

**Pénurie de main-  
d'oeuvre dans le  
secteur  
manufacturier**

**Rapport de sondage**

Présenté à MEQ

Novembre 2022

**T**

**A**

**C**

**T**

**3**

**Contexte**

**6**

**Constats**

**21**

**Pénurie de main-d'œuvre: ampleur du problème**

**33**

**Pénurie de main-d'œuvre: conséquences**

**46**

**Solutions potentielles**

**56**

**Méthodologie**

**Résultats  
détaillés**

# Contexte

## Contexte

L'objectif de ce projet de recherche est de documenter la situation de la pénurie de main-d'œuvre et ses conséquences et ce, partout au Québec.

Plus spécifiquement, ce sondage permet de :

- Documenter la gravité de la pénurie de main-d'œuvre;
- Documenter les impacts économiques de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier;
- Analyser les autres conséquences de la pénurie sur les activités économiques des entreprises manufacturières.

## Secteurs d'activité

- Les entreprises sondées ont indiqué le secteur d'activité auquel elles appartiennent. Ces secteurs correspondent aux catégories de Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et plus précisément, aux sous-secteurs du secteur de la Fabrication.
- Voici quelques exemples des activités menées par les entreprises ayant participé au sondage.

Fabrication de matériel de transport	Fabrication de produits métalliques	Fabrication de machines	Fabrication d'aliments	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Véhicules automobiles</li> <li>– Carrosseries et remorques</li> <li>– Pièces pour véhicules</li> <li>– Produits aérospatiaux et leurs pièces</li> <li>– Matériel ferroviaire</li> <li>– Navires et embarcations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produits d'architecture et éléments de charpentes métalliques</li> <li>– Chaudières, réservoirs</li> <li>– Articles de quincailleries</li> <li>– Ressorts et produits en fil métallique</li> <li>– Produits tournés, vis, écrous, boulons</li> <li>– Revêtement, gravure, traitement thermique et par le froid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Machine pour l'agriculture, la construction et l'extraction minière</li> <li>– Machines industrielles</li> <li>– Machines pour le commerce</li> <li>– Machine pour les industries de services</li> <li>– Moteurs, turbines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grains céréaliers</li> <li>– Sucre et confiserie</li> <li>– Mise en conserve de fruits et légumes</li> <li>– Produits laitiers</li> <li>– Produits de viande</li> <li>– Aliments pour animaux</li> <li>– Préparation de poissons et fruits de mer, boulangerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Matériel d'emballage et de pellicules en plastique</li> <li>– Tuyaux, raccords de tuyauterie</li> <li>– Produits en mousse de polystyrène et d'uréthane</li> <li>– Bouteilles en plastique</li> <li>– Pneus</li> </ul>

# Constats

## Conséquences financières de la pénurie de main-d'œuvre

**4 milliards de \$**  
en contrats  
refusés et retards  
accumulés

+

**3 milliards de \$**  
en  
investissements  
retardés ou  
annulés

=

**7 milliards de \$**  
en argent laissé sur  
la table depuis un  
an

## Conséquences financières de la pénurie de main-d'œuvre (suite)

	<b>Estimations des pertes en argent laissé sur la table pour l'ensemble des entreprises du secteur de la fabrication depuis un an:</b>
Estrie	<b>221 millions de \$</b>
Montérégie	<b>1 328 millions de \$</b>
Chaudière-Appalaches	<b>2 317 millions de \$</b>
Capitale-Nationale	<b>763 millions de \$</b>
Montréal	<b>350 millions de \$</b>
Centre-du-Québec et Mauricie	<b>1 064 millions de \$</b>
Laurentides, Lanaudière et Laval	<b>356 millions de \$</b>



## Conséquences financières de la pénurie de main-d'œuvre (suite)

**Les entreprises québécoises du secteur de la fabrication ont essuyé des pertes de 4 milliards de dollars en contrats refusés et retards accumulés depuis l'an dernier.**

Voir p.60 pour des détails sur la méthodologie.

- Les **trois quarts** des entreprises sondées ont dû **refuser des contrats, réduire leur nombre de soumissions ou accumuler des retards de production** dans la dernière année à cause de la pénurie de main-d'œuvre.
- En moyenne, les entreprises sondées ont enregistrées des pertes d'environ 5,3 millions de dollars depuis un an.
  - Les moyennes sont les plus élevées dans les régions suivantes: Chaudière-Appalaches (10,2M\$), Centre-du-Québec et Mauricie (8,4M\$), Capitale-Nationale (6,3M\$)
  - Les moyennes sont les plus élevées dans les secteur suivants : Fabrication de matériel de transport (10,8M\$), Fabrication de produits métalliques (6,3M\$), Fabrication de machines (6M\$)

## Conséquences financières de la pénurie de main-d'œuvre (suite)

**Les entreprises québécoises du secteur de la fabrication ont essuyé des pertes de 3 milliards de dollars en investissements retardés ou annulés en raison de la pénurie de main-d'œuvre depuis l'an dernier.**

Voir p.61 pour des détails sur la méthodologie.

- La **moitié** des entreprises sondées ont **retardé ou annulé certains investissements** dans la dernière année à cause de la pénurie de main-d'œuvre.
- En moyenne, les entreprises sondées ont enregistré des pertes d'environ 5,9 millions de dollars depuis un an.
  - Les moyennes sont les plus élevées dans les régions suivantes: Chaudière-Appalaches (33,8M\$) , Centre-du-Québec et Mauricie (9,9M\$), Estrie (3,1M\$), Laurentides, Lanaudière et Laval (3M\$)
  - Les moyennes sont les plus élevées dans les secteur suivants : Fabrication d'aliments (27,4M\$), Fabrication de matériel de transport (8M\$), Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc (3,3M\$), Fabrication de machines (3,2M\$)

# Pénurie de main-d'œuvre: état des lieux

## Les entreprises manufacturières québécoises ayant répondu au sondage ont des besoins importants en main-d'œuvre.

- 98% des entreprises sondées affirment avoir des postes vacants.
- **En moyenne**, les entreprises sondées ont besoin de combler **42 postes**.
  - Les moyennes sont les plus élevées dans les régions suivantes: Montérégie (60), Chaudière-Appalaches (44), Montréal (40)
  - Les moyennes sont les plus élevées dans les secteurs suivants : Fabrication de matériel de transport (165), Fabrication de machines (38), Fabrication d'aliments (37), Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc (34)
- La **proportion de postes à combler par rapport au nombre d'employés** est de **12%** en moyenne chez toutes les entreprises sondées.
  - Cette proportion est de **26%** dans les **entreprises de moins de 20 employés**.

## Pénurie de main-d'œuvre: état des lieux (suite)

### La demande de main-d'œuvre étrangère pour combler ces postes vacants est élevée.

- Le **quart** des entreprises sondées voudraient combler **au moins 20 postes** à partir de main-d'œuvre étrangère.
- **En moyenne**, les entreprises sondées voudraient pouvoir combler **17 postes** à partir de travailleurs étrangers.
  - Les moyennes sont les plus élevées dans les régions suivantes : Chaudière-Appalaches (28), Capitale-Nationale (24), Centre-du-Québec et Mauricie (15), Estrie (15), Montérégie (14)
  - Les moyennes sont les plus élevées dans les secteurs suivants : Fabrication d'aliments (30), Fabrication de matériel de transport (23), Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc (22)
- La **proportion de postes à combler à partir de main-d'œuvre étrangère par rapport au nombre d'employés** est de **7%** en moyenne chez toutes les entreprises répondantes.
  - Cette proportion est de **14%** dans les **entreprises de moins de 20 employés**.

