



IMT 101 : Mettre à profit l'IMT pour la gestion RH

Ce document est l'un des trois guides IMT 101 qui peuvent être téléchargés sur le site Web du Conseil RH, à conseilrh.ca

- Concepts clés
- Mettre à profit l'IMT pour la planification stratégique

Qu'est-ce que l'IMT?

En quelques mots, l'information sur le marché du travail (IMT) est une information qui aide à prendre une décision relative au marché du travail (Comité consultatif sur l'information sur le marché du travail, 2009). C'est pourquoi l'IMT joue un rôle fondamental pour que le marché du travail fonctionne de la manière la plus harmonieuse possible. L'IMT comprend divers types de données, notamment : information générale sur les tendances actuelles au sein de la population active, statistiques nationales, données historiques sur les conditions économiques, et projections des futurs besoins et tendances de l'emploi dans tout le Canada et dans des régions ou localités. Les données sont utiles à des clientèles variées, entre autres les gouvernements, les organisations de développement économique régional, les employeurs et les gestionnaires, et les travailleurs actuels et futurs.

L'IMT peut aider à clarifier la signification et l'importance des conditions et tendances du marché du travail, tant pour les travailleurs que pour les employeurs. Par exemple, les travailleurs peuvent se servir de l'IMT pour connaître les perspectives de carrière dans leur région, ou consulter les salaires moyens par profession afin d'avoir une idée des gains auxquels ils peuvent s'attendre. Les employeurs peuvent utiliser l'IMT pour déterminer où et quand recruter de nouveaux travailleurs, et comment planifier en vue des futurs besoins de main-d'œuvre. Et pour les analystes, qu'ils travaillent ou non pour le gouvernement, les données d'IMT sont une bonne façon de « prendre le pouls » de l'économie et de mesurer la performance économique du Canada.

Intégrer l'IMT à la gestion RH

Beaucoup d'employeurs et de gestionnaires peuvent avoir entendu parler de l'IMT ou posséder des connaissances de base relativement à certains avantages qu'elle peut offrir, mais l'intégration formelle de l'IMT aux politiques et à la planification peut sembler un énorme défi. Toutefois, comme l'ont découvert beaucoup d'organismes sans but lucratif, une meilleure

connaissance de la façon de trouver et d'utiliser l'IMT peut aider à améliorer les résultats et à réduire le stress associé aux processus de dotation et de ressources humaines.

L'IMT peut être particulièrement précieuse pour les processus de dotation tels que la préparation d'une offre d'emploi, la détermination de ce qui constitue une offre de rémunération raisonnable, l'entrevue accordée aux candidats et la rétention des travailleurs

une fois qu'ils ont été embauchés. Les sections qui suivent expliquent comment l'IMT peut aider les organisations à divers stades du processus de dotation.

Descriptions d'emploi

Une organisation lance généralement un processus de recrutement lorsqu'elle veut embaucher un travailleur. La première étape pour trouver un bassin de candidats potentiels est souvent de rédiger une **description d'emploi** qui précise les tâches du travailleur, la qualification souhaitée et la scolarité requise. Lorsque l'organisation n'a pas de description d'emploi écrite, elle peut assortir plusieurs de ses postes à une description du cadre de la Classification nationale des professions (CNP). Le cadre de la CNP fournit une description d'emploi et un ensemble de tâches accomplies généralement, et précise la scolarité et la reconnaissance professionnelle nécessaires pour travailler dans le domaine, ainsi que les compétences personnelles ou les attributs exigés. Le [portail travailleraucanada.gc.ca](http://portail.travailleraucanada.gc.ca) offre des descriptions d'emploi basées sur la CNP, notamment l'information qui peut aider à élaborer ou à modifier une description d'emploi. Cette information peut servir à créer avec précision un répertoire d'emplois qui contribuera à faire en sorte que des travailleurs qualifiés présentent leur candidature.

