



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 2018**

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE GÉNÉRAL	1
2. ACTIONS DÉPLOYÉES TERRITORIALEMENT ET RÉGIONALEMENT.....	3
2.1 Des organisations et des comités de concertation.....	3
2.1.1 Territorialement (MRC).....	3
2.1.2 Régionalement.....	4
2.2 Des exemples d'actions réalisées antérieurement et non renouvelées.....	4
2.3 Des entreprises à la recherche de solutions.....	5
2.4 Quelques constats	5
3. STRATÉGIE EN 3 AXES.....	5
3.1 La formation de la main-d'œuvre	6
3.2 L'attractivité de l'entreprise.....	6
3.3 L'attractivité du territoire.....	7
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.....	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 de nouvelles générations de travailleurs 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 la toute récente de 2019-2024, confirment l'enjeu « Attraction, développement et rétention d'une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée ». Les axes de développement et les objectifs de cet enjeu sont :

- **ATTRACTION DE MAIN-D'ŒUVRE**
 - Augmenter la variété des trajectoires de recrutement de main-d'œuvre.
 - Outiller les entreprises dans la promotion du milieu de vie.
 - Rendre plus séduisantes et attractives les offres d'emploi et diversifier les moyens de diffusion.
 - Bonifier les conditions de l'environnement de travail.
 - Favoriser l'embauche d'une main-d'œuvre plus diversifiée notamment des jeunes en réinsertion socioprofessionnelle, des 55 ans et +, des personnes ayant une limitation physique ou intellectuelle et de celles issues de l'immigration.
 - Intensifier la collaboration entre les entreprises et les services du milieu en employabilité et en immigration ainsi qu'avec les maisons d'enseignement.
 - Développer les habilités des dirigeants en gestion de la diversité.
 - Développer les compétences des dirigeants dans le processus d'embauche et d'intégration des travailleurs.

- **DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE**
 - Accroître l'offre de service en formation du milieu selon les besoins des étudiants, des travailleurs et des entreprises.
 - Soutenir la diplomation qualifiante.
 - Contribuer à rehausser les compétences en littératie et en numératie de la main-d'œuvre.
 - Développer une culture de l'apprentissage en entreprise.
 - Valoriser le développement continu des compétences de la main-d'œuvre.

- **RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**
 - Bonifier les stratégies d'accueil et d'intégration de la nouvelle main-d'œuvre en entreprise.
 - Favoriser la conciliation travail-famille-études.
 - Mettre en place des initiatives permettant de fidéliser les employés.

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 d'intervention.

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

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 »

Ce comité piloté par le CLD, en collaboration avec Univers Emploi et la SADC, organise une activité d'information (une journée ou autre formule) auprès des jeunes de 4^e 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 comité, formé du CLD, SADC, Services Québec, Cégep, Commission scolaire et l'UQAR, organise un colloque aux deux ans. Ce comité peut également proposer d'autres activités de formation en gestion des ressources humaines aux entreprises de toutes tailles 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 à réaliser, telles que les Foires et Salons de l'emploi à Montréal.

TABLE DE CONCERTATION EN ATTRACTIVITÉ

Le CLD a invité, en 2018, les organisations du territoire à participer à une Table de concertation en attractivité afin de réfléchir, partager et proposer collectivement ou individuellement, des actions ayant une incidence directe sur la promotion du milieu de vie à l'extérieur du territoire.

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, UQAR, 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 20 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. Depuis, plusieurs activités de consultation non officielles se sont réalisées à plus petite échelle lors de diverses rencontres avec des entreprises.

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 cherchaient à mettre en place des actions régionales de promotion depuis trois ans. Suite au Rendez-vous Bas-Saint-Laurent sur l'attractivité en septembre 2018, une nouvelle forme de partenariat et de nouvelles stratégies se dessinent.

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 poursuit son implication de membre au sein de ce comité, devenu un nouveau groupe élargi de réflexion.

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 exemples d'actions réalisées antérieurement et non renouvelées

Prospection des comités de reclassement, promotion médias nationaux, réalisation d'un séjour exploratoire pour les aînés, proposition d'une Certification employeur-remarquable et promotion intensive de Placement en ligne.

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 Quelques constats

- Rareté de main-d'œuvre répandue au pays, dans l'ensemble des professions; concurrence féroce entre les entreprises.
- Demande élevée de travailleurs non spécialisés.
- Pression à la hausse pour l'amélioration des conditions de travail, certaines entreprises ont emboité le pas. C'est maintenant un incontournable.
- Exigences des entreprises parfois encore trop élevées.
- La majorité des gestionnaires des petites entreprises ont de la difficulté à planifier, à se préparer à l'embauche et à l'intégration de nouveaux employés. Par exemple, on note l'absence de description de tâches, de profil de compétences, d'une offre de conditions de travail structurées, etc.
- Ouverture grandissante moins timide quant à l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée.
- Difficulté pour les entreprises de passer en mode « se vendre » pour recruter et retenir la main-d'œuvre, alors qu'il y a, au Québec, des milliers d'emplois vacants.

