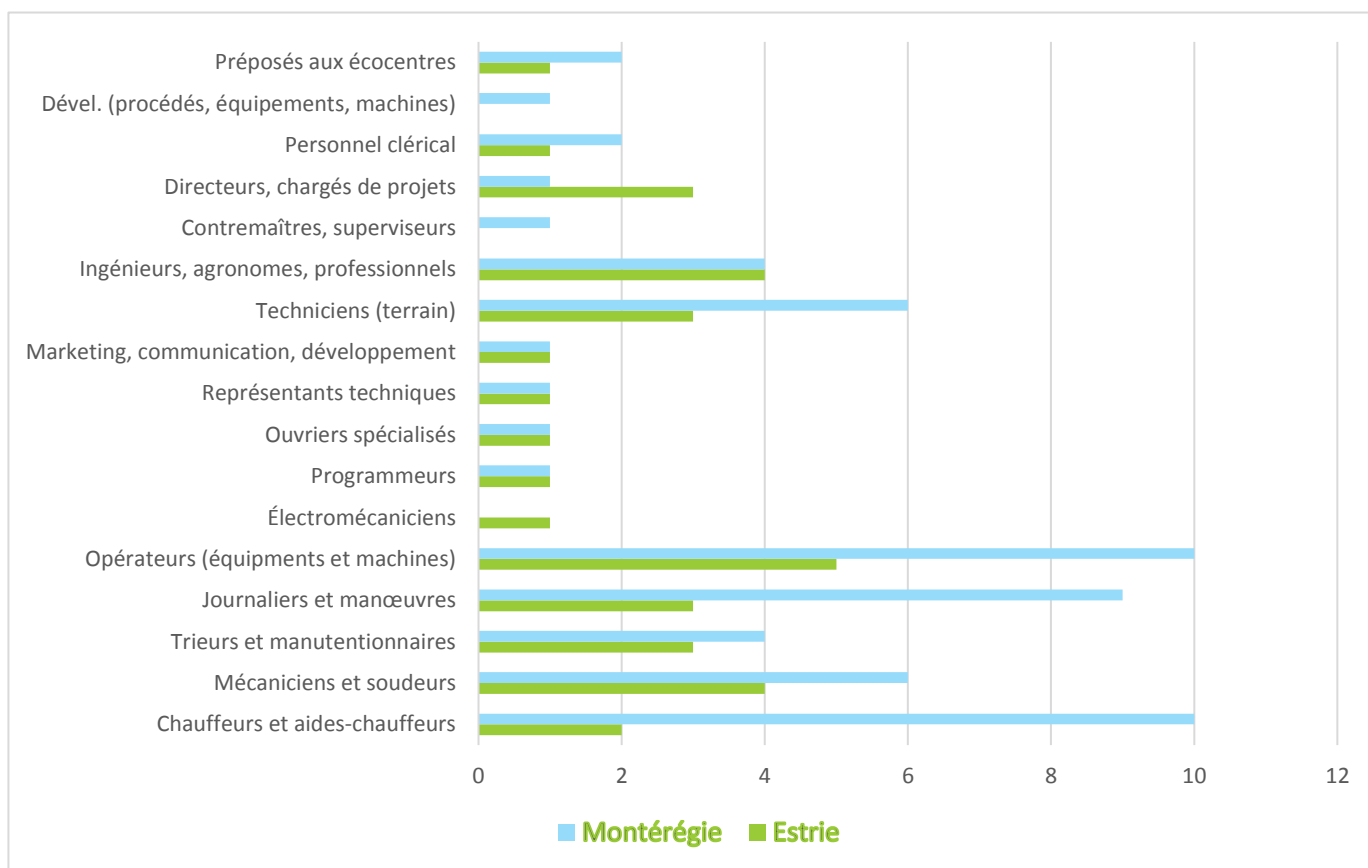
De plus, comme observé dans tous les autres secteurs économiques, la motivation du personnel et de la main d'œuvre est un enjeu important. Les valeurs et les aspirations des nouvelles générations à l'égard du marché du travail et au sein des entreprises qui les embauchent sont largement différentes de celles des générations qui les ont précédées : des notions comme le sentiment d'appartenance et la fiabilité à l'égard de l'entreprise ne se déclinent plus de la même façon et les gestionnaires d'aujourd'hui doivent faire preuve de talent pour démontrer à leurs employés plus jeunes qu'il y va de leur intérêt de demeurer au sein de l'entreprise et d'y performer. Finalement, à défaut de sentir qu'ils peuvent continuer de progresser à l'intérieur de l'entreprise (et y trouver leurs bénéfices), les plus jeunes de leurs employés seront plus facilement tentés de quitter l'entreprise pour un nouvel emploi qui répondra davantage à leurs aspirations et leur cheminement professionnel (et personnel).

Bref, en plus d'évoluer dans un marché de relative fragilité et tel qu'il ressort des réponses obtenues à la fois par le questionnaire en ligne, les entrevues téléphoniques et les groupes de discussion, les entreprises en environnement et en GMR rencontrent des difficultés à plusieurs niveaux : recrutement, rétention, motivation et mobilité de la main d'œuvre.

5.1 Difficultés de recrutement

La figure 1 illustre la situation vécue par les répondants qui ont accepté de nous faire part de leurs besoins de personnel et de main d'œuvre, à court et moyen termes et tel qu'ils nous les ont rapportés. Comme on peut le constater, les besoins les plus fréquemment mentionnés concernent les emplois liés directement ou indirectement aux activités de collecte, de tri et de conditionnement des matières récupérées. Les emplois de chauffeurs, aides-chauffeurs, mécaniciens, soudeurs, trieurs et opérateurs d'équipements et de machines sont les mentions qui priment. On note aussi un besoin important de techniciens et professionnels.

Figure 4 - Fréquence de mentions des besoins de postes à combler



Note : étant trop peu nombreuses, les 3 entreprises hors territoire ont été regroupées dans ce tableau avec celles de l'Estrie (Gesterra et Laurentides Ressources) et de la Montérégie (RAMI), en raison de leur proximité géographique.

Sauf pour certaines catégories d'emplois et d'employeurs (ex. personnel clérical et/ou employés dans le milieu municipal), toutes les entreprises sondées ont mentionné rencontrer des difficultés de recrutement à divers niveaux :

- Les postes les plus critiques sont ceux qui sont liés directement aux opérations courantes (collecte, tri et manutention, préposés aux écocentres et opérateurs d'équipements). Cette situation n'est pas nouvelle, puisque déjà au début des années 2000, on notait une carence

d'employés affectés aux opérations de tri, de récupération et de transport¹⁷, mais cette carence est exacerbée par la situation actuelle de pénurie généralisée de main d'œuvre. Aux dires des participants, ce sont des emplois qui ne nécessitent pas ou peu de formation, mais qui sont peu intéressants ou peu valorisés et qui demandent un effort physique plus exigeant. Les organismes et entreprises ont souvent recours aux nouveaux arrivants pour pallier cette carence;

- Même pour certains postes de haut niveau (ex. développement des affaires), il peut être difficile de trouver le candidat idéal puisque le postulant peut avoir de grandes compétences en marketing, mais doté de peu d'aptitudes pour le développement des marchés pour les matières résiduelles, et vice versa. Comme le mentionnait un des participants aux groupes de discussions, dans une situation comme celle-ci, dans le premier cas on aura un cadre qui sera rapidement tenté de changer de secteur d'affaires (les matières résiduelles l'intéressant moins) et dans le second cas, on aura un cadre très dévoué et motivé, mais qui sur le plan commercial, parviendra plus difficilement à livrer la marchandise.

Interrogés sur les caractéristiques du « candidat idéal » :

- La quasi-totalité des dirigeants ont spontanément mentionné le candidat possédant déjà l'expérience dans le poste et dans le milieu de la GMR. Ceci corrobore tout à fait les précédentes études menées par EnviroCompétences et d'autres organismes;
- Après l'expérience, ce qui est le plus recherché, c'est le candidat apparaissant à priori motivé et cela davantage que celui possédant la formation idéalement requise, ce qui est largement ressorti des échanges dans les groupes de discussion et lors des entrevues téléphoniques. Par ailleurs, la motivation initialement observée doit être cultivée après l'embauche, à défaut de quoi, on pourra avoir peine à le retenir à l'emploi;
- La formation de base, complétée ou non, est cependant un critère important à l'embauche, du moins pour certains postes plus spécialisés (mécaniciens, électromécaniciens, machineries, etc.). Pour tous les postes ne nécessitant pas de formation spécialisée, cette carence peut éventuellement être comblée en entreprise après l'embauche.

Au moment de réaliser les sondages, en ligne et en entrevues téléphoniques, la question de l'impact des changements technologiques anticipés sur les postes à combler à moyen terme est peu ressortie. Lors des groupes de discussion, la robotisation et l'automatisation sont apparues bien présentes et en partie amorcées notamment dans les installations de tri et de récupération. À cet égard, les participants ont mentionné leur préférence pour former le personnel et la main d'œuvre déjà en poste plutôt que d'embaucher des candidats formés aux nouvelles technologies et nouveaux environnements de travail.

¹⁷ Rapport de synthèse – Emploi et formation dans le secteur de la gestion des matières résiduelles au Québec – Juin 2006 - EnviroCompétences

Un autre élément mentionné lors des groupes de discussion pour favoriser le recrutement de la main d'œuvre réside dans la promotion des opportunités d'emplois qui existent dans les entreprises en GMR, notamment auprès des institutions et programmes qui offrent de la formation aux candidats pour des postes de métiers spécialisés (mécaniciens, électriciens, etc.), mais aussi pour es emplois cléricaux (comptables, techniciens en administration et autres postes en gestion). Parallèlement à la promotion des opportunités existantes, les valeurs environnementales qui sont au cœur du secteur de la GMR pourraient permettre d'attirer de nouveaux candidats diplômés de métiers spécialisés, ne connaissant pas l'existence de ces opportunités bien réelles.

5.2 Difficultés de rétention

« Trouver le bon candidat c'est déjà tout un défi, mais le retenir c'est encore plus difficile... » Voilà ce que disait un des dirigeants en entrevue téléphonique. En fait, c'est une situation générale : comme dans la grande majorité des autres secteurs économiques, celui de l'environnement et de la GMR éprouve de grandes difficultés de rétention. De plus, comme mentionnés précédemment, les salaires et les conditions de travail offertes dans le secteur de l'environnement ne sont pas toujours parmi les plus compétitives. La rétention semble cependant moins problématique pour les répondants municipaux ou d'organismes publics : pour eux, la problématique ne touche pas le personnel clérical et administratif, mais seulement les postes qui sont plus directement liés aux opérations (tri, écocentres, etc.).

Interrogés sur les facteurs et les motifs pour lesquels les employés quittent l'entreprise sont, sans égard aux nombres de mentions de chacun d'eux¹⁸ :

- Le désintéressement et la perte de motivation : l'employé ne sent pas qu'il peut continuer à progresser dans l'entreprise;
- Le cheminement professionnel et le plan de carrière (services professionnels);
- Les conditions salariales et de travail plus alléchantes offertes ailleurs;
- Les raisons personnelles;
- L'effort physique, plusieurs fois mentionné dans les groupes de discussions, car beaucoup de postes sont physiquement demandants (collectes, centres de tri, installations de traitement et de conditionnement, recyclage ...) : un des dirigeants interrogés mentionnait que pour un effort physique relativement comparable, le secteur de la construction était beaucoup plus attrayant pour des jeunes...
- La saisonnalité des opérations, pour certaines entreprises.

En ce qui concerne les clés pour favoriser la rétention, on mentionne, ici encore sans égard aux nombres de mentions de chacun d'eux¹⁹ :

- L'amélioration des conditions de travail,
- L'amélioration de l'environnement de travail;
- La conciliation travail-famille et le respect des aspirations et des intérêts personnels de l'employé;

¹⁸ il s'agissait ici de mentions exprimées de façon verbale ou manuscrites, en réponse aux questions posées, donc sans possibilité d'être quantifiées

¹⁹ idem

- La mise en place d'un cadre organisationnel et de diverses mesures destinées à cultiver la motivation et la progression de l'employé au sein de l'entreprise;
- Le maintien d'une relation directe et personnelle avec les employés (les outils électroniques utilisés pour l'information et les communications à l'intérieur de l'entreprise ne permettent pas de maintenir cette relation privilégiée).

