



## **Cadre de référence concernant la main-d'œuvre**

En octobre 2008, le gouvernement du Yukon a rendu public le Cadre de référence concernant la main-d'œuvre, un document qui traitait dans les grandes lignes de cinq stratégies qu'on jugeait nécessaire d'élaborer afin que le Yukon puisse adopter une approche plus stratégique pour satisfaire aux besoins en matière de main-d'œuvre.

Les cinq stratégies visées étaient les suivantes :

- la Stratégie de formation axée sur les compétences générales et les métiers;
- la Stratégie en matière d'immigration;
- la Stratégie d'information sur le marché du travail;
- la Stratégie de recrutement et la Stratégie de maintien de l'effectif.

Quatre documents stratégiques ont été préparés (la Stratégie de recrutement et la Stratégie de maintien de l'effectif ont été regroupées en un seul document).

Nous vous présentons ici les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif.

Nous avons également publié un sommaire de chacun des quatre documents susmentionnés, ainsi qu'un document présentant une vue d'ensemble de la démarche.

*This document is also available in English.*

2010

## **Table des matières**

<b>Mot du ministre</b>	<b>2</b>
<b>Mot du Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif</b>	<b>3</b>
<b>Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif</b>	<b>4</b>
<b>Sommaire</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
Pourquoi se doter de stratégies maintenant?	7
Vue d'ensemble des Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif	8
Pourquoi le recrutement est-il important?	8
Pourquoi le maintien de l'effectif est-il important?	9
<b>Élaboration de la stratégie</b>	<b>11</b>
Une stratégie préparée pour et par les parties intéressées	11
Les recherches	11
Perspectives d'avenir	11
Défis et possibilités	12
<b>Buts et objectifs stratégiques : les fondements de l'action à venir</b>	<b>14</b>
Stratégie de recrutement	14
Stratégie de maintien de l'effectif	15
<b>Mesure de la performance</b>	<b>16</b>
Surveillance et évaluation	16
<b>Hypothèses</b>	<b>17</b>
<b>Conclusion</b>	<b>17</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>18</b>
<b>Notes</b>	<b>19</b>
Graphique 1. Taux de chômage au Yukon et au Canada de 2005 à 2008	8
Tableau 1. Utilisation de mesures d'encouragement, de programmes destinés aux employés et d'ensembles d'avantages sociaux par les entreprises du Yukon, 2008	10
Tableau 2. Pourcentage d'employeurs embauchant des membres des groupes cibles	13

## Mot du ministre

C'est avec grand plaisir que je vous présente les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif.

Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif, qui s'appliqueront à la grandeur du territoire, sont l'aboutissement de plus de douze mois de collaboration avec des intervenants clés du marché du travail. De nouvelles occasions seront données aux intervenants de s'investir dans le processus, aussi bien pour la mise en œuvre que pour la surveillance et l'évaluation des stratégies et des différentes mesures qui seront prises.

Au nom du premier ministre et du gouvernement du Yukon, je tiens à remercier les membres du groupe de travail d'avoir bien reconnu le rôle important que sont appelées à jouer ces stratégies pour constituer un marché du travail caractérisé par l'inclusion et la capacité d'adaptation, qui répond aux besoins d'une économie forte et diversifiée et qui offre des possibilités d'améliorer la qualité de vie des Yukonnais.

Grâce à la diversité de son économie en pleine croissance, le territoire est en mesure d'offrir à ses résidents de multiples occasions de se réaliser sur le plan professionnel. Les stratégies décrites dans ces pages nous fournissent les moyens de répondre de façon proactive et à long terme aux besoins du marché du travail et nous rendent à même de relever les défis à venir avec souplesse et dans une optique de durabilité.

Ensemble, ces deux stratégies orienteront les mesures prises par le gouvernement du Yukon au cours des dix prochaines années afin de répondre à la demande actuelle et future du marché du travail.

Le ministère de l'Éducation vous invite à lui transmettre vos commentaires ou questions sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif, aussi bien maintenant qu'à l'étape de la mise en œuvre.

Le ministre de l'Éducation,



Patrick Rouble

## Mot du Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif

Nous sommes heureux de présenter les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif. Nous avons entrepris l'élaboration des stratégies en tant que groupe de travail formé d'intervenants qui ont répondu à une invitation ouverte lancée au colloque de 2008 sur le Cadre de référence concernant la main-d'œuvre. À titre de représentants de divers organismes et du gouvernement du Yukon, nous étions résolus à produire des stratégies applicables à l'ensemble du territoire et destinées à aider les employeurs dans leurs efforts pour recruter et garder leur effectif en place.

L'élaboration des stratégies s'est articulée autour de deux axes importants, le premier étant de promouvoir le Yukon comme un endroit de choix où s'établir et travailler; le deuxième, d'accroître la qualité de la main-d'œuvre yukonnaise. Différentes options s'offraient à nous pour ce faire; nous avons choisi de nous inspirer des meilleures pratiques en vigueur. Nous savons qu'il existe déjà un certain nombre de ressources utiles, et notre travail consistait en partie à nous assurer que les employeurs yukonnais sont au courant de leur existence. Nous avons aussi à cœur de trouver des façons d'encourager la collaboration entre les divers intervenants, de faciliter la création de partenariats et de lever les obstacles dans le milieu de travail.

Nous savons qu'il est important d'adopter une démarche économiquement réalisable et rentable pour mener des affaires. Nous voulions préparer des stratégies qui seraient évolutives, viables à long terme et pouvant être adaptées pour refléter les changements que subira le marché du travail au fil des années.

Le fait d'avoir travaillé en collaboration nous a permis de mieux comprendre les actions menées par les divers organismes. Cette information s'avérera des plus utiles pour coordonner les activités liées au marché du travail.

Nous avons bon espoir que ces stratégies vont contribuer à constituer une main-d'œuvre qui n'exclut personne et qui s'avérera aussi avantageuse pour les travailleurs que les employeurs du Yukon pour des années à venir.



*Le ministre de l'Éducation, Patrick Rouble, avec les membres du Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif.*

## Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif

Le Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif a vu le jour au début de 2009, dans la foulée du colloque sur le Cadre de référence concernant la main-d'œuvre qui s'était tenu en 2008, où une invitation ouverte avait été lancée à toutes les personnes désireuses de participer aux travaux du groupe. Le groupe rassemblait des représentants du milieu des affaires, d'organismes non gouvernementaux, de fournisseurs de services de formation, du gouvernement du Yukon et des employés du Conseil des Premières nations du Yukon.

Certains, pour des raisons qui leur appartiennent, n'ont pas été en mesure de participer jusqu'au bout à l'élaboration de la stratégie et du plan d'action, mais leur contribution a été essentielle.