# Types de postes à pourvoir

**Les postes moins bien rémunérés sont plus difficiles à combler, mais il y a plus de postes vacants à salaire plus élevé.**

- Plus de la moitié des entreprises sondées affirment que les postes **dans la tranche salariale de 20\$/h ou moins** sont les plus difficiles à combler.
- Toutefois, près de la **moitié (49%)** des postes vacants au sein des entreprises sondées se trouvent dans la tranche salariale **de 20 à 29\$/h**. Environ **quatre sur 10 (38%)** se trouvent dans les tranches salariales **supérieures à 30\$/h**.
- Les professions les plus difficiles à combler par les entreprises sondées sont les suivantes:
  - Opérateurs
  - Ingénieurs
  - Journaliers
  - Mécaniciens
  - Techniciens
  - Soudeurs
  - Électromécaniciens
  - Machinistes
  - Manœuvres

## Autres conséquences de la pénurie de main-d'œuvre

- **Trois entreprises sondées sur dix** ont envisagé de déménager une partie de leurs activités à l'étranger ou de donner davantage de contrats à l'étranger dans la dernière année à cause de la pénurie de main-d'œuvre.
- La majorité des entreprises sondées disent ressentir les conséquences suivantes de la pénurie de main-œuvre :
  - **Retards de livraison (82%)**
  - **Augmentation des coûts (73%)**
  - **Insatisfaction des clients (62%)**

## Pourquoi ne pas recruter à l'international?

- **Sept entreprises sondées sur 10** ont effectué des démarches de recrutement international dans la dernière année afin de palier leurs besoins de main-d'œuvre.
- Celles qui n'ont pas effectué de démarches citent les raisons suivantes pour ne pas avoir tenté de recruter à l'étranger:
  - **Complexité des processus**
  - **Délais**
  - **Manque de ressources pour accueillir les travailleurs étrangers**
  - **Coûts**

## Conséquences sur la santé mentale

- **Plus de la moitié (54%)** des entreprises sondées affirment que la pénurie de main-d'œuvre a des conséquences sur la **santé mentale** des employés.
- Un **cinquième des entreprises sondées (21%)** affirment qu'il s'agit de **la conséquence la plus importante de la pénurie de main-d'œuvre**.
  - Cette conséquence est considérée par ces entreprises comme **plus importante** que la perte ou l'insatisfaction des clients, le ralentissement ou l'annulation des plans d'expansion et la baisse de l'innovation.

## Quelles sont les solutions?

**La main-d'œuvre étrangère est considérée comme la solution la plus efficace pour contrer la pénurie de main-d'œuvre.**

- **45%** des entreprises sondées croient que **faciliter le recrutement international** ou **hausser les seuils d'immigration** sont les meilleures solutions pour contrer la pénurie.
- L'appui à ces solutions est de...
  - ... 60% dans Chaudière-Appalaches
  - ... 54% dans le Centre-du-Québec et la Mauricie
  - ... 57% dans le secteur de la Fabrication de produits métalliques
  - .... 55% chez les entreprises de moins de 20 employés



## Quelles sont les solutions? (suite)

- Les autres solutions considérées comme les plus efficaces sont: l'automatisation et la robotisation (28% des entreprises sondées) et l'augmentation de salaire des postes à pourvoir (12% des entreprises sondées).
- L'appui à la solution de **l'automatisation et la robotisation** est de...
  - ... 41% en Montérégie
  - ... 50% dans le secteur de la Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc
- L'appui à la solution de **l'augmentation de salaire des postes à pourvoir** est de...
  - ... 23% dans la Capitale-Nationale
  - ... 20% dans le secteur de la Fabrication de machines
- À noter que 21% des entreprises sondées du secteur de la Fabrication de matériel de transport sont d'avis que la solution la plus efficace consiste à **recruter plus de femmes**.

## Implication du gouvernement

**6 entreprises sondées sur 10**  
**croient que le gouvernement du Québec pourrait en**  
**faire beaucoup plus pour aider à régler le problème de**  
**pénurie de main-d'œuvre.**

# Résultats détaillés

## Note sur l'interprétation des résultats

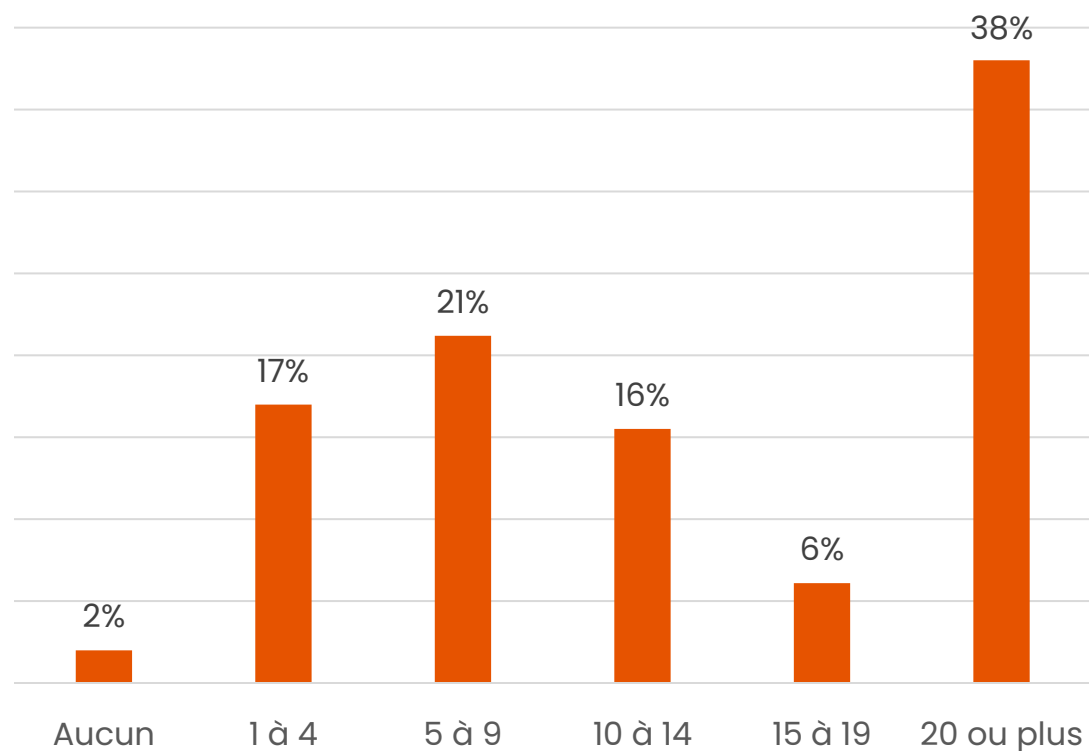
- Certains résultats statistiques ont été segmentés selon la région administrative, le secteur d'activité et la taille d'entreprise (nombre d'employés).
- Le nombre de répondants est faible dans certaines de ces sous-catégories, donc les résultats doivent être interprétés avec précaution.
- Lorsque le nombre de répondants est faible, une différence entre le résultat pour une catégorie et le résultat pour l'ensemble des répondants ne doit pas nécessairement être interprétée comme une différence importante.

# Pénurie de main-d'œuvre

**AMPLEUR DU PROBLÈME**

## Postes à pourvoir

**Combien de postes au total sont à pourvoir (incluant postes vacants et postes à combler pour soutenir la croissance) dans votre entreprise? (n = 245)**



38% des entreprises indiquent avoir **au moins 20 postes** à combler.

**Nombre total de postes à pourvoir au sein des entreprises ayant répondu au sondage:**

**10 241 postes**

**Moyenne: 42 postes**

## Postes à pourvoir – Par région

**Combien de postes au total sont à pourvoir (incluant postes vacants et postes à combler pour soutenir la croissance) dans votre entreprise?**

	Tous	Région							
		Capitale-Nationale	Centre-du-Québec et Mauricie	Chaudière-Appalaches	Estrie	Laurentides / Lanaudière et Laval	Montérégie	Montréal	Autres ou non déclaré
Moyenne	<b>42</b>	33	33	44	21 <	27	60	40	60
<b>n =</b>	<b>245</b>	24	24	29	21	33	55	41	18

Chez les entreprises de la Montérégie, la moyenne de postes à pourvoir est de 60.

## Postes à pourvoir – Par secteur

**Combien de postes au total sont à pourvoir (incluant postes vacants et postes à combler pour soutenir la croissance) dans votre entreprise?**

	Tous	Secteur						
		Fabrication d'aliments	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de produits en bois	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	Fabrication de produits métalliques	Autres
Moyenne	42	37	38	165	19 <	34	22 <	38
n =	245	26	17	18	14	24	63	83

Chez les entreprises du secteur de la Fabrication de produits en bois, la moyenne de postes à pourvoir est de 180.



