



# STRATÉGIE

EN RÉPONSE AUX ENJEUX  
DE RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE ET  
DE DÉMOGRAPHIE

MRC DE RIVIÈRE-DU-LOUP



Centre local de développement  
Région de Rivière-du-Loup

Dernière mise à jour  
Novembre 2017

## TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE GÉNÉRAL .....	1
2. ACTIONS DÉPLOYÉES TERRITORIALEMENT ET RÉGIONALEMENT.....	2
2.1 Des organisations et des comités de concertation.....	2
2.1.1 Territorialement (MRC) .....	2
2.1.2 Régionalement.....	3
2.2 Des activités et actions non renouvelées.....	4
2.3 Des entreprises à la recherche de solutions.....	4
2.4 Des constats, au fil des expériences .....	5
3. STRATÉGIE EN 3 AXES.....	5
3.1 La formation de la main-d'œuvre .....	5
3.2 L'attractivité de l'entreprise.....	6
3.3 L'attractivité du territoire.....	6
3.3.1 VOLET 1 – Maintenir le pouvoir d'attraction du territoire.....	7
3.3.2 VOLET 2 – Avoir des dispositifs de préaccueil et accueil efficients.....	7
3.3.3 VOLET 3 – Promouvoir la région de Rivière-du-Loup sous l'image de marque La MRC de Rivière-du-Loup, La Vraie Vie.....	7
4. CONCLUSION .....	8

## 1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Depuis une quinzaine d'années, la région de Rivière-du-Loup se préoccupe, collectivement, de la problématique main-d'œuvre en lien avec le vieillissement de la population et la baisse potentielle de celle-ci.

Quelques grandes tendances émergentes redéfinissent actuellement de fond en comble le marché du travail et le recrutement de main-d'œuvre, soit :

- le vieillissement de la population active;
- un concept de « population en âge de travailler » de plus en plus flou;
- l'arrivée massive des milléniaux sur le marché du travail;
- l'accroissement de la diversité culturelle au sein de la population;
- l'automatisation en entreprise.

Selon l'Institut de la statistique du Québec, la croissance de la population de 15 ans ou plus ralentit. La population active (15 à 64 ans) a amorcé un ralentissement de sa croissance; elle a même enregistré une première baisse en 2014. Selon les données de Statistique Canada, l'immigration représentera les deux tiers de la croissance démographique canadienne en 2022 et, d'ici 2032, on s'attend à ce qu'elle représente jusqu'à 80 % de cette croissance. Plusieurs études publiées, au cours des dernières années par Services Québec, démontrent que l'évolution démographique, notamment celle de la population en âge de travailler, aura au cours des prochaines années une importance prépondérante sur la capacité du marché du travail québécois de créer des emplois. Elles mentionnent également que des professions, des secteurs et des régions pourraient souffrir davantage que d'autres d'un manque de main-d'œuvre.

Qu'est-ce que la rareté de main-d'œuvre?

C'est l'allongement du temps requis pour combler un poste vacant. Dans ce cas, la rétention et la fidélisation de la main-d'œuvre est plus difficile. Cette réalité fait en sorte que de plus en plus d'entreprises embauchent des candidats qui ne correspondent pas totalement aux qualifications requises et les forment en milieu de travail.

Compte tenu du contexte de ralentissement démographique, la croissance de la population active continuera donc de reposer, entre autres, sur la hausse de la participation des personnes immigrantes et sur les femmes, sur un plus grand engagement au marché du travail des travailleurs âgés ainsi que sur un solde migratoire favorable.

Ces constats accentueront les difficultés de recrutement des entreprises et les plus jeunes verront les occasions d'emploi se multiplier. La course aux travailleuses et travailleurs semble donc engagée pour les entreprises de la région.

