



Chaire Desjardins  
en développement  
des petites collectivités

**UQAT**  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

**ATTRACTIVITÉ EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE :  
DÉFIS, ATOUTS, STRATÉGIES ET BESOINS**



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
CHAIRE DES JARDINS EN DÉVELOPPEMENT DES PETITES COLLECTIVITÉS

ATTRACTIVITÉ EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE :  
DÉFIS, ATOUTS, STRATÉGIES ET BESOINS

PAR

HUGO ASSELIN ET PASCALE CHARLEBOIS

JUILLET 2023

La Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a pour principales préoccupations la vitalité sociale, la viabilité économique et la validité politique des petites collectivités, particulièrement en ruralité. Ses travaux visent à développer la connaissance des problématiques propres aux petites collectivités et à enrichir l'expertise sur les stratégies de revitalisation de ces communautés.

**Distribution**

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)  
445 boul. de l'Université  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4  
[chaire.desjardins@uqat.ca](mailto:chaire.desjardins@uqat.ca)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	vii
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	viii
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>DÉFIS SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE</b> .....	4
Attractivité plombée.....	5
<b>MÉTHODOLOGIE</b> .....	7
<b>RÉSULTATS</b> .....	8
Attraction, insertion, rétention : défis.....	8
Atouts régionaux.....	12
Stratégies d'attractivité.....	13
Besoins des organisations régionales en matière d'attractivité.....	16
<b>DISCUSSION</b> .....	18
Correspondance entre qualifications de la main-d'œuvre et besoins des organisations....	18
Salaire, avantages et conditions de travail.....	20
Logement et qualité de vie.....	22
Nouvelles formes du travail.....	24
Composer avec la géographie et la diversité.....	24
Trouver du temps.....	25
Régionalisation.....	26
L'union fait la force.....	26
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	27
<b>ANNEXE</b> .....	30

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1. Répartition des organisations participantes selon le type et la MRC.....	7
Tableau 2. Pourcentage des organisations participantes ayant peu (< 10%), moyennement (10-50%) ou beaucoup (> 50%) de postes vacants.....	17

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Typologie des facteurs d'attrait territorial.....	2
Figure 2. Scores d'attractivité auto-attribués par les organisations participantes .....	12

## RÉSUMÉ

Les organisations publiques et privées de l'Abitibi-Témiscamingue sont particulièrement affectées par la pénurie de main-d'œuvre qui sévit au Canada depuis quelques années. Ce rapport expose leurs défis, atouts, stratégies et besoins en matière d'attractivité, sur la base des réponses de 48 organisations à un questionnaire en ligne : ministères, municipalités, institutions d'enseignement, entreprises, OBNL et organismes communautaires.

Les défis d'*attraction* sont : (1) la faible correspondance entre les besoins des organisations et les qualifications du bassin de main-d'œuvre; (2) la surenchère des salaires et avantages; (3) le manque d'accès au logement; (4) les conditions de travail; (5) le manque de places en garderie; (6) la rigidité réglementaire; (7) l'éloignement des grands centres; (8) la qualité de l'environnement; (9) le faible développement du réseau de transport collectif; et (10) le manque de visibilité/reconnaissance de l'organisation.

Les défis d'*insertion* sont : (1) le manque de temps et/ou de ressources pour mettre en place des activités d'intégration et de formation; (2) le manque de qualification de la main-d'œuvre – et par conséquent la nécessité de former les employé·e·s; (3) les caractéristiques des postes à combler; (4) le manque de savoirs, savoir-faire et savoir-être en lien avec la gestion de la diversité; et (5) la gestion du télétravail.

Les défis de *réention* sont : (1) les conditions de travail; (2) le salaire et les avantages; (3) la pénurie de logements; (4) le manque d'accompagnement pour la progression interne; (5) le pouvoir d'attraction des grandes villes; (6) le télétravail; (7) le manque de stimulation; et (8) le manque de services (milieux de garde, transport collectif, activités culturelles, etc.).

Sur la base des atouts, stratégies et besoins identifiés, des pistes de solutions sont avancées pour augmenter l'attractivité de l'Abitibi-Témiscamingue et de ses organisations.

## **REMERCIEMENTS**

Ce projet a été réalisé à la demande et grâce à un financement de la Conférence des préfets de l'Abitibi-Témiscamingue. Merci aux organisations de la région qui ont accepté de partager leurs perspectives.