## Postes à pourvoir – Par taille d’entreprise

Combien de postes au total sont à pourvoir (incluant postes vacants et postes à combler pour soutenir la croissance) dans votre entreprise? **Ratio postes à pourvoir/nombre d’employés**

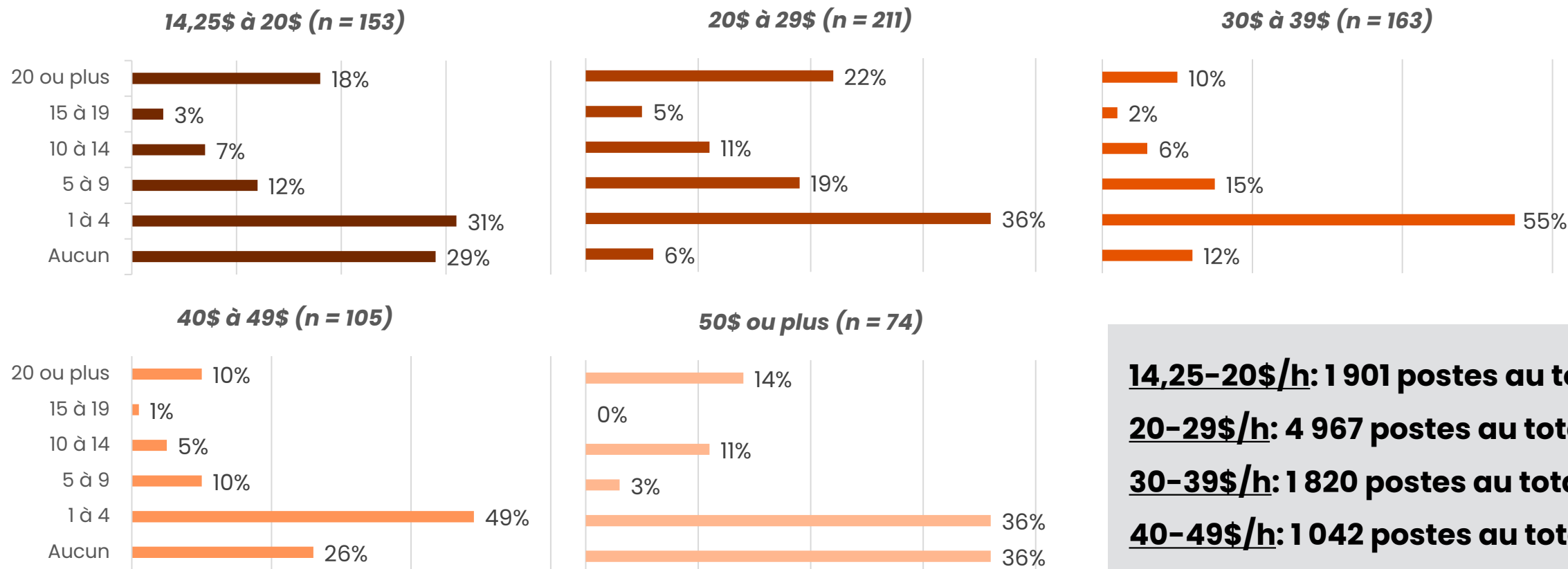
	Tous	Taille d’entreprise			
		Moins de 20 employés	20 à 99 employés	100 à 500 employés	Plus de 500 employés
Ratio moyen	<b>12,4%</b>	25,9% >	14,3%	10,2% <	7,7% <
n =	<b>244</b>	18	85	102	39

La proportion de postes à combler est plus importante dans les petites entreprises.

En moyenne, dans toutes les entreprises, la proportion de postes à combler est de 12%. Les entreprises de 20 employés ou moins doivent quant à elles combler 26% de leur main-d’œuvre

# Postes à pourvoir – Selon la catégorie de salaire

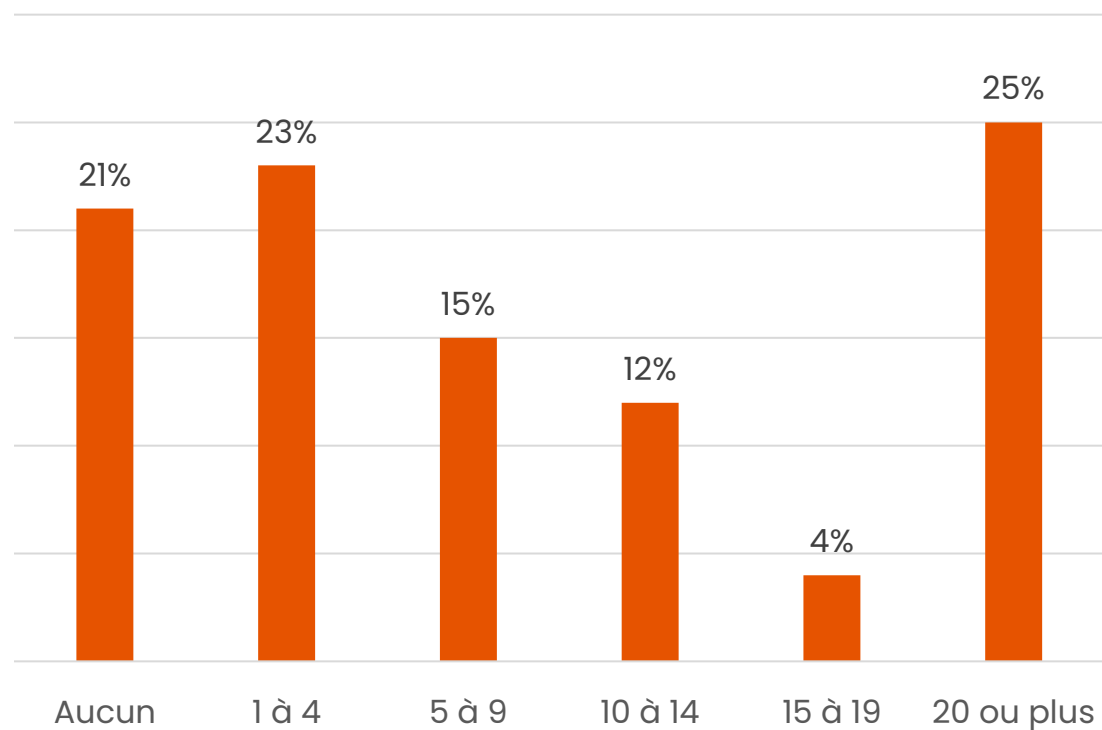
Combien de postes sont à pourvoir présentement dans chacune des catégories de salaire suivantes?



**14,25-20\$/h: 1 901 postes au total**  
**20-29\$/h: 4 967 postes au total**  
**30-39\$/h: 1 820 postes au total**  
**40-49\$/h: 1 042 postes au total**  
**50\$/h ou plus: 1 068 postes au total**

## Postes à pourvoir – Main-d'œuvre étrangère

De tous les postes à pourvoir, combien aimeriez-vous combler à partir de main-d'œuvre étrangère? (n = 240)



Le **quart** des entreprises voudraient combler **au moins 20 postes** à partir de main-d'œuvre étrangère.

**Nombre total de postes à pourvoir à partir de main-d'œuvre étrangère au sein des entreprises ayant répondu au sondage:**

**3 997 postes**

**Moyenne: 17 postes**

## Postes à pourvoir – Main-d’œuvre étrangère – Par région

*De tous les postes à pourvoir, combien aimeriez-vous combler à partir de main-d’œuvre étrangère?*

	Tous	Région							
		Capitale-Nationale	Centre-du-Québec et Mauricie	Chaudière-Appalaches	Estrie	Laurentides / Lanaudière et Laval	Montréal	Montréal	Autres ou non déclaré
Moyenne	17	24	15	28	15	10	14	11	28
n =	240	23	24	29	22	32	52	41	17

Dans Chaudière-Appalaches, les entreprises aimeraient pouvoir combler en moyenne 28 postes à partir de main-d’œuvre étrangère.

## Postes à pourvoir – Main-d’œuvre étrangère – Par secteur

*De tous les postes à pourvoir, combien aimeriez-vous combler à partir de main-d’œuvre étrangère?*

	Tous	Secteur						
		Fabrication d'aliments	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de produits en bois	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	Fabrication de produits métalliques	Autres
Moyenne	17	30	8 <	23	11	22	12	15
n =	240	28	15	18	14	24	61	80

Dans le secteur de la Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc, les entreprises aimeraient pouvoir combler en moyenne 22 postes à partir de main-d’œuvre étrangère.

Dans le secteur de la Fabrication de matériel de transport, les entreprises aimeraient pouvoir combler en moyenne 23 postes à partir de main-d’œuvre étrangère.