### Signataires de l'Accord sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif

Organismes
Association franco-yukonnaise
Northwestel
Volunteer Bénévoles Yukon
Chambre de commerce de Whitehorse
Chambre de commerce du Yukon
Collège du Yukon
Yukon Council on disABILITY
Gouvernement du Yukon
Régie des hôpitaux du Yukon
Yukon Tourism Education Council

## Sommaire

Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif, deux projets parrainés par le gouvernement du Yukon, ont été élaborées par un groupe très diversifié d'intervenants sur le marché du travail. Elles visent à traduire en mesures concrètes la vision poursuivie dans le Cadre de référence concernant la main-d'œuvre, à savoir : constituer un marché du travail caractérisé par l'inclusion et la capacité d'adaptation, qui répond aux besoins d'une économie forte et diversifiée et offre des possibilités d'améliorer la qualité de vie des Yukonnais. Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif orienteront pour les dix prochaines années la concrétisation d'une vision stratégique pour le territoire.

Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif font ressortir un certain nombre de défis que doit relever le marché du travail du Yukon et insistent sur l'importance d'adopter une ligne de conduite stratégique et axée sur la collaboration si l'on veut répondre adéquatement aux besoins du marché du travail.

Ces stratégies orienteront les mesures qui seront prises pour mettre au point de nouveaux programmes et services en matière de recrutement et de maintien de l'effectif et améliorer ceux déjà offerts. L'élaboration des stratégies s'est faite suivant une démarche axée sur la participation de parties intéressées et leur contenu reflète le fruit de la collaboration entre plusieurs particuliers et intervenants du marché du travail qui ont fait bénéficier le groupe de leur bagage de connaissances et d'expérience.

On présente dans les pages qui suivent les stratégies élaborées par le Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif. En guise d'introduction, nous expliquons pourquoi le Yukon a besoin de ces stratégies et pourquoi il est important qu'on aborde leur élaboration de façon stratégique, dans une optique d'adaptabilité et de viabilité.

Nous définissons ensuite ce qu'on entend par recrutement et maintien de l'effectif, puis donnons une vue d'ensemble du contexte et de la démarche empruntée par les intervenants pour l'élaboration des stratégies. Nous décrivons la méthodologie utilisée et jetons un regard sur les perspectives d'avenir qui se dessinent pour le marché du travail du Yukon.

Nous discutons plus loin des défis et possibilités qui se présentent pour le marché du travail du Yukon, en nous intéressant plus particulièrement aux facteurs démographiques, sectoriels et régionaux qui se répercutent sur le recrutement et le maintien en poste de la main-d'œuvre yukonnaise. Quantité de ces défis et possibilités se retrouvent aussi dans d'autres régions administratives, mais un certain nombre sont propres au Yukon. Ces particularités régionales expliquent pourquoi il importe d'engager la participation des intervenants du marché du travail yukonnais dans l'élaboration et la mise en œuvre des Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif.

La section qui suit présente les buts et objectifs stratégiques accompagnés d'un paragraphe énonçant le raisonnement logique sous-tendant chacun.

Les buts des Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif se résument ainsi :

1. Renforcer la capacité des employeurs yukonnais à recruter les employés dont ils ont besoin
2. Accroître la capacité des employeurs yukonnais à maintenir en poste les travailleurs qualifiés

Six objectifs concourront à l'atteinte du but de la Stratégie de recrutement :

- 1.1. Mieux faire connaître le Yukon comme un endroit de choix où vivre et travailler;
- 1.2. Accroître le taux de retour d'étudiants yukonnais partis étudier à l'extérieur du territoire et inciter ces derniers à revenir travailler au Yukon;
- 1.3. Embaucher davantage de membres de groupes sous-représentés, par exemple des Autochtones, des personnes handicapées, des membres des minorités visibles, des jeunes, des travailleurs âgés, des prestataires de l'assistance sociale ou des femmes dans le secteur des métiers;
- 1.4. Attirer au Yukon des travailleurs pouvant occuper des postes spécialisés difficiles à pourvoir;
- 1.5. Embaucher davantage de travailleurs occasionnels temporaires;
- 1.6. Améliorer l'accès à l'information et aux outils qui renforceront la capacité des employeurs à recruter du personnel.

Trois objectifs concourront à l'atteinte du but de la Stratégie de maintien de l'effectif :

- 2.1. Sensibiliser les employeurs à l'importance du maintien de l'effectif;
- 2.2. Améliorer l'accès à l'information et aux outils qui renforceront la capacité des employeurs à garder leurs employés;
- 2.3. Sensibiliser les employeurs aux obstacles qui nuisent au maintien de l'effectif.

Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif ne seraient pas complètes si elles n'abordaient pas la question de l'évaluation de la performance en ce qui a trait à leur mise en œuvre. Étant donné que la mise en œuvre des stratégies s'avérera une entreprise complexe, impliquant la participation d'un grand nombre d'intervenants et la réalisation de nombreux projets, on ne pourra bien l'évaluer que si un mécanisme rigoureux de reddition des comptes est en place. Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif posent les balises pour la prestation de programmes et de services de recrutement et de maintien de l'effectif pour les dix années à venir, mais elles s'accompagnent d'un plan d'action à plus court terme, soit trois ans, qui en articulera la mise en œuvre. Il est prévu qu'on reverra régulièrement le plan d'action afin de s'assurer que les objectifs poursuivis sont toujours en harmonie avec les besoins du marché du travail yukonnais.

On présente ensuite les hypothèses qui ont sous-tendu l'élaboration des stratégies. En conclusion, on passe en revue les besoins du marché du travail du Yukon, souligne de nouveau l'importance de maintenir vivante la collaboration entre les diverses parties intéressées et insiste sur la nécessité de poursuivre différentes stratégies qui, collectivement, nous fourniront les moyens de répondre aux besoins futurs du marché du travail de façon coordonnée.

Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif ont été préparées à l'intention de tous les intervenants du marché du travail du Yukon, dont les entreprises, les industries, tous les ordres de gouvernement, les organismes non gouvernementaux, les travailleurs, les chômeurs et les groupes sous-représentés au sein de la population active. Si l'on veut répondre efficacement aux besoins actuels et futurs du marché du travail du Yukon, toutes ses parties doivent travailler en partenariat à la mise en œuvre des différentes mesures qui seront prises.



## Introduction

### **Pourquoi se doter de stratégies maintenant?**

En 2008, le gouvernement du Yukon a présenté le Cadre de référence concernant la main-d'œuvre et invité les parties intéressées à participer à un colloque afin de discuter de l'avenir du marché du travail yukonnais. Les participants à ce colloque ont cerné plusieurs défis relatifs au marché du travail et convenu qu'il était nécessaire d'agir de façon stratégique et concertée pour combler les besoins en main-d'œuvre.