## INTRODUCTION

Sous l'effet combiné de la croissance de l'activité économique et du vieillissement de la population, de nombreux secteurs de l'économie canadienne doivent composer avec une pénurie de main-d'œuvre depuis quelques années et la problématique est particulièrement marquée au Québec (Dodier, 2019; Statistique Canada, 2022). Dans ce contexte, les entreprises, les collectivités et les régions cherchent à augmenter leur attractivité pour tirer leur épingle du jeu. C'est particulièrement le cas dans certaines régions « périphériques » aux prises avec des défis démographiques comme un solde migratoire négatif. D'ailleurs, deux colloques portant sur l'attractivité ont eu lieu récemment à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, organisés par la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités en décembre 2021<sup>1</sup> et par le département des sciences de la gestion en avril 2022<sup>2</sup>. De plus, le colloque « Magnetic North », portant aussi sur l'attractivité, est tenu annuellement depuis 2021 dans le nord de l'Ontario<sup>3</sup>, où la situation est comparable à celle de l'Abitibi-Témiscamingue.

L'*attractivité* d'un territoire peut être définie comme sa « capacité à accueillir des entreprises et des [personnes] » en leur fournissant « des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents » (Le Roy et Ottaviani, 2011). Certaines définitions précisent que l'attractivité d'un territoire relève à la fois de sa force d'*attraction* et de son *attrait*. L'*attraction* est la capacité à attirer et à retenir durablement des personnes, des compétences, des capitaux, des entreprises et des activités, tandis que l'*attrait* correspond à la capacité à attirer l'attention, à se rendre désirable (Angeon et Rieutort, 2007; Chaze, 2017).

La mesure de l'attractivité d'un territoire met souvent l'accent sur les facteurs économiques généralement associés à l'*attraction*, au détriment des facteurs géographiques, historiques, environnementaux et sociaux généralement associés à l'*attrait* (Le Roy et Ottaviani, 2011; Bourdeau-Lepage, 2015; Chaze, 2017). En effet, Angeon et Rieutort (2007) soulignent que

---

<sup>1</sup> <https://www.preprod.uqat.ca/colloque-chaire-desjardins-2021/>

<sup>2</sup> <https://www.uqat.ca/colloque-attraction-inclusive/>

<sup>3</sup> <https://northernattraction.ca/past-conferences/>

trois dimensions d'un territoire peuvent en affecter l'attractivité : matérielle (physique), organisationnelle (relationnelle) et idéelle (symbolique), autrement dit les infrastructures (incluant les infrastructures vertes), les relations humaines et les perceptions.

Pour sa part, Chaze (2017) distingue cinq facteurs d'attrait territorial : foncier et immobilier, professionnel, matériel, social et naturel (Figure 1).

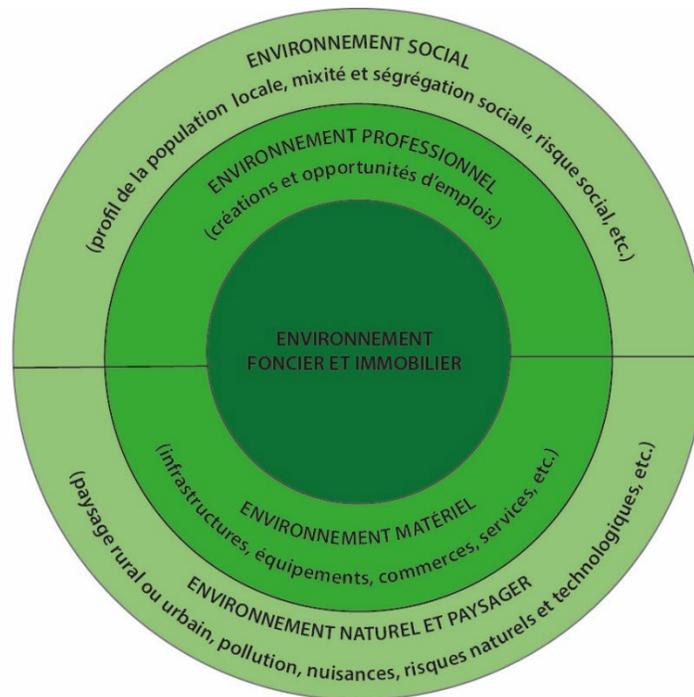


Figure 1. Typologie des facteurs d'attrait territorial. Source : Chaze (2017).

Selon Gérardin et Poirot (2010), un territoire « sera d'autant plus attractif pour les individus qu'il permet à ces derniers de bénéficier de plus fortes capacités [comme] la capacité d'être (liberté de se nourrir, de se vêtir, de se loger, d'être en mesure d'échapper aux maladies évitables etc.) et de la capacité d'agir (liberté de se déplacer, d'accéder à l'éducation, d'accéder au marché du travail, de bénéficier de loisirs ou de participer à la vie sociale et politique etc.) ».

L'objectif de ce projet était de sonder différentes organisations des secteurs privé et public en Abitibi-Témiscamingue au sujet de leurs défis et besoins en matière d'attractivité, ainsi que de leurs atouts et des stratégies qu'elles ont mises en place. Bien que l'attractivité puisse concerner des personnes (touristes, résident·e·s permanent·e·s), des compétences (main-d'œuvre), des entreprises, des capitaux et des activités (Angeon et Rieutort, 2007; Chaze, 2017), ce projet se focalise sur la main-d'œuvre, considérant que le fait d'avoir un emploi est un des principaux facteurs de migration (Poliquin, 2021).