## Postes à pourvoir – Main-d’œuvre étrangère – Par taille d’entreprise

De tous les postes à pourvoir, combien aimeriez-vous combler à partir de main-d’œuvre étrangère? **Ratio postes à pourvoir/nombre d’employés**

	Tous	Taille d’entreprise			
		Moins de 20 employés	20 à 99 employés	100 à 500 employés	Plus de 500 employés
Ratio moyen	<b>6,9%</b>	13,5%	7,8%	6,4%	3,3% <
n =	<b>238</b>	17	81	100	40

La proportion de postes à combler à partir de main-d’œuvre étrangère est plus importante dans les petites entreprises.

En moyenne, dans toutes les entreprises, la proportion de postes à combler à partir de main-d’œuvre étrangère est de 7%. Les entreprises de 20 employés ou moins doivent quant à elles combler 14% de leur main-d’œuvre à partir de main-d’œuvre étrangère.

## Postes les plus difficiles à pourvoir

**Pour quelle catégorie de salaire avez-vous le plus de difficulté à recruter des travailleurs? Placer les choix suivants en ordre de 1 (le PLUS de difficulté) à 6 (le MOINS de difficulté).**

	% de fois en 1 <sup>ère</sup> position	% de fois en 2 <sup>e</sup> position	n =
<b>Entre 14,25\$ et 20\$/h</b>	54%	16%	197
<b>Entre 20 et 29\$/h</b>	30%	46%	219
<b>Entre 30 et 39\$/h</b>	11%	24%	189
<b>Entre 40 et 49\$/h</b>	8%	13%	181
<b>50\$/h ou plus</b>	11%	4%	176

Pour **plus de la moitié** des entreprises sondées, les postes les plus difficiles à combler sont ceux dont le salaire est de **20\$/heure ou moins**.

Les salaires entre 20 et 29\$/heure sont les deuxièmes plus difficiles à combler.

En bref, le recrutement est plus ardu pour les plus **petits salaires**.

## Postes les plus difficiles à pourvoir (suite)

*Quels sont trois les postes les plus difficiles à combler actuellement dans votre entreprise?*

<b>Opérateur (x 64)</b>	<b>Ingénieur (x 50)</b>	<b>Journalier (x 49)</b>
<b>Mécanicien (x 35)</b>	<b>Technicien (x 33)</b>	<b>Soudeur (x 32)</b>
<b>Électromécanicien (x 29)</b>	<b>Machiniste (x 24)</b>	<b>Manœuvre (x 22)</b>



# **Pénurie de main-d'œuvre**

## **CONSÉQUENCES**

## Refus de contrats

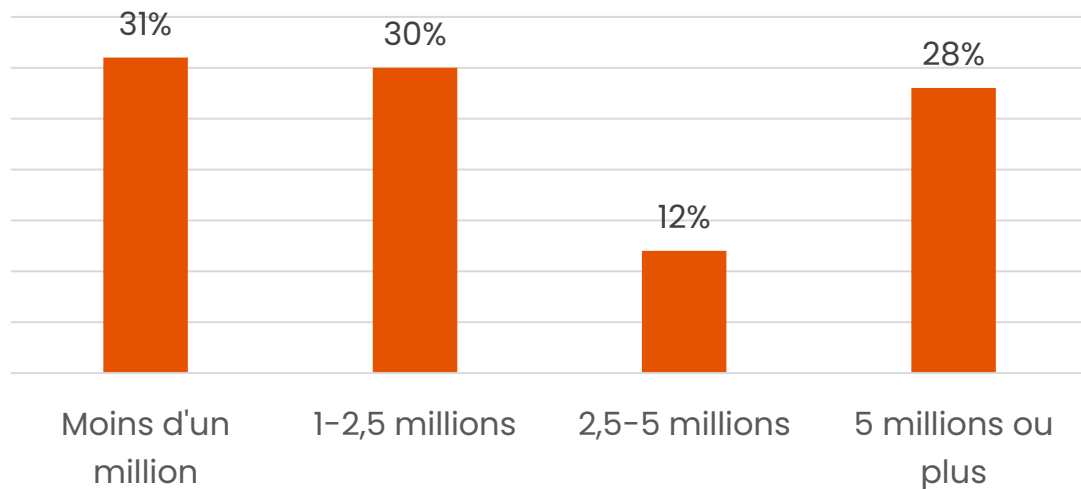
***Dans la dernière année, votre entreprise a-t-elle dû refuser des contrats, réduire son nombre de soumissions ou accumuler des retards de production à cause de la pénurie de main-d'œuvre?***

	n = 253
Oui	76%
Non	24%

Les **trois quarts** des entreprises ont dû refuser des contrats, réduire leur nombre de soumissions ou accumuler des retards de production dans la dernière année à cause de la pénurie de main-d'œuvre.

## Refus de contrats (suite)

**Si oui: Dans la dernière année, quelle est la valeur approximative pour votre entreprise des pertes associées à: ... (n = 144)**



**Pertes totales : 770 490 007 \$**

**Perte moyenne: 5 350 625\$**

**Si non: Votre entreprise devra-t-elle refuser des contrats en raison du manque de travailleurs dans les prochains mois? Si oui, d'ici combien de temps environ?**

	n = 57
D'ici 3 mois	4%
D'ici 6 mois	5%
D'ici 12 mois	12%
Nous n'aurons pas à refuser des contrats dans la situation actuelle	79%

Parmi les entreprises qui n'ont pas eu besoin de refuser des contrats dans la dernière année (57 entreprises), **21% croient devoir le faire** d'ici un an.

## Refus de contrats – Par région

*Si oui: Dans la dernière année, quelle est la valeur approximative pour votre entreprise des pertes associées à: ...*

	Tous	Région							
		Capitale-Nationale	Centre-du-Québec et Mauricie	Chaudière-Appalaches	Estrie	Laurentides / Lanaudière et Laval	Montréal	Montréal	Autres ou non déclaré
Moyenne	<b>5 350 625\$</b>	6 280 556\$	8 379 167\$	10 206 250\$	1 956 667\$ <	2 203 571\$ <	5 256 316\$	1 390 476\$ <	10 445 000\$
<b>n =</b>	<b>144</b>	18	12	16	15	14	38	21	10

Dans Chaudière-Appalaches, les pertes sont de plus de 10 millions de dollars en moyenne.

## Refus de contrats – Par secteur

*Si oui: Dans la dernière année, quelle est la valeur approximative pour votre entreprise des pertes associées à: ...*

	Tous	Secteur						
		Fabrication d'aliments	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de produits en bois	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	Fabrication de produits métalliques	Autres
Moyenne	<b>5 350 625\$</b>	5 178 571\$	6 004 167\$	10 807 143\$	5 000 000\$	3 071 429\$	6 278 511\$	4 055 000\$
n =	<b>144</b>	14	12	7	10	14	47	40

Dans le secteur de la Fabrication de matériel de transport, les pertes sont de près de 11 millions de dollars en moyenne.

## Déménagement des activités

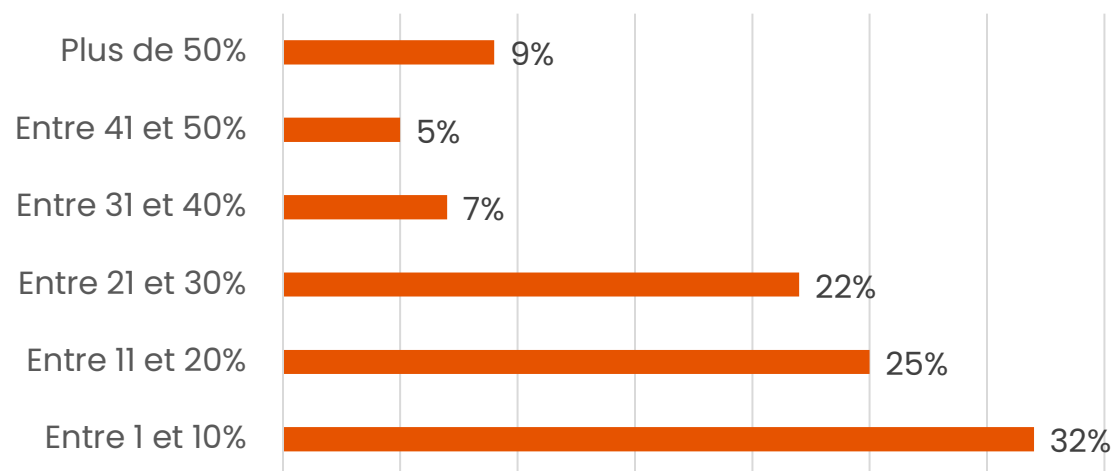
*Dans la dernière année, avez-vous déjà envisagé de déménager une partie de vos activités à l'étranger ou de donner davantage de contrats à l'étranger en raison de la pénurie de main-d'œuvre?*

	n = 247
Oui	31%
Non	69%

**Trois entreprises sur dix** ont envisagé de déménager une partie de leurs activités à l'étranger ou de donner davantage de contrats à l'étranger dans la dernière année à cause de la pénurie de main-d'œuvre.