La vision du Cadre de référence concernant la main-d'œuvre est de constituer un marché du travail caractérisé par l'inclusion et la capacité d'adaptation, qui répond aux besoins d'une économie forte et diversifiée et contribue à promouvoir le Yukon comme un endroit de choix où vivre et travailler. Pour faire de cette vision une réalité, cinq stratégies ont été élaborées :

- la Stratégie de formation axée sur les compétences générales et les métiers;
- la Stratégie de maintien de l'effectif;
- la Stratégie en matière d'immigration;
- la Stratégie d'information sur le marché du travail;
- la Stratégie de recrutement.

La raison d'être de la Stratégie de recrutement est d'aider à pourvoir les nombreux postes vacants dans différents secteurs économiques du Yukon. Elle propose d'intensifier le recrutement à l'échelle locale et à l'échelle nationale, laissant à la Stratégie en matière d'immigration le soin de planifier le recrutement de travailleurs étrangers.



Gouvernement du Yukon

La Stratégie de maintien de l'effectif, quant à elle, vise à optimiser les efforts des employeurs pour garder leur personnel en poste, un aspect particulièrement important dans un marché du travail concurrentiel.

Il y a plusieurs avantages à adopter une démarche stratégique pour aider les employeurs du Yukon à relever les défis auxquels ils font face en ce qui a trait au recrutement et au maintien de l'effectif. En se dotant d'un plan d'action à long terme qui anticipe les besoins en main-d'œuvre, le territoire sera mieux placé pour relever les défis qui l'attendent de manière souple et viable. La mise au point de plans d'action détaillés, proposant de nouvelles mesures destinées à combler les besoins en main-d'œuvre, nous permettra d'aller de l'avant dans l'esprit du Cadre de référence concernant la main-d'œuvre. Chaque mesure fera l'objet d'un suivi et d'une évaluation rigoureuse, afin qu'on puisse ajuster notre tir au besoin.

Ensemble, les deux stratégies orienteront les mesures prises par le gouvernement du Yukon au cours des dix prochaines années afin de répondre à la demande actuelle et future du marché du travail.

## **Vue d'ensemble des Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif**

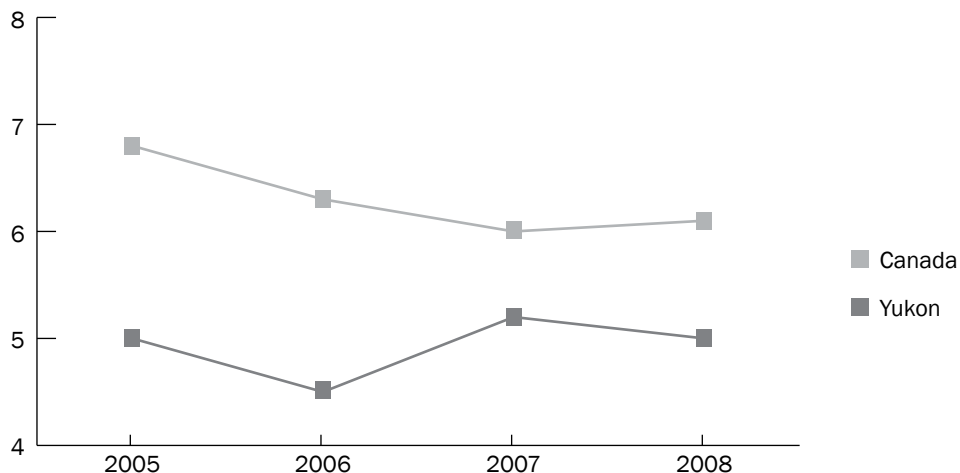
« Le recrutement et le maintien de l'effectif sont parmi les principaux défis que doivent relever les employeurs de nos jours. Il importe plus que jamais que les employeurs préparent et mettent en œuvre des stratégies efficaces en matière de ressources humaines afin de trouver et de garder le personnel qui les aidera à rester concurrentiels dans un contexte de mondialisation des marchés<sup>1</sup>. » [traduction libre]

Le Yukon, tout comme d'autres régions administratives du Canada, doit faire face à de nombreux défis liés au marché du travail. Le vieillissement de la population et de la main-d'œuvre observé à l'échelle nationale<sup>2</sup>, les différences générationnelles quant aux valeurs et au mode de vie, une main-d'œuvre saisonnière et les possibilités de retraite anticipée — voilà autant de facteurs qui peuvent avoir un effet important sur l'offre de main-d'œuvre disponible au Yukon<sup>3</sup>. La croissance de certains secteurs d'activité et divers changements structuraux, tels que les progrès technologiques et la mondialisation, auront eux aussi des effets à long terme sur le marché du travail yukonnais.

L'économie du Yukon a de tout temps été marquée par des hausses et des baisses extrêmes; on peut donc s'attendre à ce que les besoins du marché du travail continuent à refléter cette tendance à fluctuer. Par conséquent, les présentes stratégies doivent être suffisamment souples pour qu'on puisse suivre l'évolution de la conjoncture économique mondiale, qui peut connaître des ralentissements occasionnant d'importants changements dans la composition de la main-d'œuvre, la fermeture de mines, une baisse du tourisme, etc.

Le Yukon affiche un taux de chômage moyen pour les 15 dernières années de 8,5 %, ce qui est moins que la moyenne nationale. Pour tirer pleinement profit des occasions qui se présentent en ce qui touche l'emploi, les stratégies doivent aider à attirer des travailleurs au Yukon et à favoriser l'intégration des groupes sous-représentés au sein de la population active du Yukon. Le graphique 1 compare le taux de chômage du Yukon à celui du Canada sur une période de quatre ans.

**Graphique 1. Taux de chômage au Yukon et au Canada de 2005 à 2008**



### **Pourquoi le recrutement est-il important?**

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour attirer, évaluer et sélectionner des candidats ayant la qualification requise pour occuper un poste donné dans une organisation.

Le recrutement est un volet important de toute démarche visant la constitution d'une main-d'œuvre efficace. Il implique trouver la bonne personne pour le poste et a des répercussions sur le rendement de l'entreprise, son image de marque auprès de la clientèle et de l'industrie, ses niveaux de dotation et sa rentabilité.

En 2008, le Bureau des statistiques du Yukon a mené une enquête auprès d'entreprises actives dans différents secteurs économiques pour savoir combien de postes à pourvoir étaient vacants et quelle était leur expérience relativement au recrutement d'employés.

Quelque 39,9 % d'entreprises (dont 7,7 % d'entreprises à domicile) ont dit avoir eu des postes vacants au cours des six derniers mois<sup>4</sup>. La majorité d'entre elles ont dit avoir de la difficulté à recruter du nouveau personnel. Cela nuit à leur productivité, à leur compétitivité et à la croissance de l'économie du Yukon.