Il a été noté que les valeurs et la mission environnementales des entreprises du secteur pouvaient constituer un facteur d'attraction pour les candidats à l'embauche, mais que les entreprises ne parvenaient pas à cultiver ce sentiment d'appartenance et à capitaliser sur ces valeurs partagées pour retenir ces candidats motivés.

La proximité physique du lieu de travail est finalement un autre facteur qui a été mentionné lors d'un groupe de discussion. Il s'agit d'une condition facilitante pour la rétention du personnel, notamment pour les postes sous-scolarisés où le roulement de main d'œuvre est plus marqué.

Un dernier facteur a aussi été mentionné. Pour pallier à la pénurie de main d'œuvre, l'embauche de travailleurs immigrants est largement pratiquée, mais une fois formés ceux-ci doivent être retenus à l'emploi et à ce chapitre des besoins sont observés pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, notamment au niveau de la langue et de l'accompagnement de ceux-ci. Il existe à cet égard des programmes de soutien aux entreprises et aux nouveaux arrivants (francisation, intégration au milieu d'accueil, etc.), mais il semble que ces programmes soient peu utilisés, sinon méconnus. Un des participants aux groupes de discussion a mentionné l'utilisation de pictogrammes comme une des solutions facilitantes pour l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants.

5.3 Motivation et perfectionnement des compétences

Trouver un sens à son travail et à ce que l'on fait, c'est certainement un facteur clé de la motivation. Les entreprises qui œuvrent en environnement et en GMR disposent sûrement d'un avantage à ce chapitre, mais elles ne l'utilisent pas ou trop peu, selon ce que les dirigeants interrogés ont mentionné à plusieurs reprises. « Contribuer à changer le monde » une journée à la fois, c'est ce qui devrait animer tous les employés des entreprises en environnement. Cela s'applique cependant moins pour les postes de trieurs ou de journaliers par exemple, où le labeur journalier et répétitif est la norme.

Enrichir les tâches et augmenter les responsabilités constituent une excellente façon de maintenir et favoriser la motivation du personnel, à quelques niveaux hiérarchiques que ce soit. L'entreprise doit mettre en place les conditions pour que tous ses employés puissent progresser. Les entreprises le font souvent en inscrivant leurs employés à des activités de réseautage et d'information comme des colloques, congrès, salons technologiques, davantage que par des programmes de formation et de perfectionnement professionnel.

Par ailleurs, la motivation se décline différemment selon les générations. Les plus jeunes ont des aspirations qui ne sont pas celles des générations qui les ont précédées. Aux dires d'un des participants, pour pallier à cette situation, rien ne vaut le contact de personne à personne et c'est ainsi que les dirigeants pourront escompter obtenir les meilleurs résultats auprès de leurs employés.

5.4 Pénurie et mobilité de la main d'œuvre

Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre généralisée et dans celui où la qualité la plus recherchée par les entreprises chez les candidats à l'embauche est l'expérience acquise dans le domaine, la mobilité de la main d'œuvre devient un enjeu incontournable. Mais cela se présente différemment selon qu'on soit une entreprise privée de services en GMR ou une municipalité (avec des conditions plus avantageuses, sauf dans le cas des préposés en écocentres, où le taux de roulement est élevé) ou une entreprise en insertion sociale (avec des postes subventionnés en partie) ou un centre de travail adapté (qui embauche des personnes ayant des handicaps légers).

De façon générale, les postes les plus critiques en matière de mobilité de la main d'œuvre sont ceux qui sont sous-spécialisés et reliés plus directement à la production et aux opérations. Les chauffeurs et aides-chauffeurs constituent une catégorie typique de ce phénomène : pour freiner la perte de leurs chauffeurs, certaines entreprises de collecte et transport ont récemment augmenté les salaires de leurs employés, elles leur offrent des primes, des boissons sucrées et fruitées à volonté, etc.

À défaut de pouvoir les retenir en cultivant leur motivation ou leur sentiment d'appartenance à travers la mission et les valeurs de l'entreprise, les entreprises du secteur de l'environnement et de la GMR sont peu compétitives par rapport à celles qui œuvrent dans d'autres domaines, de sorte qu'elles continueront donc d'être en proie au maraudage externe. Tous les postes comme chauffeurs, mécaniciens, soudeurs, électromécaniciens et journaliers continueront d'être sollicités par ces entreprises externes au secteur de l'environnement.

Pour pallier à la pénurie de main d'œuvre, l'embauche de travailleurs immigrants est largement pratiquée, mais une fois formés ceux-ci doivent être retenus à l'emploi et à ce chapitre des besoins sont observés pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, notamment au niveau de la langue et de l'accompagnement de ceux-ci. Il existe à cet égard des programmes de soutien aux entreprises et aux nouveaux arrivants (francisation, intégration au milieu d'accueil, etc.), mais il semble que ces programmes soient peu utilisés, sinon méconnus. Un des participants aux groupes de discussion a mentionné l'utilisation de pictogrammes comme une des solutions facilitantes pour l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Le recours à un agent d'intégration qui pourrait se déplacer dans diverses entreprises a aussi été mentionné. Les programmes d'alternance travail-études peuvent aussi être envisagés.

VI – DIFFICULTÉS ET BESOINS EXPRIMÉS AU PLAN DES RH ET DE LA FORMATION

6.1 Gestion des ressources humaines

Notamment en raison de leur petite taille, rares sont celles parmi les entreprises interrogées qui ont des ressources attitrées aux RH. Les exceptions à ce chapitre semblent être celles qui sont des entreprises en insertion, des organismes municipaux et des entreprises de plus grande taille. Exception faite de ces dernières, dans la quasi-totalité des entreprises du secteur, ce sont les dirigeants eux-mêmes qui se chargent des RH.

Le manque de ressources en RH dans les entreprises de GMR peut probablement être lié avec la prévalence des emplois sous-scolarisés et qui ne nécessitent pas de compétences particulières, de même qu'au fort taux de roulement auquel on assiste pour ces emplois. Cela pourrait aussi expliquer l'omniprésence de la formation en entreprise et du recours au compagnonnage chez les participants à l'étude.

Certaines entreprises, notamment de transformation et de recyclage des matières, ont cependant des ressources en gestion des RH, principalement à des fins de rétention du personnel affecté à des emplois techniques (opérateurs de machines, etc.)

6.2 Formation

Le *Diagnostic 2016-2017*²⁰ réalisé par EnviroCompétences fait état de la situation de la sous-scolarisation qui semble distinguer le secteur de l'environnement des autres secteurs industriels. La diplomation universitaire et collégiale est moins prévalente dans le secteur de l'environnement et compte tenu de l'importance quantitative du sous-secteur de la GMR dans le secteur de l'environnement, il est possible que la GMR contribue à cette constatation.

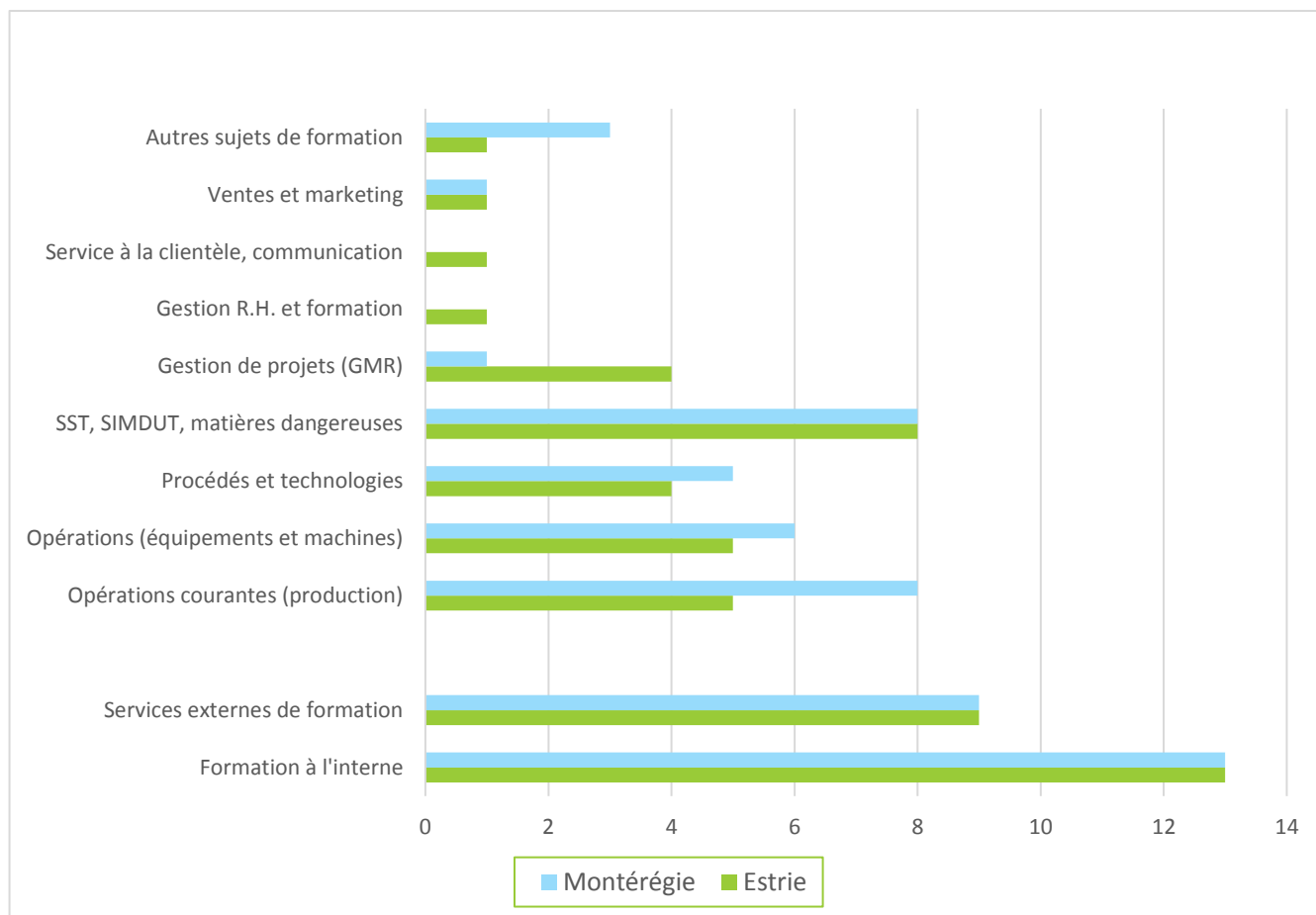
La figure 5 reflète la situation qui prévaut chez les entreprises et organismes qui ont participé à l'enquête, en ligne ou par entrevue téléphonique :

- Toutes les entreprises répondantes font de la formation à l'interne, à différents degrés, mais le plus souvent par compagnonnage. Plus des deux tiers ont cependant recours à des services de formation externes;
- Les besoins de formation semblent davantage reliés aux activités courantes, mais on constate un besoin très répandu pour ce qui touche les aspects reliés à la sécurité, aux risques et aux matières dangereuses, des mentions relevées par près des deux tiers des répondants;
- On constate aussi une grande similitude des réponses entre les participants de l'Estrie et ceux de la Montérégie.

Il a aussi été constaté que bien qu'il existe certains programmes d'aide comme par exemple pour la francisation, l'intégration des nouveaux arrivants ou l'adaptation aux changements technologiques, les répondants n'en ont pas fait mention, ce qui porte à croire que si elles ne les utilisent pas c'est peut-être qu'elles n'en connaissent l'existence, ou bien qu'ils s'appliquent moins bien dans le secteur des matières résiduelles.

²⁰ Diagnostic industriel et de main d'œuvre de la filière environnementale – Édition 2016-2017 – EnviroCompétences (fig. 7 p. 31)

Figure 5 – État de situation et fréquence de mentions des besoins de formation



Note : étant trop peu nombreuses, les 3 entreprises hors territoire ont été regroupées dans ce tableau avec celles de l'Estrie (Gesterra et Laurentides Ressources) et de la Montérégie (RAMI), en raison de leur proximité géographique.