De bonnes descriptions d'emploi sont essentielles pour la présélection des candidats, la sélection des candidats invités à passer une entrevue, et l'évaluation de l'expérience et des compétences d'un candidat pour voir si elles satisfont aux exigences du poste.

La trousse d'outils *infoRH* contient plus d'information sur ces thèmes :

- Descriptions d'emploi
<http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-descriptions.cfm>
- Sélection et embauche
<http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-selection.cfm>
- Rémunération et avantages sociaux
<http://hrcouncil.ca/info-rh/remuneration-aperçu.cfm>
- Enquêtes salariales
<http://hrcouncil.ca/info-rh/enquetes-salariales.cfm>

Établissement d'un taux de salaire

Un aspect crucial du processus de dotation est la fixation d'un salaire ou d'une fourchette salariale pour chaque poste à pourvoir. Plusieurs facteurs sont habituellement considérés pour l'établissement des salaires, mais l'IMT joue souvent un rôle clé quand vient le temps de déterminer ce qui est « juste » et « approprié » pour un poste en tenant compte de l'industrie et de la situation géographique particulières. Voici quelques sources de données possibles :

Données sur le salaire moyen : Provenant des enquêtes nationales et régionales, ces données sont compilées sur le portail national d'IMT travailleraucanada.gc.ca. Pour trouver les données, on peut effectuer une recherche en indiquant le titre du poste et la région, et des liens permettront aussi de connaître la scolarité et les compétences requises. Les données présentées sur le site ne sont pas toutes récentes. Si des données plus anciennes (p. ex. : provenant d'années antérieures de recensement) sont utilisées comme point de repère, votre organisation devra peut-être ajuster le taux indiqué pour tenir compte de l'inflation et vous assurer qu'il reflète les attentes salariales actuelles¹.

Enquêtes sur la rémunération et les salaires : Utiles en vue de déterminer les taux de salaire appropriés pour les travailleurs, ces enquêtes fournissent généralement les taux de salaire moyen pour une gamme de postes. Pour que les données sur la rémunération constituent une approximation valable et fiable du taux approprié de salaire au sein d'une organisation, les données de l'enquête doivent inclure des organisations de taille comparable, utiliser des descriptions d'emploi semblables et couvrir une région géographique similaire (p. ex. : urbaine, rurale, etc.). Plus d'information au sujet de ces enquêtes est disponible auprès du [Conseil RH](#) pour le secteur communautaire et sur les sites Web des organisations mentionnées. Si les données des enquêtes sur la rémunération ne sont pas disponibles pour la région ou le poste en question, une option pourrait consister à demander à des employeurs similaires de votre région quels sont les taux de salaire qu'ils offrent pour différents types de travailleurs.

¹ Pour plus de renseignements sur la façon d'ajuster les salaires en fonction de l'inflation, voir le texte qui suit en encadré : « Ajustement en fonction de l'inflation : utiliser l'indice des prix à la consommation ».

Ajustement en fonction de l'inflation : utiliser l'indice des prix à la consommation

L'indice des prix à la consommation (IPC) est une mesure de l'inflation calculée mensuellement et annuellement par Statistique Canada. L'IPC mesure le prix d'achat d'un « panier de biens » visant à stimuler les dépenses d'un Canadien moyen pour une gamme de biens et de services, y compris les coûts liés au logement, au transport, à l'alimentation, au carburant et à d'autres éléments. L'IPC étant considéré comme une statistique majeure, ce taux est facilement accessible sur la page d'accueil du site de Statistique Canada.

L'IPC est une composante importante de l'IMT. Comme il montre les changements de prix qui surviennent avec le temps, il sert souvent à ajuster les traitements et salaires pour s'assurer qu'ils sont indexés sur l'inflation et qu'ils maintiennent au fil des années le pouvoir d'achat et le niveau de vie des travailleurs.