## DÉFIS SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

La pénurie de main-d'œuvre est particulièrement marquée en Abitibi-Témiscamingue, où 5,7% des postes étaient vacants en 2022, soit environ 4440 postes, ce qui en faisait la quatrième région la plus touchée au Québec<sup>4</sup>. La proportion de postes vacants a presque quintuplé en Abitibi-Témiscamingue depuis 2015 (1,2%)<sup>5</sup>. Le taux de remplacement est à 72 dans la région, c'est-à-dire que pour chaque tranche de 100 personnes de 55-64 ans qui s'appêtent à partir à la retraite, il y a seulement 72 jeunes de 20-29 ans pour les remplacer (Collini, 2023).

Le solde migratoire interrégional (différence entre le nombre de personnes qui s'établissent dans la région et le nombre de personnes qui quittent la région) est négatif depuis 10 ans en Abitibi-Témiscamingue et s'établissait à -256 en 2022 (Collini, 2023). De plus, les projections démographiques laissent entrevoir une croissance anémique de la population en Abitibi-Témiscamingue : 0,2% d'ici 2041, c'est-à-dire moins de 12 personnes par année<sup>6</sup>. Une lecture plus fine de ces données montre une diminution prévue de 9,6% des 20-64 ans et une augmentation de 30,4% des 65-84 ans<sup>7</sup>. Ainsi, les phénomènes de pénurie de main-d'œuvre et de vieillissement de la population ne semblent pas près de s'estomper.

Bien que l'immigration soit parfois perçue comme faisant partie du panier de solutions à la pénurie de main-d'œuvre (Dodier, 2019), l'Abitibi-Témiscamingue ne reçoit qu'entre 0,2% et 0,5% de tous les immigrants qui arrivent au Québec annuellement, soit trois à neuf fois moins que le poids démographique de la région (1,7%)<sup>8</sup>. Les populations autochtones,

---

<sup>4</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/emploi-et-main-doeuvre/taux-de-postes-vacants-selon-les-regions-administratives-4e-trimestre-2022>

<sup>5</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/emploi-et-main-doeuvre/nombre-et-taux-de-postes-vacants-abitibi-temiscamingue-trimestres-de-2015-a-2022>

<sup>6</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/demographie/perspectives-demographiques/perspectives-demographiques-selon-la-mrc-2021-2041>

<sup>7</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/demographie/perspectives-demographiques/perspectives-demographiques-de-la-population-selon-les-grands-groupes-dage-abitibi-temiscamingue-2021-2041>

<sup>8</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/immigration/immigration-recente/immigration-au-quebec-selon-la-region-projetee-de-destination-2016-a-2020>

jeunes et en croissance, pourraient faire partie de la solution (Caron et al., 2020), mais leur poids démographique est relativement faible en Abitibi-Témiscamingue (6,4%)<sup>9</sup>.

Alors que l'automatisation est aussi mentionnée comme solution potentielle à la pénurie de main-d'œuvre (Kugler, 2022), elle affecte principalement les emplois col bleu (manuels) (Stockard, 2019). Or, en Abitibi-Témiscamingue, 18,8% de la population est sans diplôme (11,8% au Québec) et 28,0% a un diplôme d'apprenti ou de métier (18,9% au Québec) (Collini, 2023). Ces personnes sont plus susceptibles de perdre leur emploi en raison de l'automatisation et auraient vraisemblablement du mal à se relocaliser. En contrepartie, seulement 16,2% de la population régionale possède un grade universitaire (baccalauréat, maîtrise, doctorat), comparativement à 29,5% au Québec.

### **Attractivité plombée**

Ricbourg et Fernandez (2018) ont identifié 78 indicateurs d'attractivité des territoires, répartis selon neuf critères : (1) climat et environnement; (2) démographie; (3) logement et urbanisme; (4) infrastructures; (5) accessibilité; (6) économie; (7) conditions sociales; (8) culture, loisirs, tourisme et patrimoine; et (9) politique de développement durable. Pour plusieurs de ces critères, l'Abitibi-Témiscamingue fait face à des défis de taille pour se rendre attractive à la main-d'œuvre. Outre les aspects démographiques susmentionnés, la qualité de l'environnement, l'accès au logement, l'accès aux services et les inégalités de revenus sont particulièrement problématiques.

La forte présence de l'industrie minière en Abitibi-Témiscamingue expose la population à la pollution de l'eau et de l'air, comme en témoignent les épineux dossiers de la possible contamination d'un esker par une mine de lithium dans la MRC d'Abitibi<sup>10</sup>, des émissions de dioxyde d'azote d'une mine d'or dans la MRC de la Vallée-de-l'Or<sup>11</sup> et des émissions d'arsenic d'une fonderie de cuivre à Rouyn-Noranda<sup>12</sup>. De telles problématiques font régulièrement les manchettes à l'échelle nationale, affectant l'attrait de la région.