Sauf pour les postes requérant une formation technique de base ou une diplomation spécifique, la formation en entreprise est la norme. Fait à noter, tous les répondants ont mentionné disposer de ressources à l'interne capables de dispenser la formation nécessaire à l'intérieur de l'entreprise. Interrogés sur la formation académique, les programmes offerts actuellement semblent répondre à leurs besoins actuels. Ils ont cependant mentionné que pour certains postes comme celui du développement des affaires par exemple, ils aimeraient retrouver chez les mêmes personnes, à la fois les compétences professionnelles requises, mais aussi d'autres qualités comme les valeurs environnementales de l'entreprise, une vision à long terme du marché, etc.

Par ailleurs, interrogés sur la forme préférée de la formation dispensée par des services externes, la formation en entreprise, la formation en ligne et la formation continue (par la participation à des colloques et autres activités périodiques reliées au domaine de la GMR) ont fréquemment été mentionnées.

Le PAMT est une formule qu'ils semblent connaître, mais ils n'ont pas commenté sur leur expérience à l'égard de ce programme. Par contre, cela pourrait être d'une grande utilité pour eux notamment pour des postes avec des besoins bien spécifiques (ex. techniciens spécialisés dans certains domaines ou procédés, comme la digestion anaérobie, le traitement des biogaz, l'utilisation des digestats, l'automatisation et la robotisation des opérations de tri, la gestion des opérations d'écocentres, etc.). Il y aurait lieu cependant de bien vérifier auparavant les critères et les conditions qui s'appliquent aux normes du PAMT (complexité des tâches, absence de programmes de formation pouvant répondre aux besoins, etc.).

VII – CONCLUSIONS, CONSTATS ET PISTES DE RÉFLEXION

Le CABIE désirait connaître les besoins des entreprises impliquées dans la récupération, le recyclage et la valorisation des matières résiduelles sur le territoire de l'Estrie et de la Montérégie en ce qui a trait à la formation de sa main d'œuvre et de son personnel à court et moyen termes. Par la même occasion, il désirait évaluer la pertinence de développer le cas échéant, un nouveau programme de formation pouvant répondre aux besoins des entreprises impliquées en GMR. La méthodologie choisie reposait essentiellement sur une enquête auprès des entreprises concernées et comprenait successivement un questionnaire à compléter en ligne, des entrevues téléphoniques et des groupes de discussion. Près de 160 organismes et entreprises ont été sollicités pour participer à cette étude et de ce nombre, 33 y ont effectivement participé, à l'une ou l'autre des étapes.

La réalisation de cette étude a permis de ressortir les conclusions suivantes :

- les besoins les plus pressants à court et moyen termes en matière d'emploi se concentrent autour des activités de production courantes (chauffeurs, aide-chauffeurs, trieurs et employés de production). À l'exception des opérateurs de machines, ce sont des emplois sous-spécialisés qui ne nécessitent pas de compétences particulières et dont le taux de roulement est très élevé;
- la formation en entreprise et le compagnonnage sont les principales formes d'acquisition de compétences, ce qui n'est pas sans lien avec le fait que ce sont généralement des entreprises de petite taille, avec des préoccupations collées sur les opérations de production courantes et des besoins d'une main d'œuvre sous-scolarisée. Des besoins de formation spécifique ont par ailleurs été mentionnés et pour lesquels les entreprises ont recours par des services de formation externe (notamment SST, matières dangereuses, SIMDUT et risques);
- de l'avis des participants, il n'y a pas lieu de développer de nouveaux programmes de formation en sus de ceux qui existent actuellement. Par ailleurs, il y aurait lieu de s'assurer que la GMR fasse partie intégrante des cursus des programmes existants, une lacune observée par plusieurs.

L'étude a également permis de mettre en lumière certains constats :

- le faible pouvoir d'attraction exercé par les emplois en entreprises de GMR. En dépit de la forte présence d'emplois sous-scolarisés, les entreprises peinent à recruter des candidats pour des métiers spécialisés (mécaniciens, électriciens, soudeurs, etc.) et des gestionnaires de plus haut niveau (direction, développement des affaires, marketing, etc.), ce qui peut être attribuable à une méconnaissance des opportunités qui existent dans les entreprises du secteur;
- au moment de l'embauche, l'expérience est le facteur le plus recherché chez les candidats, surtout si cette expérience se trouve dans le milieu des entreprises en GMR. La motivation et la connaissance du milieu de la GMR sont aussi des critères recherchés;
- la difficulté de rétention du personnel. Offrant des conditions souvent moins avantageuses, les entreprises en GMR sont en proie à la concurrence des autres secteurs d'activités économiques offrant des conditions jugées supérieures, notamment pour les postes de plus haut niveau. De

plus, les valeurs environnementales de l'entreprise qui sont souvent présentes chez les candidats à l'embauche ne suffisent plus avec le temps, pour assurer leur rétention;

- le peu de préoccupation pour les changements technologiques en cours et à venir. Bien qu'elles en soient conscientes et que des programmes d'adaptation existent pour les accompagner, les entreprises du secteur de la GMR hésitent à s'y investir, probablement en raison d'un manque de prévisibilité du marché;
- le recours fréquent à l'embauche de travailleurs immigrants. Vue comme une solution pour pallier immédiatement à la pénurie de main d'œuvre, cette avenue engendre des difficultés par la suite. Bien que des programmes d'aide à la francisation et à l'intégration au milieu existent, les entreprises du secteur ne semblent pas les utiliser et doivent rivaliser d'ardeur et d'ingéniosité pour pallier aux difficultés qui se présentent;
- le peu de maillage entre le milieu de l'enseignement et celui de la GMR. Malgré les occasions qui existent fréquemment et à divers niveaux, il semble y avoir une absence de lien unissant les deux milieux;
- le peu de connaissance des entreprises et organismes du milieu de la GMR, observée au moment du démarrage de l'étude.

Des pistes de réflexion se dégagent des conclusions et des constats mentionnés plus haut. Ainsi, il y aurait lieu de :

- rencontrer les diverses institutions de formation pour faire connaître les opportunités d'emplois qui existent dans le milieu de la GMR;
- rencontrer les responsables de programmes de formation en environnement pour assurer que la GMR fasse partie des contenus obligatoires de ces programmes;
- développer des outils et/ou mener des activités pour valoriser et faire la promotion de l'emploi dans le secteur de la GMR;
- rencontrer les responsables des divers programmes d'aide existants, pour les sensibiliser aux besoins du milieu, notamment en ce qui a trait l'intégration des nouveaux arrivants, l'adaptation aux changements technologiques et la formation et le perfectionnement des compétences en entreprise;
- constituer une base de connaissance sur le milieu de la GMR et ses besoins, à l'usage du CABIE et de ses partenaires.

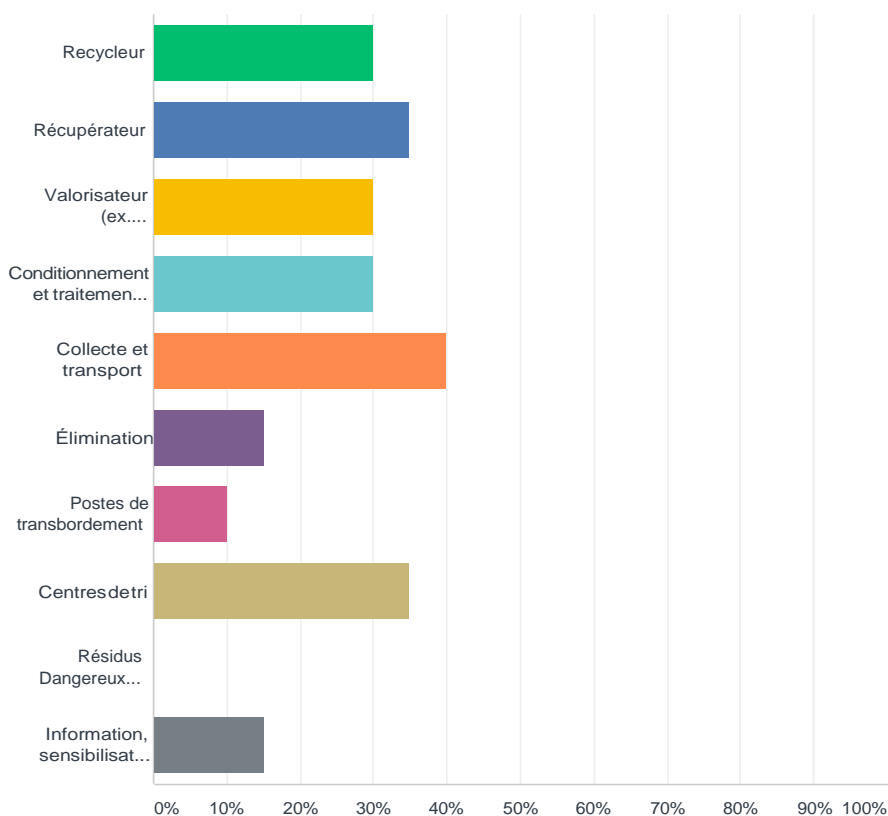
Annexe A – Résultats du questionnaire en ligne (compilation Survey Monkey)

Q1 Quel est le nom de votre entreprise :

Answered: 12 Skipped: 8

Q2 Votre entreprise œuvre dans quelle(s) sphère(s) d'activités de la gestion des matières résiduelles ? Cochez toutes les activités de votre entreprise *

Answered: 20 Skipped: 0

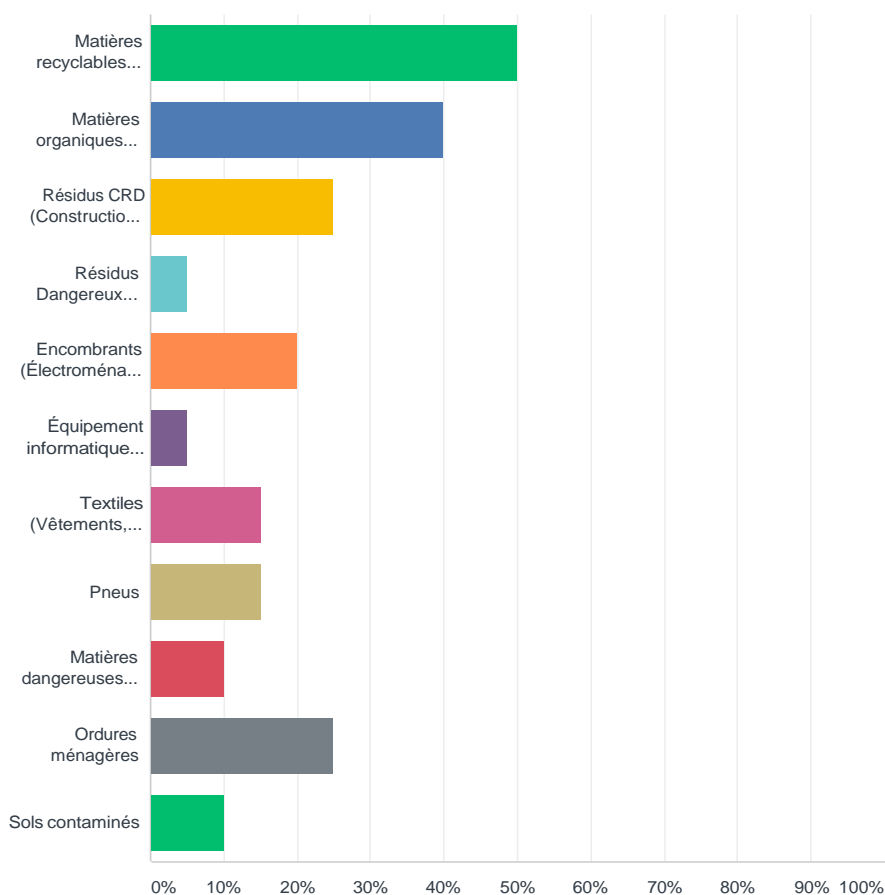


CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Recycleur	30,00%	6
Récupérateur	35,00%	7
Valorisateur (ex. compostage, valorisation énergétiques, etc.)	30,00%	6
Conditionnement et traitement des matières	30,00%	6
Collecte et transport	40,00%	8
Élimination	15,00%	3
Postes de transbordement	10,00%	2
Centres de tri	35,00%	7
Résidus Dangereux Domestiques (RDD)	0,00%	0
Information, sensibilisation et éducation	15,00%	3

Nombre total de participants : 20

Q3 Quelles sont les catégories de matières gérées par majoritairement votre secteur d'activités ? Cochez l'ensemble des activités de votre entreprise *