Par exemple, l'IPC pour la période de 12 mois se terminant en octobre 2012 était de 1,2 %. Si une travailleuse avait gagné 22 \$ de l'heure l'année précédente, et supposant qu'elle ne reçoive aucune autre augmentation salariale en raison de l'expérience, de l'ancienneté ou du rendement, son salaire devrait être haussé à 22,26 \$ de l'heure pour lui fournir le même pouvoir d'achat.

Rétention des talents

L'IMT joue un rôle continu au soutien de bonnes pratiques RH, lesquelles sont essentielles à la rétention des employés. Les grandes organisations recueillent souvent l'IMT interne, y compris les sondages sur la satisfaction des employés, et l'évaluation de leur rendement. Lorsqu'un travailleur quitte l'organisation, on mène souvent avec lui une entrevue de départ comme autre moyen de mesurer la satisfaction de l'employé. Ces méthodes officielles de recueillir l'IMT peuvent être contraignantes pour les petites organisations, mais il vaut la peine d'obtenir le même genre d'information par des voies moins formelles.

Les organisations peuvent souhaiter comparer leurs emplois aux emplois similaires affichés par d'autres employeurs, et ce, sur une base annuelle, en même temps que les évaluations du rendement. L'information concernant les taux moyens de salaire et le taux d'inflation peut vous aider à déterminer si l'organisation suit l'évolution des autres employeurs en ce qui a trait aux salaires et avantages sociaux. L'information tirée des classifications de la CNP et d'autres sources peut vous aider à déterminer si les travailleurs ont besoin d'un complément de formation ou de perfectionnement professionnel afin de maintenir la qualification courante dans leur profession.

Pour en savoir davantage

Pour en savoir davantage sur l'IMT et sur les pratiques de gestion RH, on peut consulter en ligne bon nombre de ressources gratuites pour les organismes sans but lucratif. On trouvera ci-dessous quelques exemples.

[Conseil RH](#) (On trouvera à l'onglet « Ressources RH », et notamment dans « infoRH », une vaste gamme d'outils et d'information pour la gestion RH; il y a aussi une section sur l'IMT)

[CANSIM](#) (Une source de statistiques sur les industries ainsi que d'autres statistiques sur la main-d'œuvre et des analyses – site exploité par Statistique Canada)

[Charity Village](#) (Affichage de postes, nouvelles et information sur les organismes sans but lucratif; en anglais seulement)

[Imagine Canada](#) (Le site Web offre une bibliothèque bien garnie de ressources pour les organismes sans but lucratif)

[Classification nationale des professions](#) (On explique sur ce site comment les emplois sont classifiés et on offre un outil de recherche pour trouver différents types de poste)

[Travailler au Canada](#) (Un portail Web sur l'IMT, présentant de l'information détaillée par description d'emploi; ce site est exploité par Ressources humaines et Développement des compétences Canada)

Enquêtes sur la rémunération

Plusieurs enquêtes canadiennes sur la rémunération ciblent spécifiquement le secteur sans but lucratif. Les données de ces enquêtes, que les utilisateurs doivent payer, peuvent être très utiles pour déterminer les traitements et salaires appropriés en se basant sur le poste à pourvoir, la situation géographique et la taille de l'organisation :

- Boland Survey of Not for Profit Salaries and HR Practices (*en anglais seulement*)
Peter T. Boland and Associates <http://www.ptbaconsulting.com/NonProfitSurvey.html>
- Association Executive Benefits and Compensation Report (*en anglais seulement*)
Société canadienne des directeurs d'association (SCDA) <http://www.csae.com/Resources/Bookstore.aspx>
- Charity Village Compensation and Benefits Study (*en anglais seulement*)
Charity Village <https://charityvillage.com/topics/special-reports/salary-survey-report.aspx>
- Training Resources for the Environmental Community (TREC) salary survey (*en anglais seulement*)
Training Resources for the Environmental Community (TREC) <http://www.trec.org/index.asp>