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 « Embauchez un stagiaire! » sous la gouverne 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 majoritairement de personnes immigrantes, 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 stratégie de sensibilisation auprès des entreprises et organismes de la MRC de Rivière-du-Loup est en cours depuis l'automne 2017 et se poursuit jusqu'au printemps 2019 au niveau de l'embauche de personnes issues de l'immigration. Une deuxième agente de développement à l'immigration y travaille.

L'entreprise est de plus en plus appelée à modifier ses méthodes de recrutement, entre autres en adoptant des stratégies marketing. Le marketing des RH en recrutement de talents peut maintenant faire la différence. Comment l'entreprise peut se distinguer parmi toutes les offres sur le marché?

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

Des 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)
Ce service, disponible par une ligne téléphonique sans frais **1-877 VRAIE Vie** depuis février 2013, 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.

- Service de développement et de soutien à l'immigration.
http://www.riviereduloup.ca/documents/cld/encart_immigration-final-mj.pdf
- Service de migration pour les 35 ans et moins.
<https://www.placeauxjeunes.qc.ca/mrc-120>
- Collaboration avec les milieux municipaux.
Activités d'accueil de nouveaux arrivants
- Réseautage des nouveaux arrivants.
- Jumelage pour les personnes immigrantes.
- Suivi des étudiants étrangers du Cégep de Rivière-du-Loup
Un comité de travail voit à s'assurer d'une offre complète de services individuels offerts aux étudiants étrangers inscrits au Cégep de Rivière-du-Loup, passant de l'accueil de l'étudiant à son arrivée jusqu'au marché du travail. Le même modèle sera regardé pour le Centre de formation professionnelle au besoin.

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*

L'utilisation de l'image de marque

Des outils promotionnels sont à la base de la stratégie : site Web www.riviereduloup.ca, Facebook La Vraie Vie, Facebook Immigration, des encarts imprimés, le nouveau vidéo promotionnel La VRAIE Vie disponible dès janvier 2019, etc. 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.

Une meilleure intégration du visuel La VRAIE Vie par les partenaires du milieu et par les entreprises, par exemple dans la section carrières/emplois de leur site Internet est souhaitée afin d'assurer une meilleure visibilité au territoire et un message cohérent.

L'achat de placements publicitaires auprès de Tourisme Rivière-du-Loup (site Web, cartes, guide) a été initié en 2017 et se poursuit : « *Vous avez visité la MRC de Rivière-du-Loup? Maintenant VIVRE ICI est à votre portée.* »

La diffusion d'information aux partenaires

De l'information et des outils sont davantage diffusés auprès des entreprises afin de mieux les outiller dans la promotion du milieu de vie effectuée dans le cadre de leur stratégie de recrutement de main-d'œuvre.

Une première journée maillage avec les conseillers en orientation de la Commission scolaire Kamouraska-Rivière-du-Loup se tiendra au printemps 2019 et permettra de raffiner la connaissance de l'équipe des conseillers d'orientation et des enseignants au Projet Personnel d'Orientation (PPO) sur le marché du travail loupérien et sur les types d'emplois qui se retrouvent dans les entreprises de la MRC de Rivière-du-Loup.

Des activités ciblées

L'ensemble des activités organisées permettent de répondre à la fois aux besoins des entreprises et à la mise en valeur du territoire de la MRC de Rivière-du-Loup.

- Salons de l'emploi à Montréal et ailleurs.
Depuis de nombreuses années, le CLD avec Univers Emploi participent à des Salons de l'emploi, 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 pour se terminer dans une formule optimisée. Le Comité de promotion collectif réalise cette planification concertée annuellement et est financé par Services Québec, le CLD et selon le cas, les entreprises participantes. Dépendamment des opportunités et l'intérêt des autres MRC du Bas-Saint-Laurent, des associations pourraient se faire avec certaines afin d'assurer une plus grande visibilité lors des événements.
- Événement Emploi.
Opportunité pour l'entreprise de se rendre visible à peu de frais auprès de la clientèle régionale et de l'extérieur.
- Les séjours exploratoires.
- Journées de recrutement à Montréal.
Offre de postes non spécialisés, en partenariat avec des organismes de régionalisation de l'immigration et les entreprises participantes.
- Journées Québec à Paris.
Positionnement du territoire et recrutement d'une main-d'œuvre spécialisée.
- L'activité « Imagine ton avenir ICI ».
- Planification de rencontres, en 2019, avec les finissants de certains programmes ciblés de l'UQAR pour faire la promotion des emplois et du milieu de vie.

Des gestes en continu

- 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.
- Des visites d'entreprises organisées par Univers Emploi pour les chercheurs d'emploi de la région.
- La mise en valeur du site placeauxjeunes.qc.ca permettant ainsi de garder le contact avec les jeunes avec l'envoi d'un cyberbulletin hebdomadairement.
- Promotion des pages FB VRAIE Vie et Univers Emploi afin de garder contact avec les jeunes qui quittent le territoire pour étudier.