---

<sup>9</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/autochtones/population-autochtone/population-autochtone-et-non-autochtone-selon-lidentite-mrc-de-labitibi-temiscamingue-2021>

<sup>10</sup> <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1098367/lithium-mine-abitibi-mobilisation-eau-esker>

<sup>11</sup> <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/558233/nuage-toxique-malartic>

<sup>12</sup> <https://ici.radio-canada.ca/info/dossier/1003437/arsenic-rouyn-noranda-fonderie-horne-cancer-enfants>

En ce qui concerne l'accès au logement, le taux d'inoccupation est nettement sous le point d'équilibre de 3% depuis 2005<sup>13</sup>. Durant la même période, le loyer moyen a augmenté de 436\$ à 520\$ (+19%)<sup>14,15</sup>. Le prix des maisons est aussi en augmentation, de 37 à 61% depuis 2016 selon les MRC<sup>16</sup>, après avoir déjà plus que doublé entre 2006 et 2016<sup>17</sup>.

Du côté de l'accès aux services, le nombre de places en service de garde n'a pas changé depuis 2009 (-17; -0,4%)<sup>18</sup>, malgré les nombreuses annonces<sup>19</sup>. Il manque encore 896 places<sup>20</sup>, ce qui représente plus de 22% des places disponibles actuellement. Environ 15 000 personnes dans la région n'ont pas de médecin de famille<sup>21</sup>. Les ruptures de services de santé sont fréquentes dans différents secteurs de l'Abitibi-Témiscamingue<sup>22</sup>, entraînant une problématique d'inégalité d'accès (Beaucaire & Schepper, 2022).

Enfin, bien que les salaires élevés dans l'industrie minière tirent le revenu moyen vers le haut en Abitibi-Témiscamingue (51 900\$), la comparaison avec le revenu médian (42 400\$) révèle une répartition inégale de la richesse<sup>23</sup>. Les femmes sont particulièrement désavantagées, leur revenu moyen étant de 33% inférieur à celui des hommes et leur revenu médian de 27% inférieur. Malgré le plein emploi, 12% de la population régionale vit sous le seuil du faible revenu (Collini, 2023).

<sup>13</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/habitation/marche-locatif-logement-social-et-abordable/taux-dinoccupation-des-logements-abitibi-temiscamingue-et-quebec-1996-a-2023p>

<sup>14</sup> [https://www.lerepat.org/fichiers/images/graph\\_at.jpg](https://www.lerepat.org/fichiers/images/graph_at.jpg)

<sup>15</sup> <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1948503/immobilier-marche-statistiques-2023-abitibi-temiscamingue>

<sup>16</sup> <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1765223/prix-maisons-abitibi-temiscamingue-covid>

<sup>17</sup> <https://www.journaldemontreal.com/2017/03/26/le-prix-des-maisons-unifamiliales-a-bondi-de-53-en-10-ans>

<sup>18</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/famille-et-enfance/evolution-des-places-en-services-de-garde-abitibi-temiscamingue-1998-a-2023>

<sup>19</sup> <https://www.observat.qc.ca/publications/bulletins/2022/09/septembre-octobre-2022/en-rafale>

<sup>20</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/famille-et-enfance/repartition-des-enfants-en-attente-dune-place-en-service-de-garde-guichet-unique-place-0-5-ans-par-mrc-de-labitibi-temiscamingue-au-31-decembre-2022>

<sup>21</sup> <https://www.noovo.info/nouvelle/15-000-personnes-en-attente-dun-medecin-de-famille-en-abitibi-temiscamingue.html>

<sup>22</sup> <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1990390/services-sante-coupures-abitibi-cierrat>

<sup>23</sup> <https://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/economie/finances-personnelles/revenu-median-et-moyen-des-particuliers-selon-le-genre-et-la-tranche-de-revenu-abitibi-temiscamingue-et-ensemble-du-quebec-2020>

## MÉTHODOLOGIE

Afin d'évaluer les défis, les atouts, les stratégies et les besoins des organisations de l'Abitibi-Témiscamingue en matière d'attractivité, un questionnaire incluant 14 questions à développement court a été préparé avec un outil de sondage en ligne (Annexe). Un courriel d'invitation a ensuite été envoyé à 53 organisations de la région en leur demandant de diffuser le questionnaire auprès de leurs membres ou dans leur réseau. Un total de 73 questionnaires ont été remplis et soumis, dont 48 étaient complets et ont été retenus pour analyse (Tableau 1). Les organisations participantes sont de six types (ministères, municipalités, institutions d'enseignement, entreprises, organismes à but non lucratif – OBNL et organismes communautaires) et sont réparties dans les cinq MRC de la région<sup>24</sup>.