## Déménagement des activités (suite)

**Si oui: Quelle proportion approximative de vos activités avez-vous envisagé déménager dans la dernière année? (n = 76)**



5% des entreprises qui ont envisagé de déménager une partie de leurs activités ont envisagé d'en déménager entre 40% et 50%.

14% ont envisagé d'en déménager plus de 40%.

**Si non: Votre entreprise devra-t-elle déménager une partie de vos activités à l'étranger en raison du manque de travailleurs dans les prochains mois? Si oui, d'ici combien de temps environ?**

	n = 166
D'ici 3 mois	1%
D'ici 6 mois	-
D'ici 12 mois	2%
Nous n'aurons pas à déménager une partie de nos activités à l'étranger	97%

Parmi les entreprises qui n'ont pas envisagé de déménager leurs activités cette année, presque toutes (97%) n'envisagent pas non plus de le faire dans l'avenir.

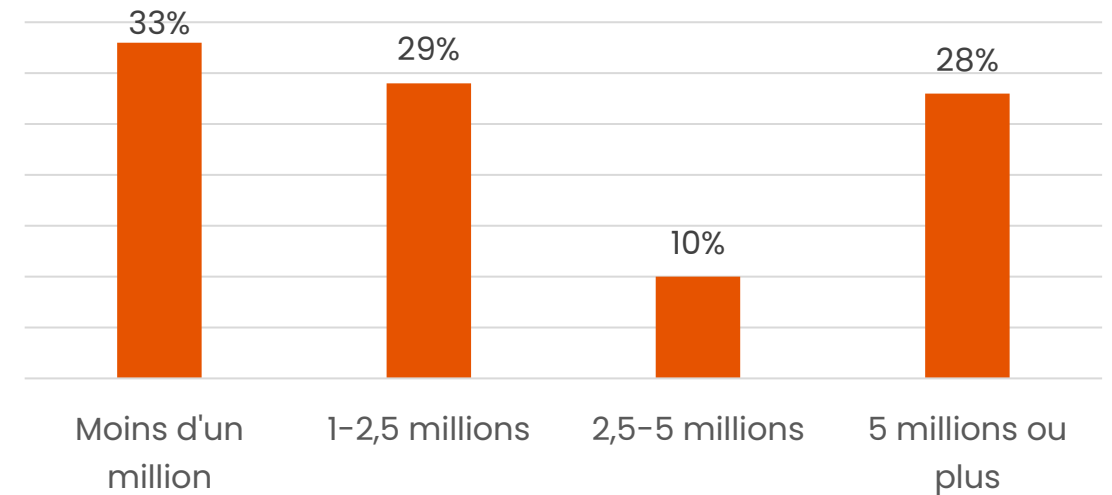
# Retards d'investissements

**Dans la dernière année, avez-vous retardé ou annulé certains investissements à cause de la pénurie de main-d'œuvre?**

	n = 245
Oui	49%
Non	51%

La **moitié** des entreprises ont retardé ou annulé certains investissements dans la dernière année à cause de la pénurie de main-d'œuvre.

**Si oui: Quelle est la valeur approximative des investissements retardés ou annulés dans la dernière année? Veuillez entrer votre réponse en dollars. (n = 97)**



**Pertes totales : 580 545 001\$**

**Valeur moyenne: 5 985 000\$**



## Retards d'investissements – Par région

**Si oui: Quelle est la valeur approximative des investissements retardés ou annulés dans la dernière année? Veuillez entrer votre réponse en dollars. (n = 97)**

	Tous	Région							
		Capitale-Nationale	Centre-du-Québec et Mauricie	Chaudière-Appalaches	Estrie	Laurentides / Lanaudière et Laval	Montérégie	Montréal	Autres ou non déclaré
Moyenne	<b>5 985 000\$</b>	2 380 769\$	9 900 000\$	33 750 000\$	3 087 500\$	2 983 333\$	1 892 407\$	2 423 333\$	5 625 000\$
<b>n =</b>	<b>97</b>	13	10	8	4	12	27	15	8

Dans Chaudière-Appalaches, les pertes sont de plus de 33 millions de dollars en moyenne.

Dans le Centre-du-Québec et la Mauricie, elles sont de près de 10 millions de dollars en moyenne.

## Retards d'investissements – Par secteur

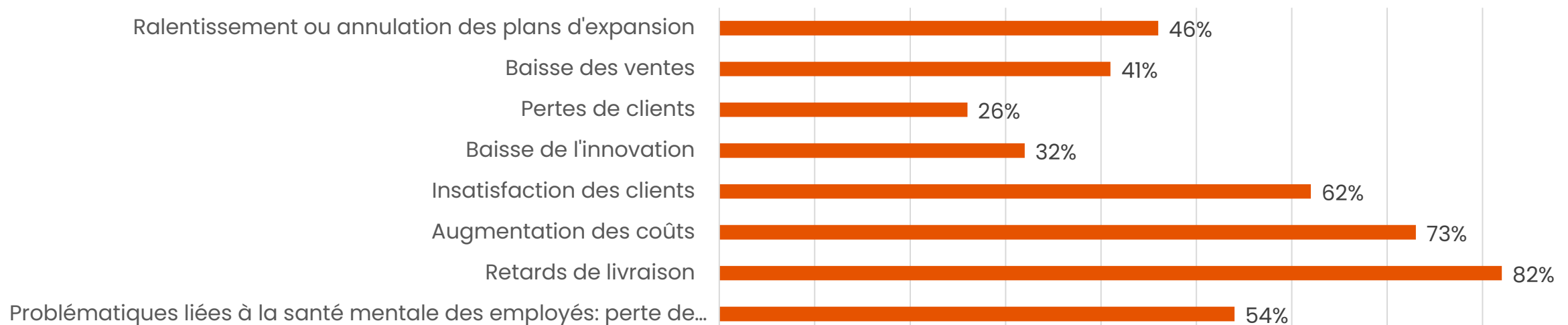
*Si oui: Quelle est la valeur approximative des investissements retardés ou annulés dans la dernière année? Veuillez entrer votre réponse en dollars. (n = 97)*

	Tous	Secteur						
		Fabrication d'aliments	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de produits en bois	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	Fabrication de produits métalliques	Autres
Moyenne	5 985 000\$	27 422 000\$	3 214 286\$	8 000 000\$	1 833 333\$	3 254 545\$	2 682 031\$	4 280 645\$
n =	97	10	7	3	3	11	32	31

Dans le secteur de la Fabrication d'aliments, les pertes sont de plus de 27 millions de dollars en moyenne.

# Conséquences économiques

**Quels sont les conséquences économiques principales de la pénurie de main-d'œuvre sur votre entreprise? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. (n = 239)**



Les **retards de livraison** (82%), **l'augmentation des coûts** (73%) et **l'insatisfaction des clients** (62%) sont les trois conséquences économiques de la pénurie de main-d'œuvre les plus répandues.

Plus de la moitié (54%) des entreprises identifient également les **problématiques liées à la santé mentale** des employés.

## Conséquences économiques (suite)

**Classez ces conséquences économiques de la pénurie de main-d'œuvre en ordre de la PLUS importante à la MOINS importante pour votre entreprise. Placez la conséquence la PLUS importante en position 1, la 2e en position 2, et ainsi de suite.**

	% de fois en 1 <sup>ère</sup> position	% de fois en 2 <sup>e</sup> position	n =
Ralentissement ou annulation des plans d'expansion	9%	12%	104
Baisse des ventes	25%	23%	93
Pertes de clients	16%	12%	57
Baisse de l'innovation	8%	14%	73
Insatisfaction des clients	11%	29%	142
Augmentation des coûts	34%	25%	166
Retards de livraison	43%	29%	185
Problématiques liées à la santé mentale des employés	21%	21%	125

Parmi les entreprises qui ont identifié les **retards de livraison** comme conséquence économique de la pénurie de main-d'œuvre, 43% croient qu'il s'agit de la conséquence la plus importante.