### **Situation des entreprises**

Les entreprises déclarent haut et fort, depuis plusieurs années, leurs difficultés de recrutement. Particulièrement, la présence d'un secteur manufacturier fort fait en sorte que les problématiques de recrutement d'une main-d'œuvre non spécialisée se font ressentir plus significativement que dans d'autres professions. Également, les catégories des gens de

métiers et les travailleurs hautement qualifiés sont également en difficultés de recrutement de main-d'œuvre.

La grande entreprise et la PME ne vivent pas nécessairement la même situation. La grande entreprise, en petit nombre dans la MRC de Rivière-du-Loup, offre généralement de bonnes conditions de travail, tout au moins souvent meilleures que la plus petite, ce qui lui assure une forte capacité d'attraction. La grande entreprise peut recruter plus facilement dans des bassins de main-d'œuvre plus grands au Québec et ailleurs, elle a plus de facilités à offrir des avancements à son personnel, à faire des ententes avec les maisons d'enseignement, à embaucher des ressources spécialisées en immigration, à faire de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, à s'automatiser, etc. La MRC de Rivière-du-Loup est composée davantage de petites et moyennes entreprises. Celles-ci ont moins de ressources à leur disposition.

### **La planification et les stratégies**

Les dernières éditions du Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE), incluant celui de 2013-2017, confirme l'enjeu « Attraction, rétention et développement d'une main-d'œuvre qualifiée ». Les objectifs de cet enjeu étant de :

- diversifier la main-d'œuvre et les modes de recrutement;
- assurer une meilleure adéquation entre les compétences et les qualifications de la main-d'œuvre et les besoins des entreprises;
- bonifier l'environnement de travail;
- contribuer à la persévérance scolaire.

Aider à enrayer un phénomène de déclin démographique permet aussi de soutenir le recrutement de personnel dans les entreprises de la région. La stratégie main-d'œuvre et celle concernant l'attraction d'une population sont indissociables.

Le présent document présentera les solutions mises en place au fil des ans, celles qui se poursuivent et qui ont pris ancrage dans la stratégie ainsi que quelques éléments de réflexion. Nous réunirons, de la façon la plus complète possible, l'ensemble des actions dont nous avons été témoin ou partie prenante.

## **2. ACTIONS DÉPLOYÉES TERRITORIALEMENT ET RÉGIONALEMENT**

### **2.1. Des organisations et des comités de concertation**

Il existe plusieurs comités de concertation, dont la plupart posent des actions concrètes et ont leurs créneaux.

#### **2.1.1 Territorialement (MRC)**

##### **TABLE RH**

Ce réseau est formé d'une douzaine de directeurs des ressources humaines d'entreprises d'une certaine taille dont le but est de se partager de l'information, se former et effectuer du réseautage. Il est géré par le Centre local de développement (CLD) et Services Québec. Les participants peuvent également se transférer des curriculum vitae, particulièrement ceux des conjoints-conjointes.

### **COMITÉ ÉVÉNEMENT EMPLOI** (anciennement Foire de l'emploi)

Ce comité organise une ou des activités de promotion des emplois disponibles.

### **COMITÉ DES SÉJOURS EXPLORATOIRES**

Ce comité piloté par Univers Emploi, en collaboration avec le CLD et la Société d'aide au développement des collectivités (SADC), organise des séjours exploratoires dans la région pour les jeunes.

### **COMITÉ « IMAGINE TON AVENIR ICI »** (anciennement Place aux jeunes Ados)

Ce comité piloté par le CLD, en collaboration avec Univers Emploi et la SADC, organise une activité d'information (une journée ou autres formules) auprès des jeunes de 4<sup>e</sup> secondaire portant sur le potentiel du marché du travail dans la MRC. L'entreprise y est toujours impliquée.

### **COMITÉ COLLOQUE EN GESTION DES RH**

Le colloque est organisé aux deux ans par le CLD, la SADC, Services Québec, le Cégep et la Commission scolaire, et offre des formations en gestion des ressources humaines aux entreprises de toute taille de la MRC.

### **TABLE DE CONCERTATION EN IMMIGRATION**

Cette table, gérée par le CLD, est le lieu de concertation pour l'attraction, l'établissement et l'intégration des personnes immigrantes.