Le Yukon peut remédier aux pénuries de main-d'œuvre en mettant à contribution différents groupes de travailleurs. La Stratégie de recrutement n'a pas pour seul objet d'inciter des travailleurs d'autres régions canadiennes à venir s'établir et travailler au Yukon. Elle reconnaît l'existence d'un bassin de main-d'œuvre potentielle à l'échelle locale qui n'est pas suffisamment exploité, entre autres les groupes sous-représentés qui comprennent les Autochtones, les personnes handicapées, les membres des minorités visibles, les travailleurs âgés, les jeunes, les prestataires de l'assistance sociale et les femmes dans le secteur des métiers.

### **Pourquoi le maintien de l'effectif est-il important?**

L'embauche d'employés n'est qu'une première étape. Il faut aussi veiller à leur maintien en poste, un aspect tout aussi important auquel il faut sensibiliser les employeurs. Le roulement de personnel s'avère très coûteux, et peut même inclure la perte de clientèle et d'occasions d'affaires et miner le moral des employés. Il faut aussi compter les dépenses engagées pour sélectionner les candidats, vérifier leurs titres de compétence et leurs références, les recevoir en entrevue, conclure un contrat de travail avec les candidats retenus et les former. Les coûts directs et indirects associés au roulement de personnel peuvent représenter de 70 à 200 % de la masse salariale<sup>5</sup>.

Le maintien de l'effectif s'entend d'un effort systématique que fait l'employeur pour créer et promouvoir un milieu de travail qui incite les travailleurs à rester à l'emploi de l'organisme<sup>6</sup>.

Les stratégies de maintien de l'effectif améliorent la capacité des employeurs à attirer du personnel et à le garder. Elles sont de précieux outils à mettre en pratique pour assurer la conservation du personnel une fois qu'on a pu recruter de bons employés.

Au nombre des mesures stratégiques contribuant au maintien de l'effectif figurent l'adoption de méthodes efficaces d'intégrer les nouveaux employés, la création d'un milieu de travail sain et sécuritaire et des options de travail flexible. De saines pratiques de maintien de l'effectif favorisent la constitution d'une main-d'œuvre inclusive et diversifiée, l'élimination des obstacles et la pleine participation des travailleurs au milieu du travail.

Les organismes qui rendent évidente l'importance qu'ils accordent à leurs employés et qui adoptent des politiques et pratiques efficaces de maintien de l'effectif jouiront, en retour, d'un niveau d'engagement supérieur de la part de leurs employés et d'une meilleure productivité.

Il n'y a pas que les salaires et les avantages sociaux qui peuvent servir à attirer des travailleurs qualifiés et à les garder en poste<sup>7</sup>. Des programmes de reconnaissance, des options de travail flexible, des mesures de conciliation travail/vie personnelle, des programmes facilitant la participation des employés, des pratiques axées sur la santé et la sécurité au travail, une bonne communication, la diversité dans le milieu de travail, des programmes de mieux-être, des mesures favorisant l'inclusion et le perfectionnement des employés sont autant de possibilités à explorer au moment de préparer une stratégie de maintien de l'effectif.

Dans l'enquête du Bureau des statistiques du Yukon susmentionnée, on demandait aux employeurs quelles mesures ils avaient prises — programmes d'encouragement, programmes destinés aux employés, ensembles d'avantages sociaux — pour garder en poste leur personnel actuel et attirer de nouveaux employés.

Seulement 19,9 % des employeurs interrogés ont dit avoir utilisé l'une ou l'autre de ces mesures. On présente dans le tableau 1 les différentes mesures d'encouragement qu'ont prises ces répondants.

**Tableau 1. Utilisation de mesures d'encouragement, de programmes destinés aux employés et d'ensembles d'avantages sociaux par les entreprises du Yukon, 2008**

Type de mesures incitatives	Exemples	%
Ensemble d'avantages sociaux	Soins médicaux/dentaires, régime de retraite, congés payés, congés de maladie payés	58,4
Stimulants financiers	Primes au rendement, commissions, participation aux bénéfices	65,4
Rabais aux employés	Services et produits offerts gratuitement ou au rabais, carte pour l'achat d'essence fournie par la compagnie	62,1
Milieu de travail souple	Horaires flexibles, repas fournis, efforts faits pour trouver du travail durant les périodes creuses pour ne pas mettre le personnel à pied	82,3
Formation		77,3
Milieu de travail invitant	Activités sociales, utilisation des locaux permise pour des activités personnelles	82,9
Augmentations de salaire	Augmentation d'échelon salarial justifiée par le rendement ou l'ancienneté	85,2
Autres	Avantages relatifs aux voyages, incitatifs en argent, etc.	10,6

Aujourd'hui, les employeurs yukonnais doivent prendre en considération les besoins actuels et futurs du marché du travail et trouver des façons novatrices d'attirer et de garder à leur emploi les travailleurs dont ils ont besoin s'ils veulent rester compétitifs dans leur champ d'activité.

Le défi que doivent relever les employeurs de nos jours est de trouver les bons employés pour les postes qu'ils ont à pourvoir, en même temps qu'ils s'emploient à créer un milieu de travail qui les incitera à rester. La Stratégie de maintien de l'effectif propose une série de mesures visant à aider les employeurs à garder leur effectif actuel en poste en leur fournissant le soutien approprié dans les secteurs qui se prêtent à la mise en application de pratiques exemplaires.

Les mesures prises par les employeurs pour garder leur effectif ont une incidence directe sur leur capacité de recrutement. Ceux qui font des efforts pour conserver leur personnel se bâtissent une réputation enviable qui leur facilitera la tâche pour recruter des travailleurs qualifiés, surtout s'ils offrent en plus des programmes d'encouragement et des ensembles d'avantages sociaux intéressants.

## Élaboration de la stratégie

### **Une stratégie préparée pour et par les parties intéressées**

Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif ont été préparées par un groupe de travail composé d'intervenants clés qui représentaient le milieu des affaires yukonnais, les organismes actifs auprès des personnes handicapées, les organismes non gouvernementaux, les fournisseurs de services de formation, le gouvernement du Yukon et les employés du Conseil des Premières nations du Yukon.

Les réunions du groupe de travail étaient l'occasion pour les intervenants d'échanger de l'information et de forger le consensus sans lequel on n'aurait pu mener à bien l'élaboration des stratégies. Le groupe a par ailleurs créé un climat de travail favorable à l'établissement de partenariats entre les diverses parties intéressées, qui ont permis de faire émerger nombre de solutions et de mesures novatrices et créatives.