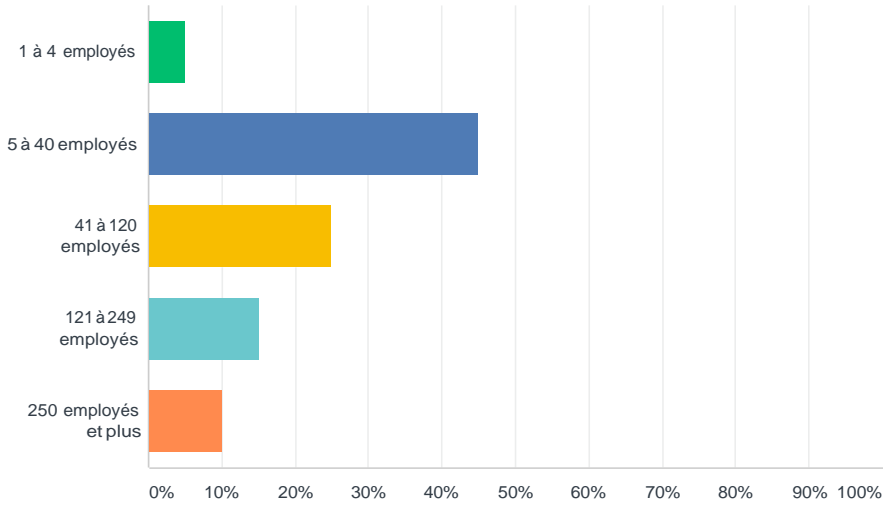
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Matières recyclables (Imprimés, contenant et emballages de papier, carton, verre, métal et plastique)	50,00%	10
Matières organiques (Résidus verts, résidus alimentaires et agro-alimentaires, boues résiduaires municipales)	40,00%	8
Résidus CRD (Construction, Rénovation, Démolition)	25,00%	5
Résidus Dangereux Domestiques (Produits sous responsabilité élargie des producteurs ou non)	5,00%	1
Encombrants (Électroménagers, mobilier, tapis, matelas, etc.)	20,00%	4
Équipement informatique et électronique (Technologies de l'information (TIC) et des communications (TIC))	5,00%	1
Textiles (Vêtements, chaussures)	15,00%	3
Pneus	15,00%	3
Matières dangereuses (Autres que RDD)	10,00%	2
Ordures ménagères	25,00%	5
Sols contaminés	10,00%	2
Nombre total de participants : 20		

Q4 Votre entreprise compte un total d'employés (Temps plein et temps partiel) variant entre :

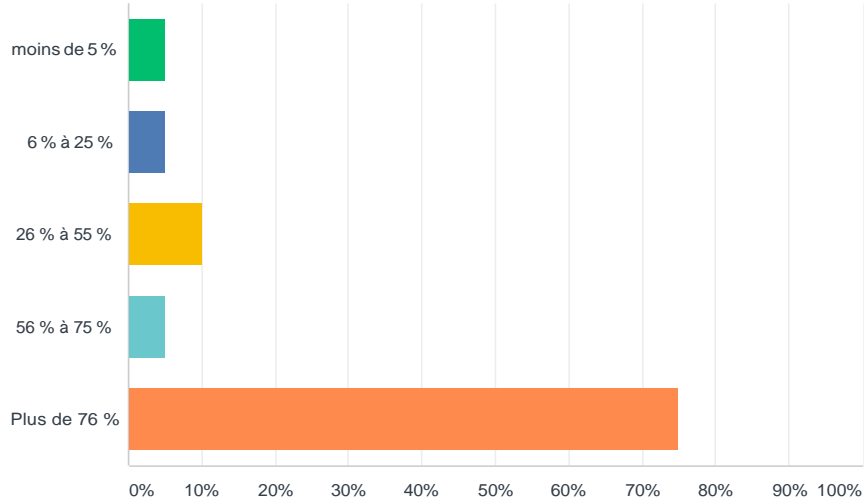
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
1 à 4 employés	5,00%	1
5 à 40 employés	45,00%	9
41 à 120 employés	25,00%	5
121 à 249 employés	15,00%	3
250 employés et plus	10,00%	2
TOTAL		20

Q5 Quelle est la proportion des employés (temps plein) dans votre entreprise ?

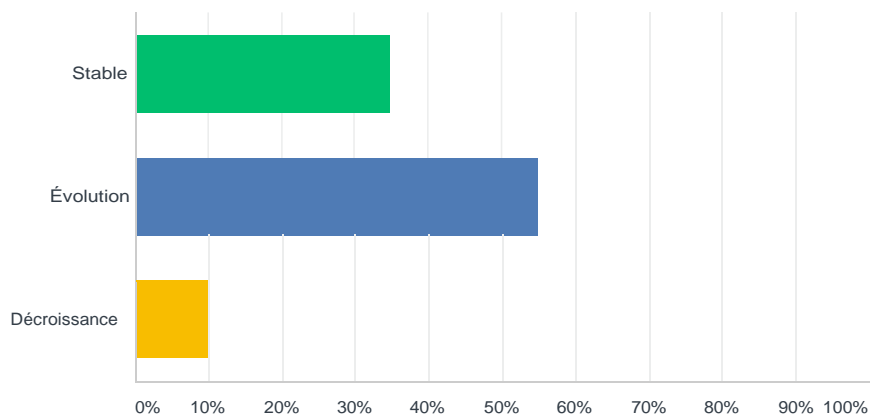
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
moins de 5 %	5,00%	1
6 % à 25 %	5,00%	1
26 % à 55 %	10,00%	2
56 % à 75 %	5,00%	1
Plus de 76 %	75,00%	15
TOTAL		20

Q6 Quelle est l'évolution du nombre d'employés dans votre entreprise depuis les 3 dernières années ?

Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Stable	35,00%	7
Évolution	55,00%	11
Décroissance	10,00%	2
Nombre total de participants : 20		

Q7 Quelle est la proportion (en %) de vos employés professionnels et techniques par niveaux d'études ?

Answered: 20 Skipped: 0

CHOIX DE RÉPONSES

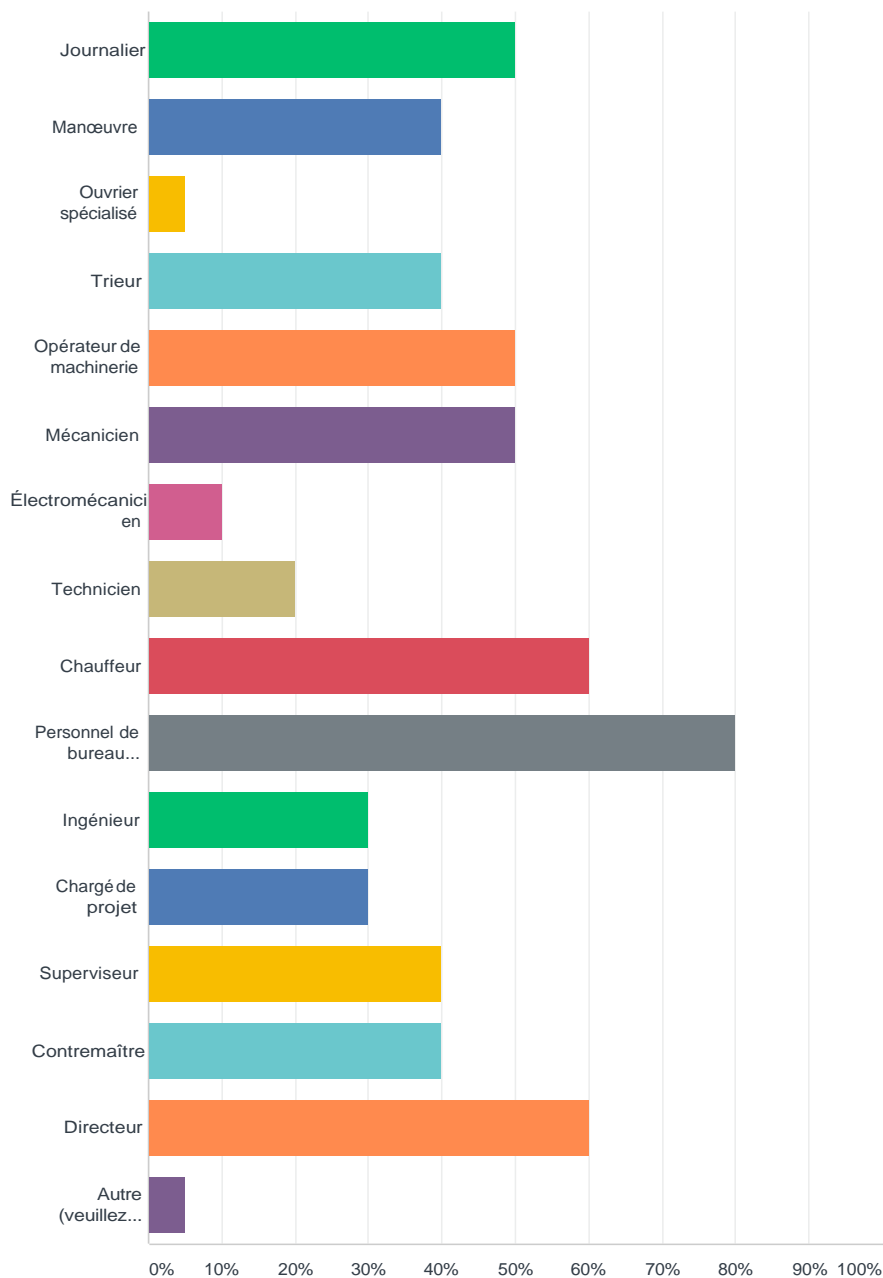
RÉPONSES

Spécialisations de niveau secondaire Sans spécialisation

Spécialisations de niveau collégial Études universitaires

Q8 Quels sont les catégories d'emploi affectés aux activités de récupération, recyclage, transformation ou valorisation dans votre organisation ?

Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Journalier	50,00%	10
Manœuvre	40,00%	8
Ouvrier spécialisé	5,00%	1
Trieur	40,00%	8
Opérateur de machinerie	50,00%	10
Mécanicien	50,00%	10
Électromécanicien	10,00%	2
Technicien	20,00%	4
Chauffeur	60,00%	12
Personnel de bureau (Administratif: RH, ventes, communication, etc.)	80,00%	16
Ingénieur	30,00%	6
Chargé de projet	30,00%	6
Superviseur	40,00%	8
Contremaître	40,00%	8
Directeur	60,00%	12
Autre (veuillez préciser)	5,00%	1
Nombre total de participants : 20		

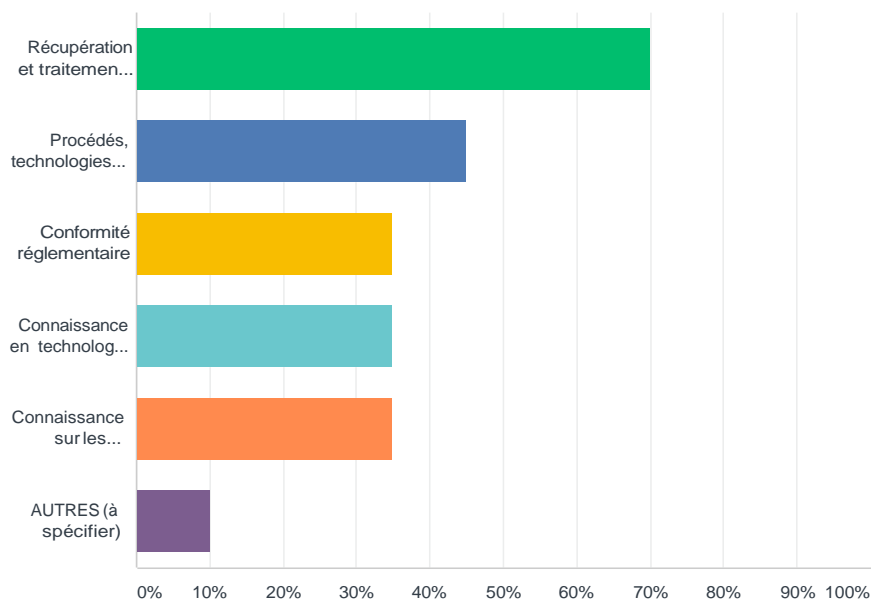
Q9 Quels sont les 3 types d'emploi que vous prévoyez devoir embaucher davantage au cours des 3 prochaines années ? Notez selon le niveau d'études nécessaires*

Answered: 20 Skipped: 0

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES
Emploi 1	
Emploi 2	
Emploi 3	
Emploi 4	

Q10 Identifiez les compétences que vous cherchez à développer pour les types d'emploi pré-identifiés plus haut ?