Tableau 1. Répartition des organisations participantes selon le type et la MRC (certaines organisations à vocation régionale ont été assignées à la MRC de leur « siège social »).

	<b>Abitibi</b>	<b>Abitibi-Ouest</b>	<b>Rouyn-Noranda</b>	<b>Témiscamingue</b>	<b>Vallée-de-l'Or</b>	<b>Total</b>
<b>Ministères</b>			5	1		<b>6</b>
<b>Municipalités</b>	3	2		2	2	<b>9</b>
<b>Enseignement</b>		1	2			<b>3</b>
<b>Entreprises</b>	1	2	4	2	5	<b>14</b>
<b>OBNL</b>	2	1	4	1	3	<b>11</b>
<b>Org. communautaires</b>	1	1	0	3		<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>48</b>

Pour chaque section du questionnaire (défis, atouts, stratégies, besoins en matière d'attractivité), les réponses ont été compilées afin de classer les thèmes mentionnés dans chaque section selon leur nombre de mentions. Lorsque présentes, les différences entre les types d'organisations ont été relevées.

---

<sup>24</sup> La MRC de la Vallée de l'Or est sous-représentée et la MRC de Témiscamingue est surreprésentée. Cela dit, les résultats ne diffèrent pas selon les MRC et sont présentés globalement.

## RÉSULTATS

### **Attraction, insertion, rétention : défis**

Les défis liés à l'attractivité ne concernent pas uniquement l'attraction, mais aussi l'insertion dans le milieu et la rétention à long terme.

#### *Attraction*

En ce qui concerne l'attraction, le principal défi (21 mentions<sup>25</sup>) est la faible correspondance entre les besoins des organisations et les qualifications du bassin de main-d'œuvre. Tous les types d'organisations ont souligné le manque de main-d'œuvre spécialisée, ainsi que d'étudiant·e·s et de diplômé·e·s dans leurs domaines d'intérêt.

Le deuxième défi d'attraction en importance (14 mentions) est d'ordre financier. Plusieurs organisations ont souligné que la pénurie de main-d'œuvre entraîne une surenchère des salaires et avantages, et qu'elles ne sont pas en mesure d'offrir des conditions compétitives (particulièrement les OBNL et les organismes communautaires). Il convient de souligner que cinq organisations ont spécifiquement mentionné ne pouvoir rivaliser avec les entreprises du secteur minier (qui sont aussi en forte compétition les unes avec les autres). Les OBNL et les organismes communautaires ont insisté sur le manque de financement.

En troisième position des défis d'attraction (9 mentions) vient le manque d'accès au logement et le coût élevé des propriétés.

Le quatrième défi d'attraction est lié à la nature de l'emploi et/ou aux conditions de travail (6 mentions). Le temps partiel et le télétravail ont des côtés positifs (permettent de recruter les personnes cherchant ce type de poste), mais aussi négatifs (laisse de côté des candidatures de personnes à qui cela ne convient pas; complexifie la gestion des ressources humaines). La conciliation travail-études-vie personnelle peut être compliquée, surtout

---

<sup>25</sup> Les thèmes abordés dans ce rapport sont classés selon leur nombre de mentions. Bien que cela puisse être interprété comme un indicateur de prévalence ou d'importance, la faible taille de l'échantillon et le fait que certaines organisations n'aient pas répondu à toutes les questions empêchent les comparaisons directes. Certains thèmes qui n'ont pas été mentionnés souvent peuvent néanmoins être importants.

pour les organisations devant fonctionner à effectifs réduits. Certaines entreprises ont dit recevoir peu de candidatures pour les emplois manuels, saisonniers ou en conditions « extrêmes » (intempéries, danger, etc.). Les conditions de travail sont parfois difficiles dans les OBNL et les organismes communautaires, qui manquent de ressources.

Ex aequo en cinquième position se trouvent le manque de places en garderie et la rigidité réglementaire (5 mentions par défi). Le manque de places en services de garde empêche un des parents de travailler, surtout dans les cas où le réseau social ou familial est faiblement développé. Quant à la rigidité du cadre réglementaire, elle n'offre pas la flexibilité requise pour offrir des conditions plus attrayantes. Dans les organisations gouvernementales et paragouvernementales, les conventions collectives ne permettent généralement pas de bonifier les salaires de façon substantielle. Les exigences de qualification sont parfois trop strictes et empêchent l'embauche de personnes compétentes qui ne correspondraient pas exactement au profil. De plus, dans les ministères, les conditions sont les mêmes partout au Québec, ce qui ne permet pas d'offrir des conditions particulières pour tenir compte de certaines réalités régionales. Dans les OBNL et les organismes communautaires, les conseils d'administration font parfois preuve de rigidité empêchant la bonification des salaires ou des conditions de travail. Le défi de la rigidité du cadre réglementaire n'a pas été mentionné par les entreprises participantes.