### **Les recherches**

La première étape du processus d'élaboration a consisté à passer en revue les résultats des recherches effectuées avant et pendant la préparation du Cadre de référence concernant la main-d'œuvre. Nous nous

sommes également inspirés des commentaires précieux qu'avaient faits les participants au colloque sur le Cadre de référence concernant la main-d'œuvre tenu en 2008, aussi bien ceux portant sur les principaux enjeux et problèmes auquel le territoire doit faire face que ceux portant sur les solutions possibles.



Gouvernement du Yukon/P. Gowdie

Le Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif a bénéficié du point de vue et de l'expérience de chacun de ses membres. Les réunions se sont échelonnées sur neuf mois et ont mené à l'élaboration de stratégies qui reflètent la réalité du Yukon. Nous avons examiné les programmes offerts dans d'autres

régions administratives ainsi que divers rapports statistiques afin d'éclairer notre travail, tout en gardant à l'esprit l'importance de produire des stratégies adaptées au Yukon par des Yukonnais.

### **Perspectives d'avenir**

Le Yukon a besoin d'une main-d'œuvre capable de s'adapter aux tendances économiques futures et aux changements sectoriels et prête à mener à bien des projets qui pourraient avoir une incidence importante sur les ressources actuelles et les programmes en place. Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif ont pour but de guider le développement de la main-d'œuvre yukonnaise pendant les dix prochaines années et seront adaptées afin de tenir compte des circonstances et des besoins changeants du marché du travail.

L'économie du Yukon a affiché de bons résultats au cours des dernières années et l'avenir s'annonce prometteur. Le potentiel de développement dans le territoire se situe principalement dans les secteurs des ressources minières, du tourisme, du pétrole et du gaz naturel. La croissance dans ces secteurs viendra appuyer le développement d'infrastructures et créera des occasions d'affaires au Yukon<sup>8</sup>. En conséquence, de nouvelles possibilités d'emploi pourraient s'offrir dans les secteurs des ressources naturelles, des métiers, des services financiers et professionnels, des industries culturelles, de la recherche et de l'innovation, de l'industrie du savoir et du tourisme<sup>9</sup>. Comme tant d'autres pays, le Canada sera aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre attribuable au vieillissement de la population active et aux départs à la retraite, ce qui viendra encore accroître la demande de travailleurs qualifiés<sup>10</sup>.

Le marché du travail évolue avec le temps. De nombreux facteurs cycliques et structurels viennent influencer l'expansion ou le ralentissement de l'activité économique dans divers secteurs et domaines professionnels. Les facteurs cycliques, comme les fluctuations du prix du métal de base, ont plutôt un effet à court terme sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, tandis que les facteurs structurels, comme les innovations technologiques, la mondialisation de la concurrence et la structure démographique de la main-d'œuvre, influent de façon plus

durable sur le marché du travail. C'est ce qui explique qu'en dépit de la hausse du taux de chômage qu'a connue le Canada durant la récession de 2009, la pénurie de main-d'œuvre ne s'est pas résorbée.

Les intervenants du marché du travail au Yukon doivent adopter une attitude proactive pour faire face aux besoins en main-d'œuvre, car une pénurie de main-d'œuvre pourrait avoir des conséquences sur la performance économique du Yukon ainsi que sur la compétitivité du territoire et sa croissance économique globale<sup>11</sup>.

### **Défis et possibilités**

#### **1. Lutte pour recruter des travailleurs**

##### *Défi*

Le Yukon doit relever de nombreux défis pour s'adapter à un milieu en constante évolution. Vu sa taille modeste, toute fluctuation du marché du travail est susceptible d'avoir des retombées disproportionnées sur l'économie du Yukon. À cela s'ajoute le fait qu'on s'attend à ce que le pays tout entier connaisse des pénuries de main-d'œuvre attribuables au départ à la retraite de la génération du baby-boom.

Comme les autres provinces et territoires, le Yukon doit redoubler d'efforts pour attirer des travailleurs. Nombre d'autres régions administratives canadiennes ont pris des mesures pour attirer des travailleurs chez elles, ce qui ne fait qu'exacerber la compétition pour recruter de la main-d'œuvre.

##### *Possibilité*

L'adoption d'une démarche stratégique en matière de recrutement est essentielle pour faire face aux défis qui se présentent dans une économie dynamique et florissante. Si le Yukon parvient à attirer des travailleurs d'autres régions administratives, il sera bien placé pour réagir aux changements qui surviennent sur la scène économique et tirer profit des possibilités qui se présentent. Il convient de continuer à faire valoir les avantages de la vie au Yukon afin d'inciter des travailleurs et leur famille à venir s'établir dans le territoire.

#### **2. Besoins sectoriels particuliers**

##### *Défi*

Les défis que doivent relever les secteurs commerciaux et industriels du Yukon en ce qui a trait à la main-d'œuvre sont uniques. La demande se vit très différemment d'un secteur à l'autre. Ainsi, dans les secteurs de la construction et de l'exploitation minière, la demande s'accroît soudainement dès que l'économie connaît une relance, alors que dans le secteur du tourisme, elle fluctue de façon saisonnière. Le vieillissement de la population active obligera les employeurs yukonnais à remplacer une bonne partie de leur personnel dans les 10 à 15 prochaines années.

##### *Possibilité*

Grâce à la Stratégie d'information sur le marché du travail, le Yukon peut déterminer les besoins en main-d'œuvre actuels et futurs et planifier en conséquence en élaborant les mesures stratégiques qui lui permettront de combler les besoins dans chaque secteur. Par exemple, la mise en place de programmes d'emploi pour les étudiants pourra aider à pourvoir les postes saisonniers. Offrir de la formation adaptée à ces emplois pourra en outre aider à constituer une main-d'œuvre apte à combler les besoins dans certains secteurs cibles.

**La première étape du processus d'élaboration a consisté à passer en revue les résultats des recherches effectuées avant et pendant la préparation du Cadre de référence concernant la main-d'œuvre.**

#### **3. Recrutement et maintien de l'effectif dans les collectivités**

##### *Défi*

La situation à Whitehorse et dans les collectivités est très différente. Le travail saisonnier est beaucoup plus important dans les collectivités rurales, et les occasions de formation et de travail sont bien moindres. Le chômage y est plus prononcé. La migration des travailleurs des collectivités qui viennent chercher du travail à Whitehorse est perçue par les intervenants comme un problème majeur qui nuit à la capacité des collectivités de recruter et de garder du personnel sur place.

*Possibilité*

L'adoption de pratiques exemplaires en matière de recrutement et de diffusion d'information sur les collectivités pourrait aider à attirer des travailleurs dans les régions. De bonnes pratiques de maintien de l'effectif pourraient aider les gens à rester dans leur communauté et au sein de leur réseau familial et d'amis. Régler les problèmes de recrutement et de maintien de l'effectif que connaissent les collectivités du Yukon favoriserait leur croissance et leur viabilité économique.