### **COMITÉ DE PROMOTION COLLECTIF**

Ce comité piloté par le CLD, en collaboration avec Services Québec et Univers Emploi, vise à planifier les promotions extérieures (Foires de l'emploi de Montréal par exemple) avec les parties prenantes, de façon à assurer une cohérence dans les interventions de promotion. De plus, quelques activités d'intégration se sont tenues.

Au-delà des comités, des actions régulières influençant positivement les problématiques peuvent être réalisées par divers organismes tels que Services Québec, CLD, Univers Emploi, Commission scolaire, Cégep, SADC, Collège Notre-Dame, Chambre de commerce et municipalités.

Diverses activités de réflexion ad hoc et de sensibilisation aux nouvelles réalités du marché du travail ont déjà été réalisées avec les entreprises sur la problématique de recrutement de main-d'œuvre, dont une il y a près de 15 ans « Défi individuel ou collectif ». La dernière activité de consultation d'importance a eu lieu en octobre 2010, d'où sont nés le comité de promotion collectif et un plan de suivi avec Services Québec.

## **2.1.2 Régionalement**

### **COMITÉ DE TRAVAIL SUR L'ATTRACTIVITÉ POUR LA RÉGION DU BAS-SAINT-LAURENT**

Sous l'initiative du Collectif régional de développement, un représentant de chaque territoire de MRC avec un représentant régional de Services Québec cherchent à mettre en place des actions régionales de promotion. Le territoire de la MRC de Rivière-du-Loup devra ajuster ses actions afin de s'intégrer dans la stratégie du Bas-Saint-Laurent.

À titre de représentant pour le territoire, le CLD est membre de ce comité. Des actions sont prévues pour 2018 comme une journée de réflexion portant sur l'attractivité.

Un autre comité a été mis en place, le **COMITÉ DE L'EMPLOI**, cette fois-ci animé par Services Québec. L'activité Semaine de l'emploi, qui se tient au printemps, découle des discussions de ce comité.

### **COMITÉ RARETÉ ET RECHERCHE DE MAIN D'ŒUVRE DANS MONTMAGNY-L'ISLET-KAMOURASKA-RIVIÈRE-DU-LOUP**

Sous l'initiative du député fédéral monsieur Bernard Généreux et à sa demande, les partenaires des quatre territoires de MRC se sont rassemblés afin de planifier des actions collectives de promotion en 2017.

## **2.2 Des activités et actions non renouvelées**

Prospection des comités de reclassement : peu ou pas de mobilité des travailleurs non spécialisés, peu d'intérêt des comités.

Promotion médias nationaux : coûteux et retombées difficiles à mesurer.

Un Grand retour (séjour exploratoire pour les aînés) : activité exigeant beaucoup de ressources pour l'organisation et d'investissements financiers pour un nombre peu élevé de participants et aucune retombée.

Certification employeur-remarquable : après quelques tentatives, seulement une entreprise (OBNL) a accepté d'être certifiée. Le CLD n'a pas poursuivi la sensibilisation dû au manque d'intérêt.

Promotion de Placement en ligne : projet spécial réalisé en 2011 où plusieurs centaines d'entreprises ont été invitées individuellement à inscrire leurs offres d'emploi sur Placement en ligne. Des retombées ont été enregistrées mais considérant que le projet demande des ressources financières, il ne peut se répéter fréquemment. Cette action a eu lieu en partie pour compenser le fait qu'il n'y avait pas de Foire de l'emploi en 2011.

## **2.3 Des entreprises à la recherche de solutions**

Il est de plus en plus perceptible que l'entreprise cherche des solutions à sa problématique. Développer à l'interne ou recruter à l'externe? Certaines orientent leurs actions sur l'automatisation et une meilleure efficacité opérationnelle, d'autres sur la rétention de leur main-d'œuvre actuelle, sur un changement de leur style de management, sur l'amélioration des conditions de travail offertes, etc. En ce qui concerne le recrutement, elles sont de plus en plus intéressées de connaître les différentes clientèles possibles. Également, certaines se sentent de plus en plus concernées par la promotion du milieu de vie lorsqu'elles sont en recrutement de travailleurs.