En sixième position, le défi lié à l'éloignement des grands centres (Montréal et Québec) (4 mentions). Ce défi a plusieurs facettes : les grands centres offrent une plus grande diversité d'emplois et davantage de services ainsi que d'activités culturelles et de loisirs. Certaines organisations ont souligné la force d'attraction des grands centres pour la population immigrante (plus de diversité culturelle). L'éloignement des grands centres peut causer un sentiment d'isolement, particulièrement dans les ministères où la gestion est centralisée.

Trois autres défis en lien avec l'attraction ont été mentionnés une seule fois : la faible qualité de l'environnement (en lien avec la problématique des émissions polluantes de la fonderie Horne à Rouyn-Noranda), le faible développement du réseau de transport collectif et le manque de visibilité/reconnaissance de l'organisation.

### *Insertion*

Le principal défi d'insertion des employé·e·s dans leur nouveau milieu de travail est le manque de temps et/ou de ressources des organisations pour mettre en place les activités d'intégration et de formation nécessaires (11 mentions). Ce problème est généralisé et a été mentionné par tous les types d'organisations.

Le manque de qualification de la main-d'œuvre – et par conséquent la nécessité de former les employé·e·s – est le deuxième défi d'insertion (7 mentions), qui semble surtout problématique dans les entreprises (tâches complexes) et les OBNL (organisations complexes). De plus, le délai plus ou moins long nécessaire avant que les employé·e·s ne soient pleinement fonctionnels est plus problématique en contexte d'effectifs réduits.

En troisième position, tous les types d'organisations ont mentionné des défis en lien avec les caractéristiques des postes à combler (5 mentions). Certaines caractéristiques étaient inhérentes à la nature du travail et ont surtout été mentionnées par les entreprises (conditions difficiles ou dangereuses, travail manuel ou saisonnier, interactions avec la clientèle, etc.). D'autres étaient en lien avec l'organisation du travail (réglementation complexe dans certains milieux syndiqués, télétravail, horaire à temps partiel, etc.). Enfin, dans les organisations gouvernementales et paragouvernementales, les équipes restreintes dues aux postes non comblés ou à la rationalisation (coupures de postes) font que la charge de travail est élevée (risque pour la santé mentale).

Le manque de savoirs, savoir-faire et savoir-être de l'équipe en place en lien avec la gestion de la diversité (principalement culturelle, mais aussi générationnelle, de genre, etc.) arrive en quatrième place (5 mentions; surtout par les ministères, les municipalités, les OBNL et les entreprises). Le manque d'information sur le processus d'immigration (pour soutenir les candidat·e·s issu·e·s de l'international dans leurs démarches) a été souligné par les municipalités. Le manque d'accompagnement en francisation est également problématique.

La gestion du télétravail et le manque de volonté de s'établir dans la région sont des défis d'insertion mentionnés par un ministère et une OBNL. Par ailleurs, un défi est particulier aux ministères : certaines compétences et responsabilités sont centralisées à Québec et les employé·e·s se sentent parfois loin des ressources et des lieux de prise de décision.

### ***Rétention***

En première place des défis de rétention figurent les conditions de travail, tant en ce qui concerne le climat de travail que la nature ou la lourdeur de la tâche (15 mentions). Certains types d'emplois (temps partiel, télétravail, conditions difficiles, etc.) finissent par « user » les employé·e·s, qui cherchent alors ailleurs un poste plus en phase avec leurs besoins et leurs aspirations. De plus, la pénurie de main-d'œuvre semble peser lourd sur les équipes, qui doivent se répartir les tâches qui seraient autrement attribuées aux postes vacants, ce qui cause de l'épuisement. Cette fragilisation des équipes, qui entraîne un roulement de personnel élevé, a été mentionnée par tous les types d'organisations et exacerbe certaines problématiques d'insertion comme le manque de temps pour la formation et l'intégration du personnel.

Le salaire et les avantages (14 mentions) sont le deuxième défi en importance en termes de rétention. C'est une problématique généralisée qui a été mentionnée par tous les types d'organisations. La compétition pour la main-d'œuvre et le maraudage fait en sorte que les employé·e·s sont plus mobiles et changent d'emploi lorsque des conditions plus favorables leur sont offertes dans une autre organisation. Il est également possible que certain·e·s employé·e·s acceptent des conditions suboptimales lors de leur entrée en poste en espérant une amélioration ultérieure. Lorsque le constat est fait que ce ne sera pas le cas, les employé·e·s cèdent au maraudage et quittent vers une organisation leur offrant de meilleures conditions.

La pénurie de logements est le troisième défi de rétention (6 mentions). De la même façon que pour le salaire et les avantages, certain·e·s employé·e·s arrivent vraisemblablement à trouver une solution temporaire, mais se résignent à quitter la région lorsqu'ils ne trouvent pas un logement adéquat à long terme.