4. *Groupes sous-représentés**Défi*

Bien que la demande de main-d'œuvre ne cesse de croître, les Autochtones, les jeunes, les travailleurs âgés, les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les femmes dans le secteur des métiers sont toujours sous-représentés au sein de la population active. Par exemple, le taux de chômage chez les Autochtones (22 %) est considérablement plus élevé que celui des Allochtones (6 %) <sup>12</sup>. Chez les travailleurs âgés, le taux de chômage a tendance à être inférieur à la moyenne; cependant, s'ils perdent leur emploi, ils ont plus de difficulté à réintégrer le marché du travail <sup>13</sup>.

Dans l'enquête menée auprès des entreprises par le Bureau des statistiques du Yukon en 2008, on demandait aux participants si au cours des six derniers mois, dans leurs efforts de recrutement, ils avaient embauché ou tenté d'embaucher les membres de l'un ou l'autre des groupes cibles suivants :

**Tableau 2. Pourcentage d'employeurs embauchant des membres des groupes cibles**

Groupe cible	%
Prestataires de l'assistance sociale	1,4
Travailleurs étrangers	3,2
Personnes handicapées	2,0
Travailleurs âgés de 55 ans ou plus, y compris les retraités	6,2
Autochtones, membres des Premières nations du Yukon ou non	7,6
Étudiants	8,4
Autres groupes	0,7
Aucun des groupes susmentionnés	8,2

*Possibilité*

Ces groupes sous-représentés forment un vaste bassin non exploité de ressources qui pourraient aider les employeurs à faire face aux défis du marché du travail. Par ailleurs, surtout quand sévit une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, l'instauration de milieux de travail inclusifs, souples, où tous se sentent respectés favorisera le recrutement de ces travailleurs, ce qui, en retour, profitera à l'organisme tout entier.

Un milieu de travail qui fait place à la diversité présente de nombreux avantages, dont une meilleure productivité, moins de roulement de personnel, l'émergence de nouvelles idées et perspectives, une meilleure compréhension de la clientèle, un meilleur accès à de nouveaux créneaux et une meilleure réputation pour l'organisme <sup>14</sup>.

## Buts et objectifs stratégiques : les fondements de l'action à venir

*Les défis et possibilités qu'il avait dégagés ont servi au Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif à formuler les buts et objectifs stratégiques suivants — un ensemble distinct pour chaque stratégie — qui orienteront la mise en œuvre des stratégies.*

### Stratégie de recrutement

#### **But : Renforcer la capacité des employeurs yukonnais à recruter les employés dont ils ont besoin**

**Principe :** Le but premier de la Stratégie de recrutement est d'aider les employeurs à recruter du personnel. Les objectifs principaux consistent à attirer des travailleurs au Yukon et à fournir aux employeurs l'information et les outils nécessaires pour appuyer leurs efforts de recrutement. L'embauche d'étudiants yukonnais et de travailleurs spécialisés, la création de postes de premier échelon et l'embauche de travailleurs sous-représentés sur le marché du travail sont autant d'actions nécessaires au développement d'une main-d'œuvre yukonnaise compétente, inclusive et capable de répondre aux besoins.

#### Objectifs

##### **1.1 Mieux faire connaître le Yukon comme un endroit de choix où vivre et travailler**

**Principe :** La Stratégie de recrutement reconnaît tout ce que le Yukon a à offrir aux travailleurs potentiels : un lieu de vie en plein cœur ou près de régions sauvages encore vierges, un style de vie axé sur le plein air, et des salaires élevés. La promotion du Yukon comme endroit idéal où vivre et travailler devrait nous permettre d'augmenter la population active et de remédier aux pénuries de main-d'œuvre.

##### **1.2 Accroître le taux de retour d'étudiants yukonnais partis étudier à l'extérieur du territoire et inciter ces derniers à revenir travailler au Yukon**

**Principe :** Des diplômés yukonnais continuent à se tourner vers d'autres régions administratives qui offrent des mesures incitatives telles que des programmes de formation, de l'aide au remboursement des prêts étudiants et des possibilités de perfectionnement professionnel. Il est essentiel de conserver ici les compétences des étudiants yukonnais pour répondre aux besoins en main-d'œuvre des employeurs du Yukon.

##### **1.3 Embaucher davantage de membres de groupes sous-représentés, par exemple des Autochtones, des personnes handicapées, des membres des minorités visibles, des jeunes, des travailleurs âgés, des prestataires de l'assistance sociale ou des femmes dans le secteur des métiers**

**Principe :** Faciliter l'embauche de membres de groupes sous-représentés sur le marché du travail yukonnais aidera les employeurs du territoire à trouver de la main-d'œuvre. La création de nouveaux programmes, la promotion de programmes déjà en place et de subventions salariales et l'élaboration de politiques et de processus de recrutement équitables sont autant de mesures conçues pour développer des milieux du travail inclusifs et diversifiés.

##### **1.4 Attirer au Yukon des travailleurs pouvant occuper des postes spécialisés difficiles à pourvoir**

**Principe :** Pour satisfaire à la demande dans une économie forte, il faut pouvoir compter sur un bassin de main-d'œuvre diversifié afin de pourvoir tous les types d'emplois, aussi bien ceux de premier échelon que les postes spécialisés et ceux exigeant du personnel hautement qualifié ou des compétences dans les métiers. Une meilleure utilisation de la technologie, par exemple les vidéoconférences, est un bon moyen de réduire les coûts de recrutement tout en permettant de communiquer face à face. Il y aurait lieu de mettre sur pied des programmes de stages pour les étudiants et d'adopter des pratiques exemplaires en matière de recrutement pour pourvoir ces postes.



### 1.5 Embaucher davantage de travailleurs occasionnels temporaires

**Principe :** L'accès à des travailleurs temporaires qualifiés sera bénéfique tant pour les employeurs, pour qui ces travailleurs constituent un atout durant les périodes de pointe ou lorsqu'il faut combler temporairement une pénurie de personnel, que pour les employés, qui peuvent alors jouir d'un horaire plus flexible et concilier le travail et d'autres activités. Les travailleurs temporaires constituent une main-d'œuvre flexible et polyvalente qui apporte sa contribution au marché du travail et à l'économie du Yukon.

### 1.6 Améliorer l'accès à l'information et aux outils qui renforceront la capacité des employeurs à recruter du personnel

**Principe :** L'accès à l'information sur les pratiques exemplaires et aux outils communautaires pourra appuyer les activités de recrutement. Les employeurs trouveront là un grand nombre de solutions et de méthodes qui les aideront à gérer le recrutement de leur main-d'œuvre.