Des initiatives de regroupements d'entreprises sectorielles émergent. Ceux-ci réalisent des diagnostics de secteurs et portent des actions ciblées en lien avec la problématique main-d'œuvre. Les initiatives sectorielles de ce genre sont limitées puisqu'il faut un

bassin d'entreprises suffisant avec des besoins similaires. La diversification économique de la MRC rend plus difficile leur mise en place. Bien sûr, on doit s'assurer que toutes ces initiatives sont intégrées dans une stratégie globale de façon à en assurer leur réussite.

## **2.4 Des constats, au fil des expériences**

- Peu de mobilité (hors territoire de résidence) des travailleurs non spécialisés.
- Exigences des entreprises parfois trop élevées.
- Plusieurs entreprises offrent encore des emplois sans avoir développé préalablement de profils de compétence.
- Conditions de travail offertes par les entreprises ne sont pas toujours attractives et concurrentielles.
- Arrimage compliqué entre la main-d'œuvre disponible et les besoins des entreprises.
- Tout le Québec cherche approximativement la même main-d'œuvre.
- Malgré que les entreprises soient conscientes du problème de disponibilité de main-d'œuvre, il a été relativement difficile de les impliquer dans les actions à réaliser au cours des dernières années, puisqu'elles ont d'autres priorités à traiter.
- Ouverture plus ou moins grande des entreprises quant à l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée.

## **3. STRATÉGIE EN 3 AXES**

Aucune action, à elle seule, ne peut répondre aux enjeux. Par contre, l'ensemble des actions peut permettre une avancée importante pour l'entreprise et la région. Voici les 3 axes à ne pas oublier :

- La formation de la main-d'œuvre.
- L'attractivité de l'entreprise.
- L'attractivité du territoire.

### **3.1. La formation de la main-d'œuvre**

Au-delà des DEC, DEP, il y a les AEC, les AEP et les formations sur mesure. Si des besoins sont exprimés par les entreprises, il est possible d'organiser de la formation sur mesure. Toutefois, les maisons d'enseignement font face à la même problématique que les entreprises, c'est-à-dire qu'il est difficile de recruter un nombre suffisant de candidats afin de pouvoir offrir la formation.

De façon à élargir la clientèle cible, de plus en plus de formations innovatrices sont organisées, comme l'alternance travail-études. En partenariat avec l'entreprise, la personne en formation est ainsi embauchée par celle-ci au début de sa formation.

Les entreprises, surtout les plus petites, auront avantage à se rapprocher des institutions de formation de leur région. De nouvelles solutions peuvent être mises en place. D'ailleurs, un projet Interordres est en planification actuellement.

Le rapprochement avec les institutions peut également se faire par l'accueil de stagiaires. Cette action est souvent mise de côté, faute de temps pour l'encadrement, mais peut devenir une stratégie de recrutement pour les entreprises. Un service a été implanté par la Chambre de commerce de la MRC de Rivière-du-Loup en 2017 dans le cadre d'un projet pilote de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) en collaboration avec la Fédération des cégeps pour l'insertion de stagiaires.

### **3.2. L'attractivité de l'entreprise**

Des postes mieux définis, des conditions de travail concurrentielles, l'ouverture à l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée, dont les personnes immigrantes, sont quelques conditions afin d'être attractive comme entreprise.

La Table RH et le Colloque en gestion des ressources humaines contribuent à aider à l'atteinte de ces conditions ainsi que d'autres activités de formation en gestion des ressources humaines offertes, entre autres, par les institutions d'enseignement. Également, les services et le financement de Services Québec peuvent aider l'entreprise, ainsi que le service de suivi du CLD et le service d'accompagnement en gestion des ressources humaines de la SADC.