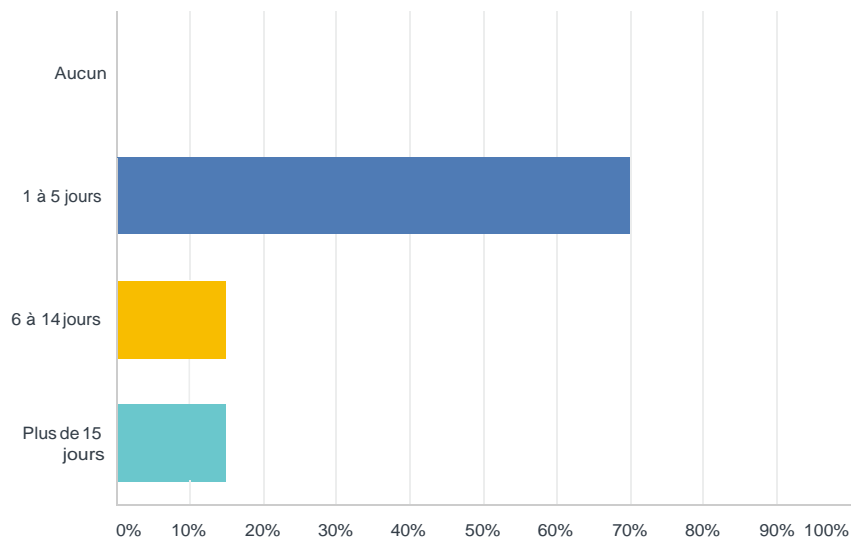
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Récupération et traitement des matières	70,00%	14
Procédés, technologies et marchés	45,00%	9
Conformité réglementaire	35,00%	7
Connaissance en technologie ou une nouvelle technologie	35,00%	7
Connaissance sur les substances dangereuses (Santé, sécurité au travail)	35,00%	7
AUTRES (à spécifier)	10,00%	2
Nombre total de participants : 20		

Q11 Combien de temps de formation accordez-vous en moyenne à vos employés sur une période de 12 mois ?

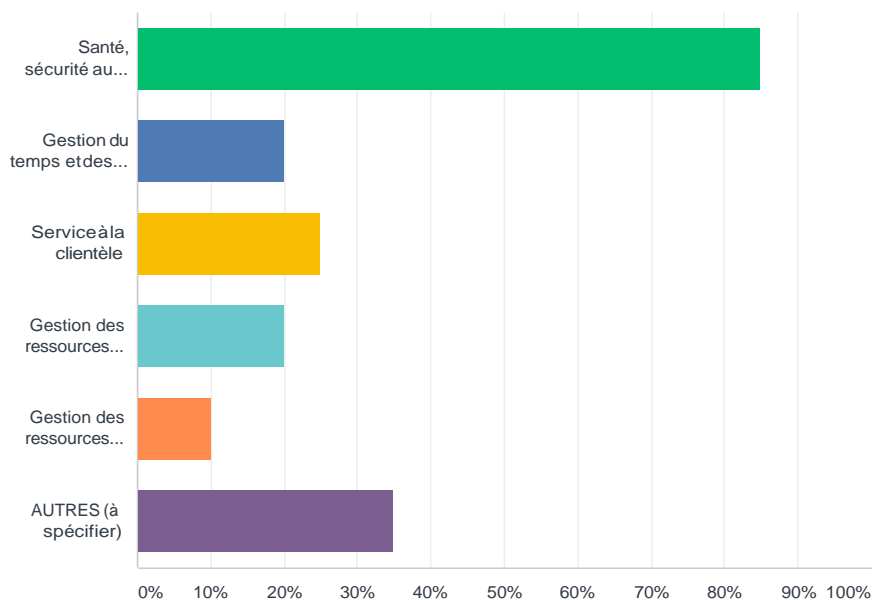
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Aucun	0,00%	0
1 à 5 jours	70,00%	14
6 à 14 jours	15,00%	3
Plus de 15 jours	15,00%	3
TOTAL		20

Q12 Quelles sont les formations auxquelles les employés participent sur une période de 12 mois ? Cocher l'ensemble des formations*

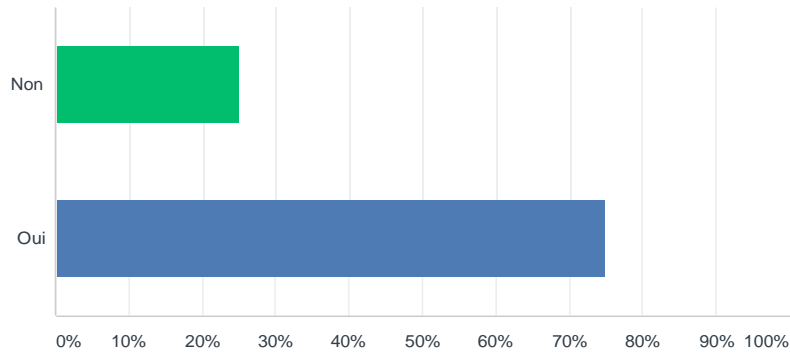
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Santé, sécurité au travail (Alcool et drogue, SIMDUT, etc)	85,00%	17
Gestion du temps et des projets	20,00%	4
Service à la clientèle	25,00%	5
Gestion des ressources humaines	20,00%	4
Gestion des ressources matérielles et des inventaires	10,00%	2
AUTRES (à spécifier)	35,00%	7
Nombre total de participants : 20		

Q13 Au cours des derniers mois, avez-vous offert des formations à l'interne afin de parfaire les connaissances des employés dans votre entreprise ? Si oui, sur quel(s) sujet(s) portent-elles ?

Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES

RÉPONSES

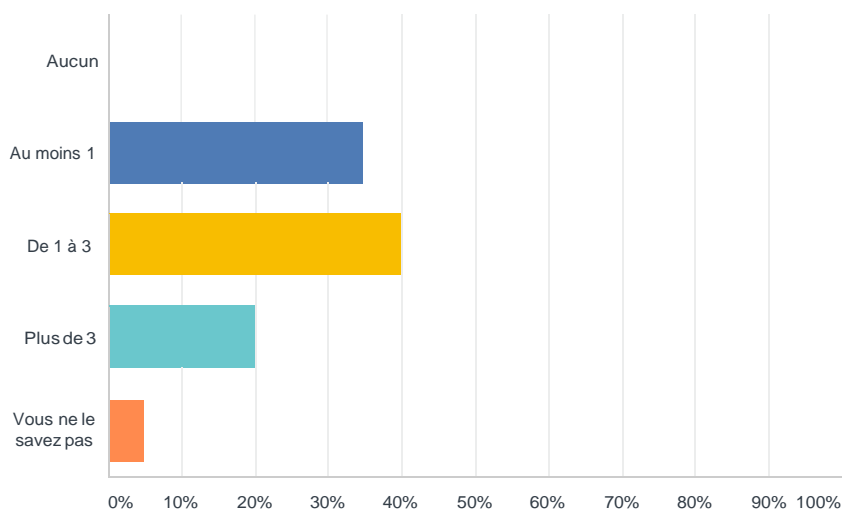
Non Oui

TOTAL

20

Q14 Combien y a-t-il de personnes dans votre entreprise qui ont les capacités, l'intérêt et la possibilité d'agir comme formateur pour encadrer un emploi l'apprentissage du métier dans votre organisation ?

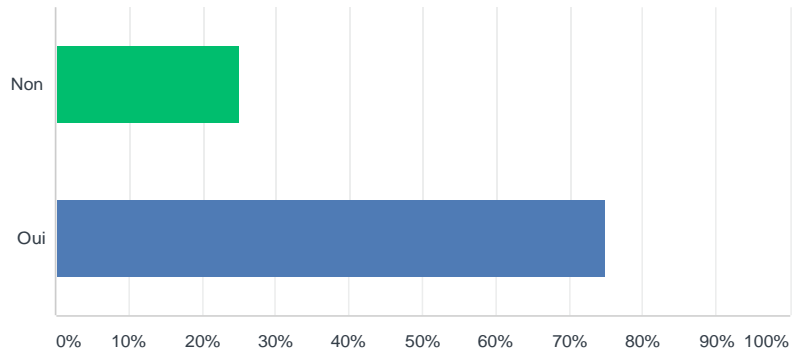
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Aucun	0,00%	0
Au moins 1	35,00%	7
De 1 à 3	40,00%	8
Plus de 3	20,00%	4
Vous ne le savez pas	5,00%	1
TOTAL		20

Q15 Au cours des derniers mois, avez-vous utilisé des services externes de formation ? Si oui, sur quel(s) sujet(s) portaient la/les formation(s) ?

Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES

RÉPONSES

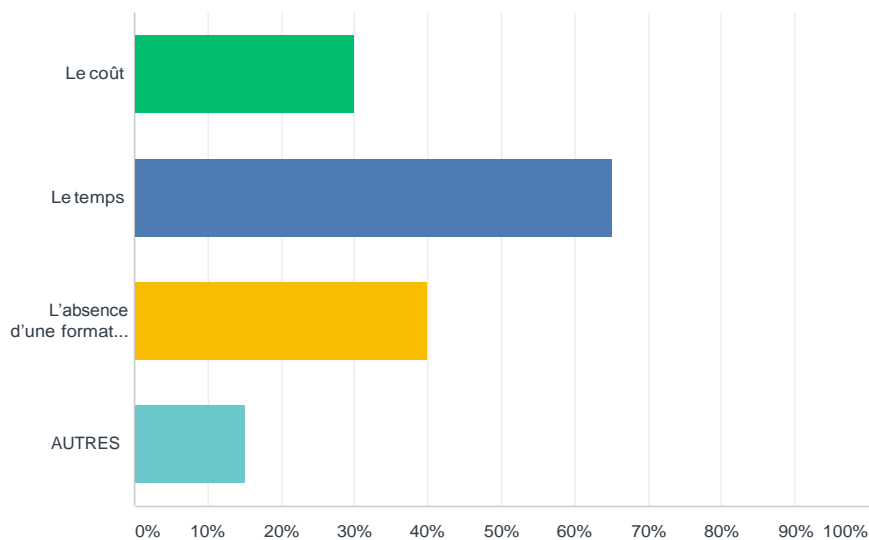
Non Oui

TOTAL

20

Q16 Quels sont les obstacles vous empêchant de former davantage vos employés ?

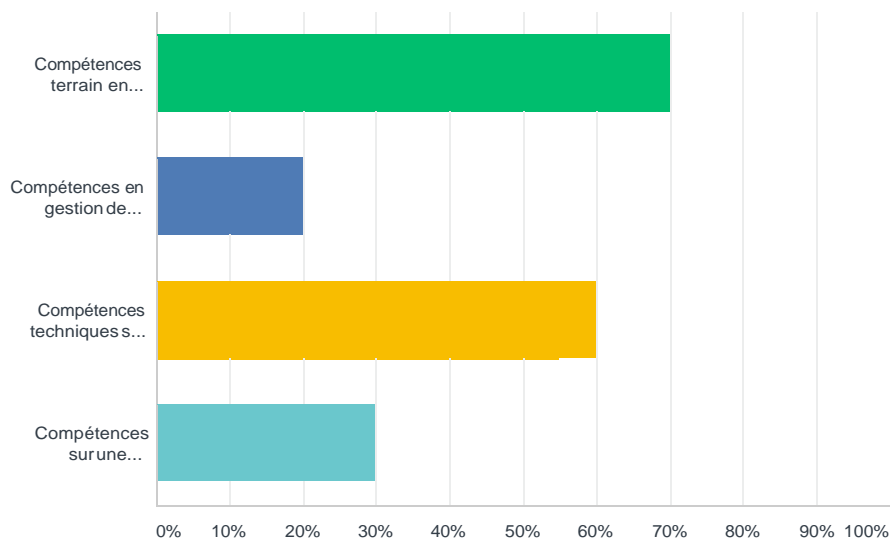
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Le coût	30,00%	6
Le temps	65,00%	13
L'absence d'une formation adaptée	40,00%	8
AUTRES	15,00%	3
Nombre total de participants : 20		

Q17 Quelles compétences sont les plus difficiles à retrouver chez vos candidats lors du recrutement de nouveaux employés ?

Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Compétences terrain en gestion des matières résiduelles (Récupération, Recyclage, Valorisation, etc.)	70,00%	14
Compétences en gestion de personnel / d'équipe (Leadership, organisation, RH, etc.)	20,00%	4
Compétences techniques sur les appareils et outils utilisés (technologie, processus, etc.)	55,00%	11
Compétences sur une activité complexe de votre organisation - précisez laquelle :	30,00%	6
Nombre total de participants : 20		

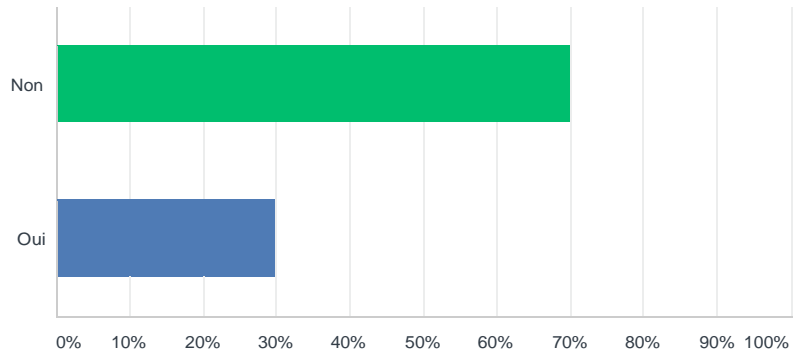
Q18 Quels catégories d'emplois sont les plus difficiles à trouver lors de votre recrutement de main d'oeuvre en raison d'un manque de formation ?

Answered: 20 Skipped: 0

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Métier 1	100,00%	20
Métier 2	85,00%	17
Métier 3	35,00%	7

Q19 Y-a-t-il un sujet de formation que vous désirez donner à vos employés, mais qui n'existe pas sur le marché actuellement ? Si oui, lequel ?

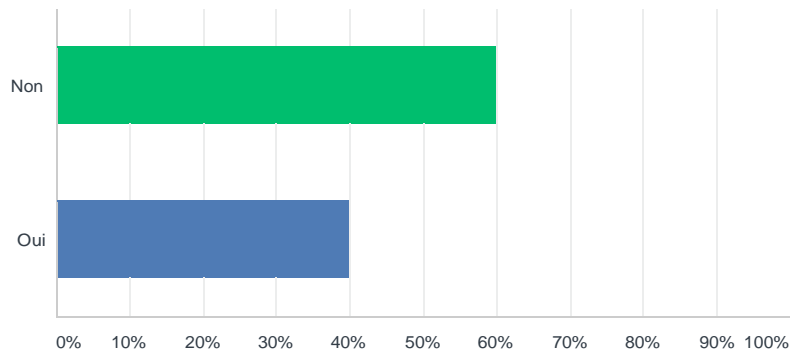
Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Non	70,00%	14
Oui	30,00%	6
Nombre total de participants : 20		

Q20 Avez-vous des suggestions de thématiques ou de sujets de formation continue que vous aimeriez proposer dans l'optique d'une offre de formation personnalisée sur la gestion des matières résiduelles donnée en entreprise ?

Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES

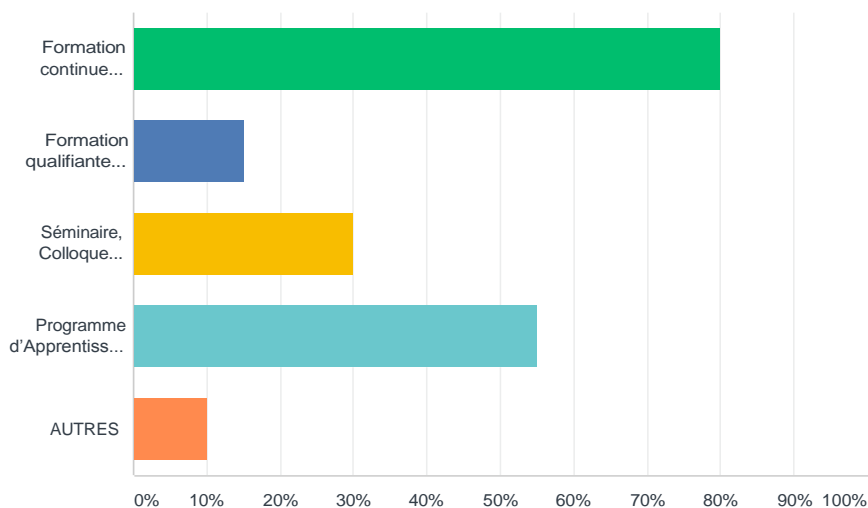
RÉPONSES

Non Oui

Nombre total de participants : 20

Q21 Quelle formation serait adéquate pour une amélioration des compétences de vos employés dans votre entreprise?

Answered: 20 Skipped: 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES
Formation continue (Courte durée, webinaire, en entreprise, en dehors de votre entreprise)	80,00% 16
Formation qualifiante (Diplôme AEP, DEP, DEC)	15,00% 3
Séminaire, Colloque (Réseau Environnement, EnviroCompétences, SWANA, 3RMCDQ, etc)	30,00% 6
Programme d'Apprentissage en Milieu de Travail – PAMT (développer les compétences de votre main d'oeuvre par du campagnonnage)	55,00% 11
AUTRES	10,00% 2
Nombre total de participants : 20	

Annexe B – Questionnaire d’entrevue téléphonique

Grille de questions – Entrevues téléphoniques en profondeur

*(Durée approximative : 20 à 30 minutes)

1. Information de l’entreprise

Entreprise/organisme :
Nom du répondant :
Titre :
Tél. :
Courriel :
Date de l’entrevue :

2. Entreprises

Activités principales :
Catégories de matières :
Clientèles desservies (Municipalités, ICI de toutes catégories, Entreprises spécifiques)
Services offerts :
Nombre d’employés totaux :

3. Critères d’employabilité, attraction et rétention

Présence d’une ressource à l’interne allouée spécifiquement aux ressources humaines et aux formations (oui / non):
Sinon, qui est le ou la responsable des ressources humaines dans votre entreprise :
Combien de temps allouez-vous en moyenne sur les besoins en recrutement, formation et rétention d’employés durant une année ?
Évolution du nombre d’employés (depuis les 3 dernières années) :

Catégories d’emplois où les besoins de formation sont importants actuellement :
--

Taux de roulement annuel et raisons principales des départs ?

Comment décririez-vous votre candidat idéal actuel ? Les compétences clés à avoir à l'embauche, puis par la suite?

Besoins de formation comblés À L'INTERNE (oui/non) :

Besoins de formation comblés par des services EXTERNES (oui/non) :

Décrivez les besoins comblés, par qui (type d'entreprises ou de services), si ce sont des services dispensés en entreprise ou à l'extérieur de celle-ci, à quels employés cela s'adresse, l'objet de ces formations, la façon dont les besoins sont comblés, les limites de ces activités, etc.

... en ce qui concerne les besoins et les opérations de votre entreprise :
Quels sont les contenus et sujets de formation qui demeurent à combler?

Avez-vous d'autres suggestions ou commentaires à formuler qui pourraient nous aider à mieux cerner les besoins de formation (académique ou non) ou à améliorer la situation à cet égard?

Quelles formes de formations préférez-vous ? En ligne, présentative, ateliers, interne ou externe de l'entreprise ?

4. Dans le une période à moyen terme

Avez-vous des services futurs envisagés :

Catégories d'emplois où les besoins se feront davantage criants à moyen terme :

Catégories où les besoins de formation seront plus importants à moyen terme :
Nouveaux équipements, pas de nouvelles formations.

Annexe C – Faits saillants et constats tirés des entrevues téléphoniques

ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES – FAITS SAILLANTS DOMINANTS

VOLETS DES QUESTIONS	COLLECTEURS ET RÉCUPÉRATEURS	CONDITONNEURS ET RECYCLEURS	ORGANISMES MUNICIPAUX	SERVICES PROFESSIONNELS
ORGANISMES ET ENTREPRISES	Récup Estrie (centre de tri / matières recyclables) Défi Polyteck (récup. + conditionnement / multi-matières) Récupex (récup., tri + revente / textiles)	Bauval (recycleur / béton+asphalte) 2M Ressources (conditionneur / verre) Industrie JPB (recycleurs / bois)	Régie intermun. Acton Maskoutains Régie intermun. Brome-Missisquoi MRC Coaticook MRC Memphrémagog (planif) et Ville de Magog (gestion)	Solinov (services conseils et gestion de projets / biosolides et matières organiques)
CARACTÉRISTIQUES	Relative stabilité de marché et ce, malgré les marchés fluctuants pour les recyclables	Relative croissance de marché, liée à la demande de la clientèle	2 missions distinctes : planif. de GMR et opérations (services, écocentres, ...)	Marché en relative stabilité malgré la concurrence, consolidation, etc.
EMPLOIS ACTUELS	Peu de spécialisation requise, sauf exceptions (personnel d'encadrement). Besoins reliés à la production : trieurs, chauffeurs, opérateurs de machines, ...	Spécialisation technique requise (machineries, équipements) : opérateurs, mécaniciens, ... Aussi, chauffeurs et manœuvres	2 types d'emplois : professionnels et techniciens (gestion, conseil et ISÉ) vs journaliers et préposés aux opérations (écocentres, LET, etc.)	Haut niveau de spécialisation requise (univ. ou collégiale) pour serv. conseils. Aussi, besoin de qq techniciens formés en GMR et environnement.
SITUATION ACTUELLE	Peu ou pas de ressources en RH. Formation sur place et compagnonnage. Formation externe : SST, matières dangereuses. Défi : rareté de la main d'œuvre, faible intérêt de celle-ci, conditions de travail difficiles, cultures et immigration Mission sociale importante : présence d'entreprises d'insertion	Ont des ressources en RH ou dir. Expérience requise pour opérateurs, sinon formation technique de base. Formation complétée sur place. Défi : rareté de main d'œuvre, rétention, inter-génération, gestion des RH très exigeante, ... Besoin de formation : SST, machines	Peu ou pas de ressources en RH. Formation dispensée par dirigeants. Expérience ou connaissance en GMR requise pour prof. et techniciens ; aucune spécialisation pour les autres. Défi : recrutement de personnel tech. Rareté de la main d'œuvre (journaliers et préposés aux opérations)	Peu ou pas de ressources en RH. Besoins de formation comblés par les dirigeants et à l'interne. Défi : rareté de techniciens (besoins parfois comblés par des univ.). Capacité de rétention limitée (petite entreprise avec peu de ressources, etc). Immigration peut solutionner en partie.
BESOINS À MOYEN ET PLUS LONG TERME	Marchés et technologies évolueront, mais besoins demeureront liés à la production. Pas de bouleversement majeur en vue. Pas de besoin de formation académique spécifique; besoins continueront d'être comblés à l'interne (compagnonnage). Si formation externe, en ligne; aussi colloques, webinaires (formation GMR)	Besoin plus criant pour du personnel technique formé (machines et procédés) mais surtout capable de suivre l'évolution du marché. Besoin de RH : rétention, s'adapter aux attentes et valeurs des nouveaux. Aussi marketing. Formation en ligne ou sur place de préférence.	Besoins de deux types : planification et administration : formation universitaire surtout; opérations des installations : personnel journalier, mais aussi des techniciens formés pour gérer ses installations, contrats et opérations formation en ligne, webinaires, interne	Besoins de 2 types : Consultation/conseil : formation univ. Traitement et gestion des matières : personnel prof. et technique formé, mais aussi capable de s'adapter aux besoins de la clientèle. Formation en ligne, webinaires, colloques
VOLETS DES QUESTIONS	COLLECTEURS ET RÉCUPÉRATEURS	CONDITONNEURS ET RECYCLEURS	ORGANISMES MUNICIPAUX	SERVICES PROFESSIONNELS
COMMENTAIRES ADDITIONNELS	Aucune entreprise de collecte et de transport pouvant valider les changements possibles en matière de transport. Ne semblent pas inquiétés par les modifications éventuelles à leur segment de marché. Envisagent l'avenir selon « BAU »... alors que des changements sont à prévoir (ex. de médias écrits à tablettes et cell.) Donc, besoins de sensibilisation comblés par CABIE et ses partenaires auprès de ces entreprises et organismes (?)	Sont préoccupés par l'évolution des besoins de leur clientèle, donc plus préoccupés par les changements de leur marché et des impacts que cela aura sur leur personnel et la gestion des RH. À prévoir, besoins de techniciens motivés et dotés de connaissances de base (formation technique et/ou en environnement/GMR), capables de se recycler et d'évoluer rapidement.	Semblent peu préoccupés par les changements à venir : vont s'adapter. 2 types de besoins distincts : prof. et personnel de gestion (formation univ. et collégiale) vs. personnel affecté aux opérations et installations. Contexte de la LCC amènera sûrement les municipalités à embaucher davantage ou à impartir à des firmes spécialisées. Besoin d'adapter les programmes de formation pour répondre à ces besoins	Une seule entreprise interviewée, pas nécessairement représentative des autres consultants. Ex. : croit que les marchés vont changer, mais moins dans le domaine des mat. org. (boues, résidus agroalimentaires). À prévoir, besoins de techniciens motivés et dotés de connaissances de base (formation technique et/ou en environnement/GMR), capables de se recycler et d'évoluer rapidement