## **Stratégie de maintien de l'effectif**

### **But : Accroître la capacité des employeurs yukonnais à maintenir en poste les travailleurs qualifiés**

**Principe :** Le maintien de l'effectif est un volet important du développement d'une main-d'œuvre saine, productive et motivée. En effet, il aide à réduire les impacts financiers liés aux coûts de recrutement, aux baisses de la productivité de l'entreprise et au mauvais service à la clientèle. La Stratégie de maintien de l'effectif a pour objet de sensibiliser les employeurs à l'importance du maintien de l'effectif et d'offrir davantage d'outils et d'information pour les aider à garder leurs employés. Tous ces éléments contribueront à créer des milieux de travail plus inclusifs et plus souples.

### **Objectifs**

#### **2.1 Sensibiliser les employeurs à l'importance du maintien de l'effectif**

**Principe :** Le maintien de l'effectif est la clé qui permettra aux employeurs de réduire les coûts de recrutement, d'accroître le bagage de connaissances de l'entreprise et de conserver une main-d'œuvre motivée. En 2008, le sondage mené auprès des entreprises par le Bureau des statistiques du Yukon montrait que seulement près de 20 % des employeurs interrogés avaient pris des mesures, telles que des programmes d'encouragement, des programmes destinés aux employés et des régimes d'avantages sociaux intéressants, en vue de conserver leurs employés. Cela traduit bien la nécessité de sensibiliser les employeurs à l'importance du maintien de l'effectif. Les entreprises qui ont mis en place des mesures de maintien de l'effectif connaissent généralement un taux de roulement moins élevé et une augmentation du niveau de satisfaction des employés.

#### **2.2 Améliorer l'accès à l'information et aux outils qui renforceront la capacité des employeurs à garder leurs employés**

**Principe :** Si l'on veut aider les employeurs à créer des milieux de travail souples et propices au maintien en poste de l'effectif, il convient de leur rendre l'information et les outils pour ce faire plus facilement accessibles. De plus, la participation des employeurs à des ateliers ou à des colloques sur les stratégies de maintien de l'effectif renforcera les entreprises et aidera ces dernières à garder leurs employés.

#### **2.3 Sensibiliser les employeurs aux obstacles qui nuisent au maintien de l'effectif**

**Principe :** La sensibilisation des employeurs aux obstacles qui nuisent au maintien de l'effectif est un élément clé pour aider ces derniers à garder les employés qui sont sous-représentés au sein de leur organisme. Il convient donc de promouvoir les outils disponibles et de transmettre l'information qui aidera les employeurs à prendre des mesures raisonnables et adaptées aux besoins de leurs employés.

## Mesure de la performance

*La mise en œuvre des Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif est un processus complexe qui nécessitera la participation de divers intervenants chargés de mener à bien de multiples projets. De façon générale, cette mise en œuvre sera dite réussie si elle a permis d'atteindre les buts stratégiques globaux des stratégies.*

Les indicateurs de rendement suivants serviront à évaluer les progrès réalisés :

- Hausse du taux d'emploi, particulièrement dans les collectivités rurales;
- Participation accrue des groupes sous-représentés à la population active;
- Meilleur accès à l'information sur les pratiques exemplaires en matière de recrutement et de maintien de l'effectif et mise en application plus généralisée;
- Baisse du nombre d'emplois vacants et des taux de roulement de personnel.

## Surveillance et évaluation

Un plan d'action complet orientera la mise en œuvre des Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif, qui s'étalera sur une période de dix ans. On décrit dans le plan d'action les mesures qui seront prises relativement à chaque objectif stratégique, ainsi que les activités, les méthodes de surveillance et les paramètres d'évaluation. Il présente également le contexte dans lequel s'inscrivent les mesures envisagées, explique de quelle façon elles permettront de relever les défis liés au marché du travail actuels et à venir et donne un aperçu général des programmes et services de formation qui existent.



Gouvernement du Yukon

On reverra le plan d'action régulièrement afin de s'assurer que la mise en œuvre de la stratégie continue d'appuyer l'économie du Yukon de façon aussi efficace et efficiente que possible. Certaines mesures énoncées dans le plan d'action seront mises en œuvre immédiatement et leur action est à court terme; d'autres ont pour objet d'effectuer des changements systémiques à plus long terme.

Aux fins de la surveillance et de l'évaluation de la mise en œuvre des Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif, le groupe de travail cédera la place à un comité de mise en œuvre. Ce nouvel organisme, composé de membres du groupe de travail et de nouveaux venus, devra impérativement compter des représentants de tous les ordres de gouvernement, y compris des gouvernements autochtones, du milieu des affaires yukonnais, des associations industrielles, des établissements d'enseignement, des fournisseurs de services de formation et d'organismes non gouvernementaux.

Le Groupe de travail sur les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif a participé à l'élaboration d'un modèle logique pour la mise en œuvre des stratégies qui précise les résultats escomptés. Ce modèle, incorporé au plan d'action, sera très utile au comité de mise en œuvre pour évaluer la performance.

Les activités de surveillance et d'évaluation consisteront essentiellement à évaluer ce qu'ont donné les mesures prises en application du plan d'action. Le comité de mise en œuvre examinera les résultats obtenus pour déterminer ce qui a bien fonctionné, quelles leçons sont à tirer et quelles améliorations il y aurait lieu d'apporter aux programmes et services.

## Hypothèses

Le groupe de travail avait posé certaines hypothèses qui ont guidé l'élaboration des Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif. Ces hypothèses sont des facteurs critiques sur lesquels la stratégie ne peut influencer, mais qui ont une incidence sur sa mise en œuvre et sa réussite.



Une hypothèse clé est que la mondialisation, l'intensification de la concurrence et les fluctuations économiques cycliques sont susceptibles d'avoir des répercussions sur le marché du travail yukonnais et que le Yukon doit se préparer afin de maintenir sa croissance économique.

Si l'on pose comme hypothèse qu'il y aura encore des pénuries chroniques de travailleurs qualifiés et que la réalisation de projets industriels d'envergure exigera des employeurs qu'ils mettent l'accent sur le recrutement et le maintien en poste de l'effectif, les présentes stratégies s'avèrent des outils précieux d'intervention en amont, en ce sens qu'elles visent à doter le territoire d'une main-d'œuvre bien instruite et hautement qualifiée dans l'immédiat et pour les nombreuses années à venir.

## Conclusion

Il est essentiel de donner aux employeurs l'accès à de la main-d'œuvre qualifiée à tous les niveaux, tant pour pourvoir des postes de premier échelon que des emplois hautement spécialisés, soient-ils temporaires ou permanents, afin de faire face aux défis dans une économie dynamique et florissante. Le Yukon doit être prêt à réagir aux changements qui surviennent sur le marché du travail et à prendre les dispositions stratégiques nécessaires pour pouvoir tirer parti des possibilités qui se présentent.