Les conditions de travail représentent une partie importante de la solution. Toutes les opportunités sont saisies par les organisations pour sensibiliser les entreprises à l'importance d'offrir de bonnes conditions de travail, afin d'être davantage attractives et d'améliorer la rétention de la main-d'œuvre. L'innovation au niveau des conditions de travail est essentielle afin que l'entreprise puisse se démarquer.

Finalement, l'ouverture à la diversification de la main-d'œuvre doit évoluer davantage au sein des entreprises. Certes, des avancées sont perçues depuis quelques années, mais il reste beaucoup de chemin à faire. Quand on sait que la clientèle des Foires de l'emploi de Montréal est composée à 80 % de personnes immigrantes et plus encore pour les kiosques de régions comme Rivière-du-Loup, il faut alors encourager les entreprises à prendre le virage. L'offre de service du CLD, par l'entremise de l'agente de développement à l'immigration, assure des services à l'entreprise et à l'individu. L'emploi est le premier incitatif pour la personne immigrante. Également, une nouvelle stratégie de sensibilisation auprès des entreprises et organismes de la MRC de Rivière-du-Loup est en cours au niveau de l'embauche de personnes issues de l'immigration.

### **3.3. L'attractivité du territoire**

L'attractivité, c'est la capacité du territoire à rayonner au-delà de ses frontières, au régional comme au national, et à attirer sur place, d'une manière temporaire ou permanente, des personnes et des capitaux. Elle se divise en trois volets :

- Maintenir le pouvoir d'attraction du territoire.
- Avoir des dispositifs de préaccueil et accueil efficaces.
- Promouvoir la région de Rivière-du-Loup sous l'image de marque (branding) : *La MRC de Rivière-du-Loup, La VRAIE Vie.*



### 3.3.1. VOLET 1 - Maintenir le pouvoir d'attraction du territoire

En plus d'offrir des emplois diversifiés et de qualité, il est aussi important de maintenir et même de voir à développer les services à la population (municipaux, éducationnels, de santé,...), d'avoir des commerces de proximité adaptés au mode de vie, d'offrir une diversité d'activités culturelles et de loisirs. Bref, assurer une relative qualité de vie.

### 3.3.2. VOLET 2 - Avoir des dispositifs de préaccueil et accueil efficaces

Trois ressources provenant du CLD et Univers Emploi ont développé une expertise et livrent le Service d'accueil, d'établissement et d'intégration pour le territoire de façon concertée. Au niveau du CLD, ce mandat est clairement identifié dans son entente de délégation avec la MRC. Ses 2 ressources principalement impliquées sont l'agente de développement à l'immigration et l'agente de développement. Pour Univers Emploi, l'agente de migration est davantage interpellée.

- Préaccueil 1-877 VRAIE Vie (peu importe le profil de la clientèle)  
Service d'information 1-877 VRAIE Vie (depuis 2003), répond aux demandes d'information de résidents potentiels sur un ensemble de sujets qui les préoccupent de façon à ce qu'ils détiennent l'information nécessaire pour prendre leur décision. C'est un service en amont d'un établissement dans la région.
- Service de développement et de soutien à l'immigration.  
Réf. : [http://www.riviereduloup.ca/documents/cld/encart\\_immigration-final-mj.pdf](http://www.riviereduloup.ca/documents/cld/encart_immigration-final-mj.pdf)
- Service de migration pour les 35 ans et moins.  
Réf. : <https://www.placeauxjeunes.qc.ca/mrc-120>
- Collaboration avec les milieux municipaux.
- Réseautage des nouveaux arrivants.
- Jumelage pour les personnes immigrantes.