PISTES DE RÉFLEXION À APPROFONDIR POUR LES FOCUS GROUPS :

- Types de besoins différents :
 - Pour les entreprises/organismes qui collectent/récupèrent/trient/manutentionnent les matières (chauffeurs, mécaniciens, trieurs, manutentionnaires, journaliers et opérateurs de machines) : formation de base requise pour chauffeurs, mécaniciens et opérateurs de machines, mais aucune formation externe pour les trieurs, manutentionnaires et journaliers. Toutefois, dans tous les cas, rareté de la main d'œuvre et difficultés de rétention...
 - Pour les entreprises/organismes qui conditionnent/recyclent/traitent les matières : formation technique de base requise pour les métiers concernés doublés. Ici aussi, difficultés de recrutement et de rétention. Défis de gestion des RH, motivation/mission et valeurs de l'entreprise (contribuer à l'amélioration de l'environnement) et sentiment d'appartenance
 - Pour les entreprises de consultation et les org. municipaux de planification de la GMR : besoins de formation académique universitaire déjà comblés, mais formation collégiale de base à bonifier et/ou valoriser (valeurs environnementales).
 - Pour les org. municipaux liés aux opérations de GMR : mêmes besoins que pour les entreprises/organismes qui collectent/récupèrent/manutentionnent (manutentionnaires/journaliers/etc.) : ici aussi rareté de la main d'oeuvre, mais rétention moins critique. Par contre, besoins de gestionnaires motivés et motivateurs

- **Besoins de formation à valider sur place (focus groups) :**
 - Formation technique requise, prof. ou collégiale : satisfaisante? À combler? À compléter par formation à l'interne? Ou en-ligne? Ou par les partenaires de CABIE?...
 - Gestion des RH, motivation du personnel, engagement, sentiment d'appartenance ... : comment le CABIE et/ou ses partenaires peuvent les aider? Sessions à l'interne? En ligne? ...
 - SST, mat. dangereuses, SIMDUT, etc. : besoin identifié par plusieurs et souvent par des services externes : comment le CABIE et/ou ses partenaires... ?

- **Rareté de la main d'œuvre :**
 - Pour les chauffeurs/journaliers/trieurs/manutentionnaires : outre l'immigration et les programmes d'employabilité, que peuvent faire le CABIE et/ou ses partenaires? est-ce qu'un programme de stages et partages d'emplois pourrait être intéressant?
 - Pour les corps de métiers, mécaniciens et opérateurs de machines : mêmes questions
 - Pour la formation technique collégiale : est-elle suffisante? comment pourrait-elle être bonifiée et comment le CABIE et ses partenaires pourraient y contribuer?

- **Autres besoins à combler?...**
 - Comment le CABIE et/ou ses partenaires pourraient contribuer à valoriser les emplois dans les entreprises/organismes en GMR et à en faire la promotion?
 - Est-ce que le milieu municipal pourrait constituer un terreau pour le développement d'emplois de qualité en GMR? Est-ce que le CABIE et/ou ses partenaires pourraient y contribuer? et si oui, comment?...

Annexe D – Feuille de route utilisée pour les groupes de discussion

IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION

Contexte

Le Créneau Accord des bio-industries en environnement (CABIE) a mandaté Atout Recrutement pour identifier les besoins de formation des organismes et entreprises œuvrant en récupération et mise en valeur des matières résiduelles, dans les régions de l'Estrie et de la Montérégie. Un questionnaire à compléter en ligne a d'abord été adressé à l'ensemble des organismes et entreprises répertoriés. Des entrevues téléphoniques ont ensuite été réalisées pour tenter d'approfondir la connaissance de la situation actuelle et projetée, en matière de besoins de formation. Les présents groupes de discussion devraient nous permettre d'échanger sur la question et de raffiner davantage l'état des besoins en la matière.

Constats sommaires

Les besoins semblent différer selon le groupe d'organismes ou d'entreprises :

1. Tout d'abord, un grand nombre d'entreprises de petite à moyenne taille, qui collecte, transporte ou récupère des matières résiduelles. Leurs besoins actuels et projetés sont majoritairement des emplois liés à leurs opérations courantes (chauffeurs, manutentionnaires, trieurs) ou de fonctionnement (mécaniciens, soudeurs, opérateurs de machines), nécessitant peu ou pas de spécialisation. Les besoins de formation y sont très largement comblés à l'interne, souvent par la direction elle-même ou par compagnonnage. Les organismes et entreprises de ce groupe font rarement appel à des services de formation externe et on y note une absence de motivation et des difficultés de recrutement et de rétention importantes. À noter qu'un nombre important de ces entreprises a une mission sociale.
2. Ensuite, des organismes et entreprises qui reçoivent, conditionnent ou traitent des matières récupérées, pour lesquels, en sus de ceux mentionnés plus haut, les besoins requièrent un niveau de formation technique et spécialisée plus élevée (mécaniciens d'usine, machineries et procédés). Ces emplois nécessitent une formation académique et technique de base (DEP ou DEC) qui puisse ensuite être complétée par une formation dispensée par l'entreprise. Les organismes et entreprises de ce groupe sont davantage enclins à faire appel à des services externes, touchant le plus souvent des besoins en SST ou pour l'arrivée de nouvelles machines ou de nouveaux procédés. Les besoins en RH y sont importants et on y note que des efforts majeurs doivent être consentis pour la rétention du personnel;
3. Enfin, des organismes et entreprises où on retrouve également des activités de planification, organisation et gestion de services de GMR (municipalités régionales, services-conseils et gestion de projets). Les besoins y touchent donc également la formation universitaire, jugée généralement satisfaisante par les répondants, quoique requérant ici aussi une formation complémentaire dispensée à l'interne, le plus souvent par la direction et cadres supérieurs. Les

organismes et entreprises de ce groupe font peu appel à des services externes de formation et les difficultés de rétention y semblent moins présentes.

Les organismes et entreprises du groupe 2 semblent plus sensibles aux changements qui se produiront dans leur marché respectif et plus conscients des impacts que cela aura sur les besoins de formation et d'adaptation de leur personnel. Ceux du groupe 1 semblent croire que les activités et les besoins qu'ils auront dans 5, 10 ou 15 ans ne différeront pas sensiblement de leur situation actuelle. Ceux du groupe 3, s'estimant généralement satisfaits de la formation actuellement dispensée, s'en remettent probablement à l'offre de services actuelle pour évoluer

Pistes de réflexion

Le CABIE aimerait connaître les besoins de votre entreprise/organisme en matière de formation (académique, sur mesure ou continue), tant au moment de l'embauche que durant la période d'emploi (progression et perfectionnement du personnel). Voici quelques questions qui devraient permettre de réfléchir à ce que le CABIE aimerait connaître :

- Quels sont les types d'emploi pour lesquels vos besoins sont plus importants, actuellement et à moyen terme?
- Est-ce que des changements importants sont à prévoir sur un horizon de 5 à 10 ans dans le marché où vous œuvrez? Quels en sont les impacts anticipés sur les catégories d'emplois et les compétences des candidats recherchés?
- Est-ce que l'automatisation du travail touche ou touchera votre industrie? Si oui, quelles sont les nouvelles compétences qui sont ou seront recherchées chez les travailleurs?
- Au moment de l'embauche, que recherchez-vous chez les candidats (formation académique, expérience d'emplois, aptitudes ...)? Quelles sont les caractéristiques du « candidat idéal »?
- Dans quelle mesure arrivez-vous à trouver ce « candidat idéal »? Comment adaptez-vous exigences d'embauche en fonction de l'offre de main d'œuvre actuelle?
- Connaissez-vous bien les programmes de formation actuellement offerts tant par les institutions d'enseignement que par les organismes et services externes offrant de la formation? Y faites-vous usage et si oui, de quelles façons et pour quels besoins?
- Dans une perspective de 3 à 5 ans, comment et jusqu'à quel point l'offre de formation actuelle pourrait-elle contribuer à répondre à vos besoins de formation pour votre personnel?
- Est-ce que de nouvelles formations diplômantes pourraient favoriser les compétences des employés du secteur de la GMR? Sinon, quel serait le meilleur canal pour répondre aux besoins de formation (formation continue, en entreprise, formule partenariale d'offre de stagiaires itinérants ...)?
- Quelles sont les limites pour votre entreprise/organisme du compagnonnage et de la formation directe en entreprise/organisme? Et comment peut-elle être complétée ou bonifiée?

- Quels sont les types de formation et la durée idéale pour une formation? En ligne, en classe, groupe en entreprise, groupe multi-entreprises...
- Y a-t-il de nouveaux secteurs d'activité en GMR qui pourraient être développés grâce à une main d'œuvre technique spécialisée en GMR?
- Connaissez-vous bien le CABIE, ses partenaires et ses services? Les avez-vous déjà utilisés?

Est-ce que le CABIE et/ou ses partenaires ont les outils nécessaires pour vous aider en matière de formation?

- Considérant les difficultés de rétention, de motivation du personnel et de gestion des ressources humaines, comment et jusqu'à quel point le CABIE et ses partenaires pourraient vous aider le cas échéant?
- Y a-t-il d'autres suggestions et recommandations que vous pourriez nous faire?

Annexe E – Comptes-rendus des groupes de discussion

Groupe de discussion - Estrie

21 août 2019

Participants :

- Robert Dubé, Animateur – Atout recrutement
- Simon Lafrance, chargé de projet – Atout recrutement
- Laurianne Hamel, chargé de projet – Atout recrutement
- Annick Wishnowsky, chargée de projets, -CEGEP de Sherbrooke
- Karine Thibault, Coordinatrice symbiose industrielle et matières résiduelles -MRC des Sources / Synergie Estrie
- Jean-Jacques Caron, Directeur de projets – Valoris
- Danny Roy, Directeur adjoint - Récupex
- Olivier Sylvestre, Directeur régional des centres de traitement de sol et de la biomasse - Englobe
- Taraneh Sepahsalari, Directrice générale, Récup Estrie
- Mohika Tremblay, Vice- présidente, Tred'si

Les besoins en formation des organisations présentes dans un horizon à court, moyen et long terme ont été soulevés de même que l'impact de l'automatisation sur les qualifications demandées. La pénurie de main d'œuvre actuelle demeure la préoccupation principale des acteurs présents.

- La pénurie de main d'œuvre est particulièrement préoccupante pour les postes peu spécialisés (trieurs), avec spécialisation technique (électromécanicien, opérateur de machinerie lourde, opérateur en traitement des eaux et du biogaz) tout comme pour les superviseurs.
- En ce qui a trait aux trieurs, la recherche de candidats se fait de façon continue et il n'y a pas de critères restrictifs à l'embauche. Beaucoup d'immigrants nouvellement arrivés au pays sont engagés ce qui crée des enjeux liés à l'intégration, l'alphabétisation ainsi qu'au multiculturalisme. Considérant ce dernier enjeu, une formation dispensée par une firme externe a été dispensée chez l'une des entreprises présentes. Une organisation embauche aussi de jeunes non-diplômés pour effectuer du travail non spécialisé. Ce type d'emploi se prête aussi à des programmes d'intégration au travail financé par emploi Québec dans des entreprises à mission sociale.
- Les entreprises présentes offrent tous de la formation à l'interne à divers niveaux. Par exemple, une formation générale en GMR est offerte dans certains cas pour les employés occupant des postes non spécialisés.
- Le compagnonnage est aussi utilisé comme mode de formation dans de nombreuses entreprises pour des postes à tous les niveaux. Toutefois, étant donné la pénurie de main d'œuvre, ce mode de formation est parfois difficilement opérationnalisable à moyen et long terme. De plus, une entreprise a soulevé qu'un support financier pourrait favoriser de telles formations dispensées à l'interne.