Pour que le Cadre de référence concernant la main-d'œuvre connaisse le succès qu'on lui souhaite, il importe que toutes les parties intéressées travaillent en collaboration. Les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif seront mises en œuvre par des intervenants du marché du travail yukonnais qui ont à cœur de rendre le Yukon apte à attirer et à garder sur place les travailleurs qui lui permettront de répondre aux demandes d'une économie forte et diversifiée.

On ne peut toutefois compter uniquement sur le recrutement et le maintien en place de travailleurs pour pourvoir tous les postes vacants et remédier aux problèmes qui sévissent sur le marché du travail. Il est également essentiel de continuer à travailler auprès des groupes sous-représentés, tels que les personnes handicapées, les jeunes, les femmes dans le secteur des métiers, les Autochtones et les travailleurs âgés, si l'on veut assurer la réussite sociale et économique du Yukon. L'immigration, la publication et la dissémination d'information utile sur le marché du travail et la mise sur pied de programmes de formation axée sur les compétences générales et les métiers feront en sorte de donner à tous les Yukonnais les capacités de contribuer pleinement à l'essor de leur collectivité. Seule la coordination des efforts déployés en ce sens par l'intermédiaire des autres stratégies de développement de la main-d'œuvre nous permettra de remédier aux problèmes que connaît le marché du travail.

## Bibliographie

ALBERTA, ALBERTA-BRITISH COLUMBIA REGIONAL SKILL SHORTAGES SUB-GROUP. *Mature Workers in Alberta and British-Columbia: Understanding the Issues and Opportunities*, Edmonton, Alberta, 2008.

ALBERTA, ALBERTA EMPLOYMENT AND IMMIGRATION. *Beyond Pay and Benefits, Alberta Employers' Effective Practices*, Edmonton, Alberta, le Ministère, 2008.

ALBERTA, HUMAN RESOURCES AND EMPLOYMENT. *Finders and Keepers: Recruitment and Retention Strategies*, Edmonton, Alberta, le Ministère, 2003.

BÉLANGER, A., ET É. CARON-MALENFANT. « Diversité ethnoculturelle au Canada : perspectives pour 2017 », *Tendances sociales canadiennes*, n° 79, hiver 2005, p. 18–21.

CORLEY CONSULTING INC. *Labour Market Initiative for the Yukon*, Edmonton, Alberta, 2007. Document préparé pour la chambre de commerce de Whitehorse.

GALARNEAU, D., ET M. RADULESCU. « L'emploi chez les personnes ayant une incapacité », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 10, n° 5, 2009, p. 5–15.

JOTHEN, K. *Labour Market and Human Resource Development Trends: what they mean for the Yukon*. Colloque sur le Cadre de référence concernant la main-d'œuvre, 2008.

LMI Works — Labour Market and Career Information for Newfoundland and Labrador, [www.lmiworks.nl.ca/](http://www.lmiworks.nl.ca/).

STATISTIQUE CANADA. *Identité autochtone (8), plus haut certificat, diplôme ou grade (14), principal domaine d'études - Classification des programmes d'enseignement, 2000 (14), région de résidence (6), groupes d'âge (10A) et sexe (3) pour la population de 15 ans et plus, pour le Canada, les provinces et les territoires, Recensement de 2006 - Données-échantillon (20 %)*, tableau thématique, n° au catalogue : 97-560-X2006028, recensement de 2006, territoire du Yukon, Ottawa, Ontario, le Ministère, 2008a.

STATISTIQUE CANADA. *L'évolution de la population active au Canada, Recensement de 2006*, Ottawa, Ontario, le Ministère, 2008b.

THORPE, K. *Harnessing the Power: Recruiting, Engaging, and Retaining Mature Workers*, Conference Board du Canada, 2008.

WORKFORCE PLANNING FOR WISCONSIN STATE GOVERNMENT. *Employee retention*, 2005. <http://workforceplanning.wi.gov/docview.asp?docid=1052>.

YUKON. BUREAU DES STATISTIQUES, *Business Survey 2008*, Whitehorse, Yukon, ministère du Conseil exécutif, 2008.

YUKON. DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE. *A Labour Market Framework for Yukon*, Whitehorse, Yukon, ministère de l'Éducation, 2008.

YUKON. DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE. *A Labour Market Framework for Yukon Symposium 2008 Summary*, Whitehorse, Yukon, ministère de l'Éducation, 2009.

YUKON. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. *Pathways to Prosperity. An Economic Growth Perspective 2005-2025*, Whitehorse, Yukon, le Ministère, 2006.

YUKON. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. *Yukon Economic Outlook 2009*, Whitehorse, Yukon, le Ministère, 2009.

YUKON. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. *Yukon Economic Update 2009*, Whitehorse, Yukon, le Ministère, 2009.

## Notes

1. LMI Works — Labour Market and Career Information for Newfoundland and Labrador, [www.lmiworks.nl.ca/](http://www.lmiworks.nl.ca/) (Information sur le recrutement et le maintien de l'effectif publiée sur le site Web du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador consacrée à l'information sur le marché du travail et les carrières)
2. Thorpe, 2008, p. 1
3. Corley Consulting Inc., 2007
4. Yukon, Bureau des statistiques, 2008
5. Alberta, Human Resources and Employment, 2003, p. 5
6. Workforce Planning for Wisconsin State Government, 2005
7. Alberta, Alberta Employment and Immigration, 2008
8. Jochen, 2008.
9. Yukon, Ministère du Développement économique, 2006
10. Yukon, Bureau des statistiques, 2008
11. Selon Statistique Canada, de 2001 à 2006, le taux d'emploi pour l'ensemble du Canada a augmenté en moyenne de 1,7 % par année, ce qui représente la plus forte croissance parmi les pays membres du groupe des Sept. (Statistiques Canada, 2008b)
12. Statistiques Canada, 2008a
13. Alberta, Alberta-British Columbia Regional Skill Shortages Sub-Group, 2008, p. 9
14. Alberta, Alberta Employment and Immigration, 2008





Si vous désirez en savoir plus sur les avantages que peuvent vous apporter les Stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif ou sur la façon de participer aux travaux du Comité des intervenants en recrutement et en maintien de l'effectif, composez le 867-667-5131 (sans frais, 1-800-661-0408, poste 5131) ou visitez le site [www.labourmarketframeworkyukon.com](http://www.labourmarketframeworkyukon.com). Les documents suivants sont également disponibles :

- copies supplémentaires du présent sommaire;
- copies de la Stratégie et du Plan d'action;
- liste des organismes qui ont collaboré à l'élaboration de la Stratégie et de son Plan d'action.

Parrainé par :