### 3.3.3. VOLET 3 - Promouvoir la région de Rivière-du-Loup sous l'image de marque *La MRC de Rivière-du-Loup, La VRAIE Vie*

Des outils promotionnels sont à la base de la stratégie : site Web [www.riviereduloup.ca](http://www.riviereduloup.ca), Facebook La Vraie Vie, Facebook Immigration et vidéo promotionnelle La VRAIE Vie (refonte complète en 2018) ainsi qu'une ligne téléphonique 1-877 VRAIE Vie. Par une entente de délégation de la MRC de Rivière-du-Loup, le CLD a le mandat de la promotion du milieu de vie du territoire, une expertise qui a été développée au fil des années, au sein de l'organisation.

Un service d'information de première ligne est opérationnel depuis février 2003. Ce service, disponible par une ligne téléphonique sans frais, **1-877 VRAIE Vie** répond aux demandes d'information de résidents potentiels sur un ensemble de sujets qui les préoccupent (éducation, santé, culture, loisirs, sport, environnement, habitation, emplois,...), de façon à ce qu'ils détiennent l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée. Le service d'information se présente ainsi en amont d'un éventuel choix de s'établir dans la région et fait valoir, bien sûr, les avantages à s'y établir. Ce service est promu lors de toute activité de promotion à l'extérieur du territoire. Ce service de première ligne est dispensé par le CLD, avec l'appui et la collaboration de

plusieurs organisations pour le service de deuxième ligne. Ces dernières sont interpellées pour répondre à des demandes très précises et sectorielles. Afin de rendre ce service optimal, il devrait être davantage utilisé par les partenaires et entreprises.

Depuis de nombreuses années, le CLD avec Univers Emploi participent à des Foires de l'emploi à Montréal et ailleurs, 2 fois/an minimum, dont les objectifs sont la mise en valeur de la région et l'aide au recrutement pour des entreprises volontaires offrant des postes à potentiel de recrutement. La formule a varié au cours des années (essais-erreurs) pour se terminer dans une formule optimisée. Le Comité de promotion collectif réalise cette planification concertée annuellement et est financé par Emploi-Québec, le CLD et selon le cas, les entreprises participantes.

Une nouvelle alliance avec Tourisme Rivière-du-Loup (site Web, cartes, guide) a été développée en 2017 et se poursuit en 2018 : « *Vous avez visité la MRC de Rivière-du-Loup? Maintenant VIVRE ICI est à votre portée.* »

Certaines activités sont organisées permettant de répondre à la fois aux besoins des entreprises et à mettre en valeur le territoire de la MRC de Rivière-du-Loup. Citons quelques exemples :

- Événement Emploi, opportunité pour l'entreprise de se rendre visible à peu de frais auprès de la clientèle régionale et de l'extérieur;
- Placement en ligne, service incontournable qui devrait être utilisé par l'entreprise pour l'affichage de tous ses postes afin de rendre visible ses offres d'emploi.
- De façon continue, les emplois disponibles sont partagés auprès d'organismes relayeurs en régionalisation de l'immigration à Montréal. Il est prévu de réaliser des activités de promotion sur place à Montréal avec plusieurs de ces organismes à l'automne 2018.
- Les séjours exploratoires.
- Des visites d'entreprises organisées par Univers Emploi pour les chercheurs d'emploi de la région.
- L'activité « Imagine ton avenir ICI ».
- La mise en valeur du site [placeauxjeunes.qc.ca](http://placeauxjeunes.qc.ca) permettant ainsi de garder le contact avec les jeunes avec l'envoi d'un cyberbulletin hebdomadairement.

#### **4. CONCLUSION**

Beaucoup d'organisations interviennent de près ou de loin en lien avec les enjeux de rareté de main-d'œuvre et de démographie d'où l'importance de recenser annuellement les actions qui se posent à cet effet afin de les ajuster au besoin pour une meilleure cohérence.

Considérant l'importance de l'enjeu, l'intérêt de diverses organisations à discuter « attractivité » et au besoin du CLD à améliorer ses interventions sur le sujet, ce dernier a décidé de mettre en place une Table de concertation en attractivité pour la MRC de Rivière-du-Loup. Les travaux de cette Table porteront essentiellement sur le volet 3 de l'attractivité soit la promotion et débuteront en 2018.