Un tiers (34%) croient que **l'augmentation des coûts** est la conséquence la plus importante. Un quart (25%) croient que c'est **la baisse des ventes**.

## Impacts des secteurs connexes

**La pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs connexes (camionnage, transport et logistique, consultants en TI, etc.) a-t-elle des impacts sur votre entreprise?**

	n = 242
Impacts importants	43%
Impacts modérés	46%
Impacts faibles	10%
Pas d'impact du tout	1%

La pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs connexes a des impacts sur modérés ou importants pour près de **9 entreprises sur 10**.

# Solutions

## Solutions potentielles

**Dans quelle mesure les solutions suivantes vous aideraient-elles à régler votre pénurie de main-d'œuvre? Placer les solutions en ordre de 1 (solution la PLUS efficace) à 8 (solution la MOINS efficace).**

	% de fois en 1 <sup>ère</sup> position	% de fois en 2 <sup>e</sup> position	n =
Automatisation et robotisation	28%	14%	229
Hausse des seuils d'immigration	12%	21%	226
Faciliter le recrutement international	33%	24%	231
Augmentation de salaire des postes à pourvoir	12%	9%	223
Investissement dans la requalification de la main-d'œuvre	5%	8%	219
Investissement dans la formation	5%	11%	217
Attirer davantage de femmes	3%	4%	215
Attirer davantage de jeunes	6%	12%	225

Un tiers (33%) des entreprises croient que **faciliter le recrutement international** est la solution qui permettrait le mieux de régler leur pénurie de main-d'œuvre. Un quart des entreprises ont placé cette solution en 2<sup>e</sup> place.

La 2<sup>e</sup> solution la plus populaire est celle de **l'automatisation et de la robotisation.**

## Solutions potentielles – Par région

**Dans quelle mesure les solutions suivantes vous aideraient-elles à régler votre pénurie de main-d'œuvre? Placer les solutions en ordre de 1 (solution la PLUS efficace) à 8 (solution la MOINS efficace). % en première position**

	Tous	Région							
		Capitale-Nationale	Centre-du-Québec et Mauricie	Chaudière-Appalaches	Estrie	Laurentides / Lanaudière et Laval	Montréal	Montréal	Autres ou non déclaré
Automatisation / robotisation	<b>28%</b>	4% <	32%	25%	36%	25%	41% >	26%	25%
n =	<b>229</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>49</b>	<b>39</b>	<b>16</b>
Hausse des seuils	<b>12%</b>	13%	6%	21%	5%	18%	10%	13%	6%
n =	<b>226</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>49</b>	<b>39</b>	<b>16</b>
Faciliter le recrutement int.	<b>33%</b>	55% >	48%	39%	45%	18%	20% <	28%	40%
n =	<b>231</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>15</b>
Augmentation de salaire	<b>12%</b>	23%	11%	4%	10%	13%	15%	8%	13%
n =	<b>223</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>15</b>



## Solutions potentielles – Par région (suite)

**Dans quelle mesure les solutions suivantes vous aideraient-elles à régler votre pénurie de main-d'œuvre? Placer les solutions en ordre de 1 (solution la PLUS efficace) à 8 (solution la MOINS efficace). % en première position**

	Tous	Région							
		Capitale-Nationale	Centre-du-Québec et Mauricie	Chaudière-Appalaches	Estrie	Laurentides / Lanaudière et Laval	Montérégie	Montréal	Autres ou non déclaré
Investissement dans la requal.	<b>5%</b>	5%	-	4%	5%	3%	4%	11%	7%
<b>n =</b>	<b>219</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>47</b>	<b>38</b>	<b>15</b>
Inv. dans la formation	<b>5%</b>	5%	11%	-	-	13%	2%	5%	6%
<b>n =</b>	<b>217</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>47</b>	<b>37</b>	<b>16</b>
+ de femmes	<b>3%</b>	-	-	-	-	3%	9% >	3%	-
<b>n =</b>	<b>215</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>47</b>	<b>38</b>	<b>14</b>
+ de jeunes	<b>6%</b>	4%	-	7%	-	9%	2%	13%	7%
<b>n =</b>	<b>225</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>15</b>

## Solutions potentielles – Par secteur

**Dans quelle mesure les solutions suivantes vous aideraient-elles à régler votre pénurie de main-d'œuvre? Placer les solutions en ordre de 1 (solution la PLUS efficace) à 8 (solution la MOINS efficace). % en première position**

	Tous	Secteur						
		Fabrication d'aliments	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de produits en bois	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	Fabrication de produits métalliques	Autres
Automatisation / robotisation	<b>28%</b>	33%	27%	12%	30%	50% >	19%	30%
n =	<b>229</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>59</b>	<b>80</b>
Hausse des seuils	<b>12%</b>	21%	13%	12%	9%	4%	10%	14%
n =	<b>226</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>58</b>	<b>78</b>
Faciliter le recrutement int.	<b>33%</b>	24%	25%	38%	36%	29%	47% >	27%
n =	<b>231</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>60</b>	<b>79</b>
Augmentation de salaire	<b>12%</b>	17%	20%	6%	-	4%	7%	16%
n =	<b>223</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>57</b>	<b>79</b>

## Solutions potentielles – Par secteur (suite)

**Dans quelle mesure les solutions suivantes vous aideraient-elles à régler votre pénurie de main-d'œuvre? Placer les solutions en ordre de 1 (solution la PLUS efficace) à 8 (solution la MOINS efficace). % en première position**

	Tous	Secteur						
		Fabrication d'aliments	Fabrication de machines	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de produits en bois	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	Fabrication de produits métalliques	Autres
Investissement dans la requal.	<b>5%</b>	4%	7%	-	10%	4%	7%	4%
n =	<b>219</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>57</b>	<b>77</b>
Inv. dans la formation	<b>5%</b>	5%	13%	7%	10%	4%	2%	5%
n =	<b>217</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>57</b>	<b>76</b>
+ de femmes	<b>3%</b>	-	-	21% >	-	-	4%	1%
n =	<b>215</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>57</b>	<b>76</b>
+ de jeunes	<b>6%</b>	-	-	13%	9%	4%	7%	6%
n =	<b>225</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>58</b>	<b>80</b>

## Solutions potentielles – Par taille d’entreprise

**Dans quelle mesure les solutions suivantes vous aideraient-elles à régler votre pénurie de main-d’œuvre? Placer les solutions en ordre de 1 (solution la PLUS efficace) à 8 (solution la MOINS efficace). % en première position**

	Tous	Taille d’entreprise			
		Moins de 20 employés	20 à 99 employés	100 à 500 employés	Plus de 500 employés
Automatisation / robotisation	<b>28%</b>	21%	30%	30%	22%
<b>n =</b>	<b>229</b>	<b>14</b>	<b>80</b>	<b>96</b>	<b>37</b>
Hausse des seuils	<b>12%</b>	20%	17%	6% <	17%
<b>n =</b>	<b>226</b>	<b>15</b>	<b>78</b>	<b>96</b>	<b>36</b>
Faciliter le recrutement int.	<b>33%</b>	35%	29%	41% >	19%
<b>n =</b>	<b>231</b>	<b>17</b>	<b>80</b>	<b>96</b>	<b>36</b>
Augmentation de salaire	<b>12%</b>	13%	9%	12%	17%
<b>n =</b>	<b>223</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>95</b>	<b>36</b>

## Solutions potentielles – Par taille d’entreprise (suite)

**Dans quelle mesure les solutions suivantes vous aideraient-elles à régler votre pénurie de main-d’œuvre? Placer les solutions en ordre de 1 (solution la PLUS efficace) à 8 (solution la MOINS efficace). % en première position**

	Tous	Taille d’entreprise			
		Moins de 20 employés	20 à 99 employés	100 à 500 employés	Plus de 500 employés
Investissement dans la requal.	<b>5%</b>	13%	5%	4%	3%
<b>n =</b>	<b>219</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>94</b>	<b>34</b>
Inv. dans la formation	<b>5%</b>	-	1%	5%	14% >
<b>n =</b>	<b>217</b>	<b>14</b>	<b>73</b>	<b>94</b>	<b>35</b>
+ de femmes	<b>3%</b>	-	4%	1%	3%
<b>n =</b>	<b>215</b>	<b>14</b>	<b>72</b>	<b>93</b>	<b>34</b>
+ de jeunes	<b>6%</b>	7%	8%	2%	11%
<b>n =</b>	<b>225</b>	<b>14</b>	<b>77</b>	<b>96</b>	<b>36</b>