- Pour les postes peu spécialisés, les formations à court terme dispensées en entreprise sont à privilégier. Étant des employés de type plutôt manuel, ceux-ci souhaitent apprendre par l'expérience et via des vidéos ou des images. Les outils d'apprentissage doivent donc être adaptés à leur réalité. La lecture de documents ne les intéresse pas.
- De nouvelles compétences seront nécessaires avec l'arrivée de l'automatisation dans les centres de tri. Soulignons que ce ne sont pas tous les collecteurs/récupérateurs qui prévoient automatiser leurs opérations. Les électromécaniciens pouvant réparer les nouveaux tris optiques seront en demande au détriment des mécaniciens qui réparent les convoyeurs. Les compétences en programmation seront des atouts importants. Citons le cas d'une entreprise qui n'a présentement pas la main d'œuvre nécessaire pour réparer ses nouveaux tris optiques. Les opérateurs devront aussi être en mesure d'opérer les nouvelles machines.
- Plusieurs entreprises ont soulevé la difficulté d'embaucher des superviseurs ou spécialistes ayant à la fois des connaissances en GMR ainsi qu'en gestion. Par exemple, une entreprise souligne que les ingénieurs possèdent les connaissances techniques spécialisées, mais n'ont pas de connaissances en développement des affaires ainsi qu'en vente. Les comptables ont les connaissances administratives nécessaires, mais n'ont pas de connaissances en GMR. Cela étant, des candidats avec des profils assez diversifiés et non formés dans le secteur de l'environnement sont embauchés. Les candidats n'ayant pas les qualifications demandées à l'embauche, ils sont choisis en fonction de leurs aptitudes et ils sont formés à l'interne (conditionnement de la matière, développement des affaires). Le taux de risque associé à l'investissement en formation est dès lors plus élevé car les aptitudes sont parfois mal évaluées lors du recrutement. Dans la même entreprise, des formations à l'externe sont données pour les candidats à fort potentiel afin d'augmenter leurs aptitudes en gestion. Ils sont ainsi libérés 2 jours par mois pour être formés.
- Le cours de GMR se donne seulement au niveau maîtrise au centre universitaire de formation en environnement de l'université de Sherbrooke. De plus, ce cours est optionnel. Les diplômés n'ont donc pas nécessairement des connaissances en GMR à la fin de leur cursus. Une problématique est dès lors vécue dans le secteur municipal où des bacheliers en environnement sont embauchés comme inspecteurs en bâtiment et ne sont pas autonomes en GMR.
- En contexte de pénurie, les employeurs souhaitent augmenter la polyvalence et la mobilité des employés à l'interne.
- Pas de formation pour le traitement des biogaz, il s'agit toutefois d'une compétence recherchée dans les LET
- La technique en Environnement, hygiène et sécurité au travail dispensée au CÉGEP de Sherbrooke répond à un besoin actuel et les diplômés possèdent les qualifications requises afin d'être autonomes rapidement dans leurs fonctions
- Les entreprises connaissent peu les formations offertes en GMR
- Plusieurs entreprises présentes sont impliquées dans le CABIE. Pour celles qui n'y sont pas impliquées, elles connaissent peu les services offerts par ce dernier.

Constats :

- Des bonifications aux formations diplômantes existantes seraient à envisager via l'ajout de volets spécialisés en GMR à certains programmes
- La formation en entreprise est à privilégier. Dû à la pénurie de main d'œuvre, les employeurs souhaitent avoir accès rapidement à une main d'œuvre compétente. En ce sens, retirer des candidats potentiels du marché du travail pour qu'ils suivent une formation diplômante n'est pas ce qui est souhaité. Toutefois, les enjeux liés à l'employabilité sont soulevés. La responsabilité des employeurs en ce qui a trait au développement des talents est mise de l'avant. Des moyens pour effectuer la reconnaissance des compétences en milieu de travail pourraient être judicieux afin que les employés puissent se former tout en recevant une diplomation favorisant ainsi à la fois leur employabilité et le développement de leurs compétences.
- L'attraction de la main d'œuvre dans le secteur de l'environnement est un enjeu de taille. Faire connaître et valoriser les métiers en environnement via la visite d'étudiants en entreprise par exemple pourrait être envisagée. L'aspect vocation, intérêt et sens doit être mis en exergue pour stimuler l'attraction des métiers issus du secteur de l'environnement. Toutefois, l'enjeu de l'attraction est à court terme puisque la pénurie est actuelle.
- Des formations pratiques pour combler les besoins opérationnels sont à envisager et non des formations trop théoriques non reliées aux besoins concrets des entreprises
- Il existe une problématique de la rétention de la main d'œuvre en GMR. Les entreprises ne peuvent pas compétitionner avec les avantages octroyés par les villes par exemple.

Groupe de discussions – Montérégie

10 septembre 2019

Participants :

- Francine Bouquet, directrice des opérations, Laurentides Ressources
- Francis Gauthier, directeur général; Gesterra
- Guy Nadeau, superviseur aux opérations, Station d'épuration et de biométhanisation de St-Hyacinthe
- Robert Dubé, Atout Recrutement
- Simon Lafrance, Atout Recrutement
- Stéphanie Trudelle, EnviroCompétences

Après un tour de table, Robert Dubé présente les objectifs de l'étude et situe ceux de la présente rencontre. Puis, Simon Lafrance fait état des constats qui se sont dégagés à ce jour. Les échanges s'échangent ensuite entre les participants.

Concernant les besoins de main d'œuvre, les éléments suivants sont apportés :

- Devant la pénurie de main d'œuvre, de nombreux postes sont à combler. On a recours à des travailleurs immigrés, ce qui crée des enjeux d'intégration, de langue et de cultures. Une entreprise embauche même des étudiants sur un quart de travail du samedi. Pour des postes spécialisés, on préfère pallier la pénurie en formant sur le plancher des gens des travailleurs motivés qui sont déjà dans l'entreprise (ex. électromécaniciens);
 - o On a de constants besoins de chauffeurs, trieurs, journaliers et mécaniciens. De plus, on recherche de bons gestionnaires de projets, dévoués et pas nécessairement des diplômés universitaires. D'ailleurs, on cherche comment attirer en région des diplômés universitaires. Bientôt, on aura besoin de gens compétents pour le service à la clientèle et les services aux citoyens;
 - o On a besoin de bons journaliers pour des postes comme trieurs et manutentionnaires, mais aussi de travailleurs plus compétents pour les postes plus techniques en usine reliés aux procédés et aux équipements (mécaniciens et opérateurs de machineries industrielles);
- Concernant les compétences à l'embauche et en milieu de travail, on ajoute que :
 - o On pourrait exiger des diplômés avec un 5e secondaire, mais ce n'est pas nécessaire. On préfère embaucher des candidats qui ont de l'intérêt et qu'on sent motiver. Le savoir-être est souvent plus important que la formation acquise;
 - o Une entreprise fait réaliser les entrevues d'embauche avec ses contremaîtres pour mieux déceler l'intérêt des candidats et éventuellement faciliter l'intégration au milieu de travail;
 - o Il y a cependant des postes supérieurs qui requièrent des diplômes spécifiques. De plus, en milieu municipal, le 5e secondaire est cependant un prérequis, même si à la limite, ce n'était peut-être pas nécessaire. En matière de SST, une formation s'impose...;

- Dans certains cas, il peut être nécessaire de développer une formation sur mesure pour les besoins de l'entreprise (ex. St-Hyacinthe a fait développer un cours sur la biométhanisation pour pallier la pénurie de candidats due au fait que le seul cours disponible se donne à Rivière-du-Loup);
- Concernant la formation, il est mentionné que :
 - Il n'y a pas lieu de développer de nouveaux programmes spécifiquement dédiés à la GMR, que ce soit comme éco-conseillers ou comme techniciens et il serait préférable d'intégrer la GMR à ceux déjà existants. D'ailleurs, on a peine à recruter une clientèle pour mettre sur pied de nouvelles cohortes;
 - On se questionne cependant sur le fait qu'il existe bien des programmes spécifiquement pour le traitement de l'eau, mais pas pour la GMR...
 - Certains volets devraient cependant être ajoutés aux programmes existants, comme par exemple le cadre législatif et réglementaire, le risque et la gestion de crise, etc. Une entreprise a dû former un formateur à l'interne pour tout ce qui touche le législatif et le réglementaire;
 - Le compagnonnage est encore la meilleure façon de faire : une entreprise s'est donnée comme moyen d'avoir quelqu'un dans chaque département pour intégrer et former les nouveaux;
 - En usine, il faut souvent demander aux employés d'en faire plus et de prendre en charge de nouvelles tâches qui ne sont pas dans leur quotidien;

Concernant l'arrivée de nouvelles technologies (robotisation, automatisation des machines) et de nouveaux marchés, il est mentionné que :

- On aura bientôt besoin de travailleurs capables de combiner leurs tâches avec celles des robots (qui remplaceront les trieurs d'aujourd'hui); plutôt que de simplement remplacer des travailleurs par des robots, pourquoi ne pas les former (perfectionnement) et enrichir leur travail?
- Il y aurait lieu de bonifier les formations existantes pour privilégier la capacité d'adaptation et de formation continue et pour y ajouter de volets d'apprentissage, notamment en matière de SST, de risque et d'éthique (pour répondre à des enjeux comme celui de devoir enfouir des matières recyclables par ex.);
- Avec les marchés qui changent constamment, on aura besoin de bons représentants, formés en ventes et marketing, mais encore là il est préférable d'avoir des employés qui connaissent bien les marchés, mais qui sont aussi capables de s'ajuster rapidement pour répondre à la demande d'une clientèle plus exigeante (ex. capables de prendre la parole en assemblée publique ou de négocier des ententes avec des populations socialement impliquées);

Concernant les types de formation à privilégier, on mentionne que :

- Le compagnonnage et la formation sur le plancher seront toujours nécessaires, des activités pour lesquelles de l'aide gouvernementale est disponible (PAMT),
- La formation continue est vraiment à privilégier;

- Le développement de nouvelles technologies et façons de faire de la formation connaissent de grandes avancées, mais que le contact personnel demeurera toujours préférable;

Concernant la rétention, il est mentionné que :

- Il s'agit là d'un enjeu majeur. Une entreprise récemment syndiquée a fait complètement réaménager ses locaux pour améliorer le milieu de travail, mais avec des résultats qui se sont avérés peu probants;
- Il y a une importante pénurie et une forte concurrence au niveau du personnel de transport (chauffeurs, journaliers, mécaniciens), ce qui rend difficiles les conditions de rétention;
- Les conditions offertes dans les entreprises en GMR sont peu compétitives par rapport à celles offertes dans d'autres secteurs;
- En milieu municipal, la situation diffère sensiblement : les conditions de travail y sont plus avantageuses, mais on vit plutôt une problématique intergénérationnelle lorsqu'on implante de nouvelles technologies ou façons de faire (ex. biométhanisation);
- Les emplois en environnement et en GMR devraient être davantage valorisés pour favoriser la motivation et la rétention;

En terminant la rencontre, il est mentionné que les services disponibles auprès du CABIE et de ses partenaires sont en général peu connus. Stéphanie Trudelle mentionne quelques-unes des plus récentes réalisations de l'organisme destinées à promouvoir et valoriser les métiers et postes en environnement et Robert Dubé remercie les participants pour leur apport.

Après la rencontre, l'équipe rencontre Pierre Mathieu, directeur de l'usine et s'entretient avec lui du programme de formation sur mesure en biométhanisation développé par un expert français expressément pour les besoins de la Ville de Saint-Hyacinthe. Monsieur Mathieu ajoute que la Ville s'apprête à faire la même chose pour développer un programme de formation dédié plus spécifiquement sur le biogaz, avec le concours d'Énergir.