Parmi les autres défis de rétention mentionnés figurent le manque d'accompagnement pour la progression interne (2 mentions); le pouvoir d'attraction des grandes villes, notamment pour les immigrants (2 mentions); les problèmes associés au télétravail (2 mentions); le manque de stimulation (1 mention); ainsi que le manque de services (milieux de garde, transport collectif, activités culturelles, etc.) (1 mention).

## Atouts régionaux

Les auto-évaluations de l'attractivité des organisations participantes sont plutôt positives, même s'il y a de la variabilité (Figure 2)<sup>26</sup>. Le score médian, sur une échelle de 1 à 5, est de 4 pour les OBNL, les ministères et les municipalités et les entreprises, et de 3 pour les institutions d'enseignement et les organismes communautaires.

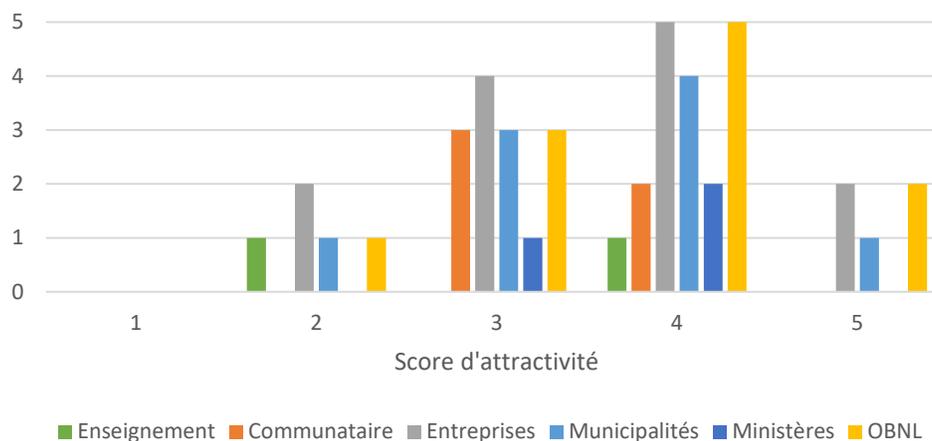


Figure 2. Scores d'attractivité auto-attribués par les organisations participantes.

L'atout le plus souvent mentionné par les organisations participantes est relatif aux conditions de travail, incluant le salaire et les avantages (53 mentions). Tous les types d'organisations ont mentionné offrir de bonnes conditions de travail. Les salaires avantageux ont surtout été mentionnés par les entreprises. Les congés et autres avantages sociaux ont surtout été mentionnés par les organisations gouvernementales et paragouvernementales (p. ex. : fonds de pension, assurances, plus de jours de vacances, programme d'aménagement du temps de travail, congé à traitement différé). Les OBNL et les organismes communautaires ont plutôt insisté sur l'ambiance conviviale, la gestion collaborative et participative, ainsi que la possibilité d'adapter les horaires aux besoins des employé·e·s.

<sup>26</sup> Les organisations n'ont pas toutes répondu à cette question.

Outre le salaire et les avantages, d'autres aspects des conditions de travail ont été soulignés comme atouts : la valorisation des compétences, les programmes de mentorat, l'offre de formations, les plans de progression de carrière, ainsi que l'équité et l'inclusion.

Les atouts en lien avec la flexibilité organisationnelle arrivent en deuxième position (39 mentions) et ressortent davantage dans les OBNL et les organismes communautaires, moins dans les entreprises, et assez peu dans les organisations gouvernementales et paragouvernementales. Les atouts en lien avec la flexibilité étaient liés à la possibilité de faire du télétravail, de travailler 4 jours par semaine, à différentes mesures de conciliation travail-études-vie personnelle, à la diversité des tâches à accomplir, à l'autonomie et à la valorisation de l'esprit d'initiative et du leadership.

La réputation de l'organisation, sa culture organisationnelle et sa mission (27 mentions) sont des atouts de tous les types d'organisations qui leur permettent d'offrir des emplois innovants, stimulants et intéressants.

D'autres atouts moins fréquemment mentionnés sont la qualité de vie dans la municipalité d'accueil (2 mentions), la proximité entre le lieu de travail et le domicile (2 mentions) et l'offre d'un service d'aide au logement (1 mention). Un atout particulier des ministères est la disponibilité d'un réseau d'experts ailleurs en province.

### **Stratégies d'attractivité**

Les entreprises ont été nettement plus nombreuses à préciser leurs stratégies d'attractivité et elles ont mentionné un éventail beaucoup plus varié de stratégies. Les municipalités, les OBNL et les organismes communautaires se focalisent sur les conditions de travail. Les institutions d'enseignement se concentrent sur la promotion. Les ministères ont dit avoir mis en place des comités de réflexion, sans mentionner de stratégies ou mesures concrètes.