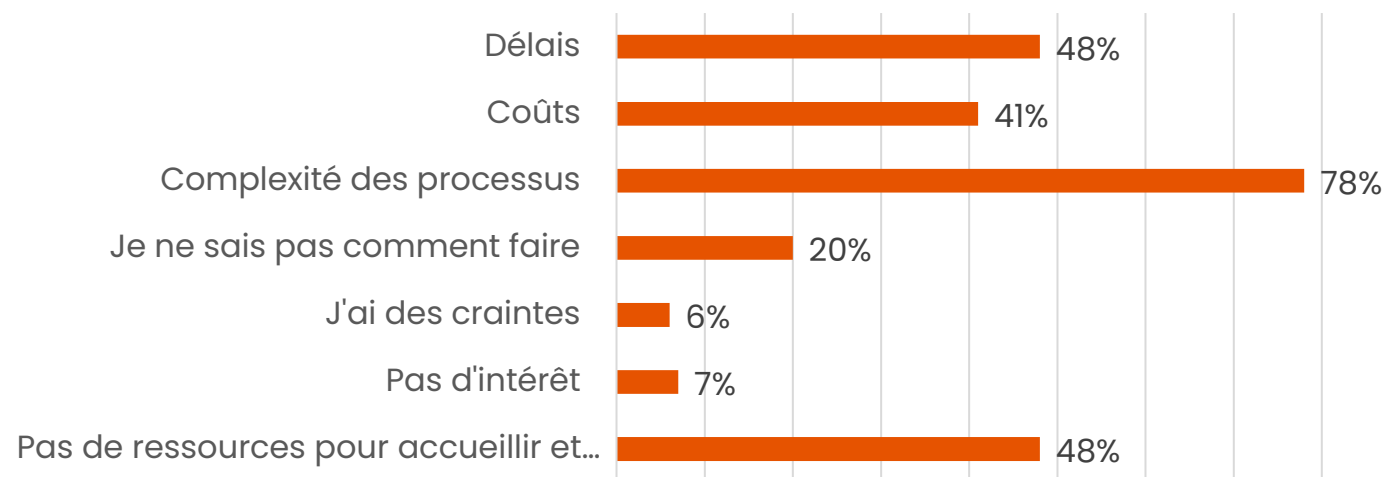
# Recrutement international

**Dans la dernière année, avez-vous tenté ou avez-vous effectué des démarches pour aller recruter à l'international (immigration temporaire et/ou permanente)?**

	n = 238
Oui	71%
Non	29%

Sept entreprises sur 10 ont effectué ou tenté d'effectuer des démarches de recrutement international dans la dernière année.

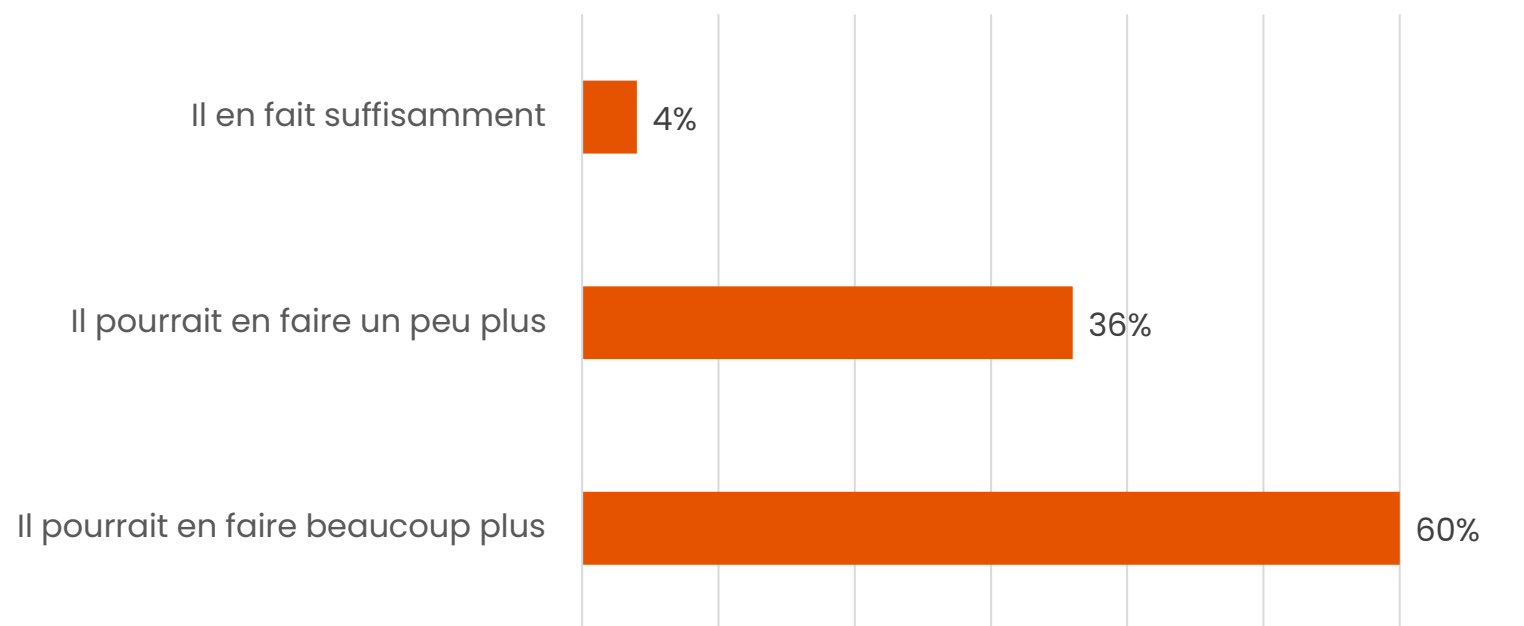
**Si non : Qu'est-ce qui vous freine à recruter à l'international? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. (n = 68)**



La **complexité des processus** (78%), les **délais** (48%), le **manque de ressources pour accueillir** les travailleurs étrangers (48%) et les **coûts** (41%) sont les raisons principales pour lesquelles certaines entreprises ne recrutent pas à l'international.

## Efforts du gouvernement

***Avez-vous l'impression que le gouvernement du Québec en fait suffisamment actuellement pour vous aider à régler vos problèmes de main-d'œuvre? (n = 231)***



**Six entreprises sur dix** croient que le gouvernement du Québec pourrait en faire beaucoup plus pour les aider à régler leurs problèmes de main-d'œuvre.

# Méthodologie



**Les données de sondage ont été collectées entre le 28 septembre et le 13 octobre auprès de 298 entreprises manufacturières québécoises.**

## **Conditions pour le retrait des doublons**

Les entreprises pouvaient répondre au sondage une seule fois.

- 1. Si la même personne** a répondu au sondage plus d'une fois pour son entreprise, la participation **la plus récente dans le temps** a été préservée.

## Conditions pour le retrait des doublons (suite)

2. Si **plusieurs personnes différentes d'une même entreprise** ont répondu au sondage, la réponse de la personne **avec le poste le plus haut placé** a été préservée (par ex.: directeur des ressources humaines vs. conseiller en ressources humaines).
  - Si la personne avec le poste le plus haut placé a laissé la majorité des questions du sondage sans réponses, la réponse de l'autre représentant de l'entreprise a été préservée.
  - Cela est arrivé une fois.
3. Quand deux personnes avec **des postes de niveau comparable** dans l'organisation ont répondu au sondage (par ex.: directeur des ressources humaines et directeur des communications), le poste le plus proche des questions liées à la main-d'œuvre a été préservé (dans ce cas, le directeur des ressources humaines).

### Autres retraits

Deux entreprises internationales ont été retirées des analyses puisqu'elles avaient enregistré des informations financières concernant leurs revenus globaux, ce qui augmentait artificiellement le calcul du chiffre d'affaires.

## Information sur les analyses statistiques

- Pour préserver la confidentialité des répondants dans les régions moins souvent sélectionnées et améliorer les analyses statistiques, les **régions suivantes ont été regroupées**:
  - La Mauricie et le Centre-du-Québec
  - Lanaudière, les Laurentides et Laval
  - La Côte-Nord, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- Dans les tableaux, les signes « > » et « < » signifient que le résultat pour la catégorie dont il est question est statistiquement plus élevé ou plus faible, respectivement, que les autres catégories de la même variable.

## Information sur les analyses statistiques (suite)

- Le Tableau 16-10-0117-01: Statistiques principales pour les industries manufacturières, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) de Statistiques Canada a été utilisé pour estimer les pertes en **contrats refusés et/ou en perte d'opportunité** causées par le manque de main-d'œuvre.
  - Cette enquête révèle que les entreprises de fabrication du Québec ont fait des **revenus de 175 519 735 000\$** (environ 175 milliards de \$) en 2020.
- Seules les entreprises ayant répondu à la question 12 (*Dans la dernière année, votre entreprise a-t-elle dû refuser des contrats, réduire son nombre de soumissions ou accumuler des retards de production à cause de la pénurie de main-d'œuvre?*) ont été conservées pour le calcul (n = 243). Il est impossible de savoir si les entreprises qui n'ont pas répondu n'ont pas enregistré de pertes, ou si elles ont simplement ignoré la question.
- D'abord, les pertes subies depuis un an ont été calculées en proportion du chiffre d'affaires de ces entreprises.
  - **770 490 007 \$ / 33 298 250 156 \$ = 2,31%**
- Cette proportion a ensuite été multipliée par le revenu total des entreprises de fabrication pour estimer les pertes subies par l'ensemble des entreprises depuis un an.
  - **2,31% x 175 519 735 000\$ = 4 061 360 619 \$ (plus de 4 milliards de \$)**

**Note:** 10 entreprises ont été retirées du calcul des pertes économiques associées aux contrats annulés puisque leur réponses à ces questions ont été considérées comme erronées. La valeur des pertes était supérieure à la valeur du chiffre d'affaires.

## Information sur les analyses statistiques (suite)

- Le Tableau 16-10-0117-01: Statistiques principales pour les industries manufacturières, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) de Statistique Canada a été utilisé pour estimer les pertes en **investissements retardés ou annulés** en raison de la pénurie de main-d'œuvre.
  - Cette enquête révèle que les entreprises de fabrication du Québec ont fait des **revenus de 175 519 735 000\$** (environ 175 milliards de \$) en 2020.
- Seules les entreprises ayant répondu à la question 18 (*Dans la dernière année, avez-vous retardé ou annulé certains investissements à cause de la pénurie de main-d'œuvre?*) ont été conservées pour le calcul (n = 239). Il est impossible de savoir si les entreprises qui n'ont pas répondu n'ont pas enregistré de pertes, ou si elles ont simplement ignoré la question.
- D'abord, les pertes subies depuis un an ont été calculées en proportion du chiffre d'affaires de ces entreprises.
  - **580 545 001 \$ / 32 538 600 196 \$ = 1,78 %**
- Cette proportion a ensuite été multipliée par le revenu total des entreprises de fabrication pour estimer les pertes subies par l'ensemble des entreprises depuis un an.
  - **1,78% x 175 519 735 000\$ = 3 131 576 162 \$ (plus de 3 milliards de \$)**

**Note:** 6 entreprises ont été retirées du calcul des pertes économiques liées aux investissements retardés ou annulés puisque leur réponses à ces questions ont été considérées comme erronées. La valeur des pertes était supérieure à la valeur du chiffre d'affaires.

## Information sur les analyses statistiques (suite)

**Pour estimer les pertes économiques par région (p.8)**, le total des pertes subies par les entreprises sondées œuvrant dans chaque région (ou groupe de régions) a d'abord été calculé.

- Ces montants ont ensuite été divisés par le montant du chiffre d'affaires de toutes les entreprises sondées pour obtenir un ratio pertes/chiffres d'affaires par région.
- Ces ratios ont été multipliés par le chiffre d'affaires global de toutes les entreprises du secteur de la fabrication (environ 175 milliards de \$) pour obtenir une estimation des pertes par région.
- L'addition des pertes par région équivaut donc à l'estimation du total des pertes pour tout le Québec (incluant les « autres régions », qui ne sont pas incluses dans le tableau de la page 8).
- Les nombres d'entreprises par région (n) sont disponibles à la page suivante.

## Information sur les analyses statistiques (suite)

	<b>Estimations des pertes en argent laissé sur la table pour l'ensemble des entreprises du secteur de la fabrication depuis un an:</b>
Etrie (n = 21)	<b>221 millions de \$</b>
Montréal (n = 53)	<b>1 328 millions de \$</b>
Chaudière-Appalaches (n = 27)	<b>2 317 millions de \$</b>
Capitale-Nationale (n = 23)	<b>763 millions de \$</b>
Montréal (n = 41)	<b>350 millions de \$</b>
Centre-du-Québec et Mauricie (n = 21)	<b>1 064 millions de \$</b>
Laurentides, Lanaudière et Laval (n = 31)	<b>356 millions de \$</b>

## Description de l'échantillon – Région

*Dans quelle région le siège social de votre entreprise est-il situé?*

**% des entreprises par région, dans le sondage et le portrait manufacturier du Québec de 2021**

	Sondage (n = 298)	Portrait		Sondage (n = 298)	Portrait
Bas-Saint-Laurent	<b>1%</b>	2,5%	Nord-du-Québec	<b>&lt; 1%</b>	0,1%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	<b>3%</b>	3,7%	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	<b>1%</b>	1,1%
Capitale-Nationale	<b>8%</b>	7,1%	Chaudière-Appalaches	<b>11%</b>	7,9%
Mauricie	<b>2%</b>	3,3%	Laval	<b>4%</b>	4,2%
Estrie	<b>9%</b>	5,2%	Lanaudière	<b>3%</b>	6%
Montréal	<b>18%</b>	23,9%	Laurentides	<b>7%</b>	6,8%
Outaouais	-	1,7%	Montérégie	<b>21%</b>	18,5%
Abitibi-Témiscamingue	-	1,5%	Centre-du-Québec	<b>7%</b>	5,6%
Côte-Nord	-	0,6%	Extérieur du Québec ou non précisé	<b>5%</b>	-



## Description de l'échantillon – Nombre d'employé.e.s

*Environ combien d'employés votre entreprise compte-t-elle actuellement?*

### Répartition des entreprises selon le nombre d'employés

**Sondage (n = 294)**

**Statistiques Canada  
(Québec, secteur de la  
Fabrication, 2021)**

	<b>Sondage (n = 294)</b>	<b>Statistiques Canada (Québec, secteur de la Fabrication, 2021)</b>
Moins de 20 employés	<b>8% des entreprises</b>	6,9% du nombre total d'employés du secteur de la Fabrication (15 ans et plus)
20 à 99 employés	<b>32%</b>	31,6%
100 à 500 employés	<b>43%</b>	38,4%
Plus de 500 employés	<b>17%</b>	14,3%

## Description de l'échantillon – Secteur d'activités

*Dans quel secteur votre entreprise fait-elle principalement des affaires? (n = 248)*

<b>Pourcentage des entreprises par secteur</b>			
Fabrication d'aliments	<b>14%</b>	Fabrication de produits chimiques	<b>1%</b>
Fabrication de boissons et de produits du tabac	<b>1%</b>	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	<b>11%</b>
Usines de textiles	-	Fabrication de produits minéraux non métalliques	<b>1%</b>
Usines de produits textiles	<b>1%</b>	Première transformation des métaux	<b>2%</b>
Fabrication de vêtements	<b>1%</b>	Fabrication de produits métalliques	<b>29%</b>
Fabrication de produits en cuir et de produits analogues	-	Fabrication de machines	<b>8%</b>
Fabrication de produits en bois	<b>6%</b>	Fabrication de produits informatiques et électroniques	<b>5%</b>
Fabrication du papier	<b>2%</b>	Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	<b>2%</b>
Impression et activités connexes de soutien	<b>1%</b>	Fabrication de matériel de transport	<b>8%</b>
Fabrication de produits du pétrole et du charbon	-	Fabrication de meubles et de produits connexes	<b>4%</b>

T

A

C

T

**Charles Tessier, Ph.D.**

Directeur, Comportement citoyen et  
analyse statistique

[ctessier@tactconseil.ca](mailto:ctessier@tactconseil.ca)

**Florence Vallée-Dubois, Ph.D.**

Conseillère principale, Recherche

[fvdubois@tactconseil.ca](mailto:fvdubois@tactconseil.ca)

**[tactconseil.ca](http://tactconseil.ca)**