Les stratégies les plus fréquentes (20 mentions) sont en lien avec les conditions de travail et ont été relevées dans tous les types d'organisations. Par exemple, l'offre d'un plus grand nombre de jours de congé (incluant des congés mobiles), la flexibilité des horaires (incluant la possibilité de travailler 4 jours par semaine), la possibilité de faire du télétravail (notamment pour les réunions), l'offre de services (p. ex. : infirmerie, collations,

programmes d'aide aux employés et de santé/bien-être), la conciliation travail-études-vie personnelle (halte-garderie), ainsi que l'offre du « prix employé » sur les produits (mesure unique aux entreprises).

Les stratégies de marketing/publicité/promotion visant à faire connaître l'organisation (valeurs, atouts, postes), arrivent en deuxième position (12 mentions). Les réseaux sociaux sont utilisés par tous les types d'organisations, incluant pour faire des campagnes ciblées dans certains secteurs géographiques ou d'intérêt. Les salons/foires d'emploi et les portails internet d'affichage de postes sont également populaires. Certaines organisations offrent des prix réduits sur les vêtements promotionnels, mettant ainsi leurs employé·e·s à contribution pour augmenter leur rayonnement. D'autres organisations ont développé leur image de marque (mise de l'avant dans les campagnes de promotion), ont formé des équipes dédiées au recrutement et participent à des séjours de recrutement à l'international.

L'offre de salaires et avantages sociaux plus importants que les autres organisations du même domaine arrive en troisième position (9 mentions). Ces mesures sont présentes dans tous les types d'organisations sauf les ministères, municipalités et institutions d'enseignement, où les conventions collectives offrent peu de marge de manœuvre. Une entreprise participante a dit avoir réalisé une étude comparative des salaires et avantages sociaux offerts par d'autres organisations du même domaine et s'ajuster en conséquence.

En quatrième position des stratégies d'attractivité figurent différentes mesures de gestion des ressources humaines (8 mentions) : tests psychométriques pour cibler les candidatures les mieux alignées avec les emplois et les valeurs de l'organisation; programmes d'aide aux employé·e·s; journées de réflexion avec les employé·e·s pour élaborer un plan de gestion des ressources humaines à moyen terme (quelques années); rencontres individuelles pour évaluer les intérêts et les attentes (et, le cas échéant, établir un plan individualisé de progression interne); et mesures de reconnaissance des employé·e·s.

Le cinquième rang des stratégies d'attractivité les plus souvent mentionnées est occupé par l'offre de formation, soit en milieu de travail (notamment via le programme d'apprentissage en milieu de travail – PAMT), soit à l'externe (formation continue ou formation créditée) (5 mentions). Certaines entreprises ont mentionné offrir les formations gratuitement à

l'interne ou payer les formations suivies à l'externe. Des organisations gouvernementales misent sur les stages pour attirer la main-d'œuvre.

Une stratégie intéressante adoptée par certaines entreprises (4 mentions) est d'offrir des primes de référencement aux employé·e·s qui aident à identifier des candidat·e·s potentiels. D'autres entreprises offrent de l'aide au logement (2 mentions), allant jusqu'à louer des maisons pour loger leurs employé·e·s venant de l'extérieur.

Plusieurs autres mesures ont reçu entre une et trois mentions : l'optimisation du processus d'affichage de postes (analyse de postes, affichage multiplateformes, diffusion partout au Québec, etc.) (2 mentions); les séjours exploratoires (2 mentions); les pré-entrevues systématiques avec toutes les personnes intéressées (1 mention), le recrutement à l'international (1 mention), le recours à des « chasseurs de têtes » (1 mention).

Enfin, certaines organisations ont dit avoir fait le choix de la rationalisation (2 mentions), soit en coupant des postes suite à un exercice d'évaluation du rendement, soit en réduisant le nombre de produits ou services offerts. Ces mesures ne visent pas à attirer davantage de candidat·e·s, mais plutôt à réduire le besoin de main-d'œuvre.

### ***Partenariats***

Lorsque questionnées à savoir si elles étaient en partenariat avec d'autres organisations en lien avec l'attractivité, 19 des organisations participantes (39,6%) ont mentionné n'avoir aucun partenariat.

Certaines organisations ont dit avoir entrepris des initiatives auprès d'autres employeurs pour travailler ensemble sur l'attractivité, par exemple au sein de comités régionaux de gestion des ressources humaines, de comités sectoriels de main-d'œuvre, en se référant des candidatures ou en participant au « Défi RH » (sous l'égide d'un centre local de développement) (5 mentions). Fait à noter, certaines OBNL offrent des formations en gestion des ressources humaines aux entreprises de la région.

Parmi les organisations avec lesquelles les organisations participantes ont dit avoir des partenariats ou des collaborations figurent Place aux jeunes, les carrefours jeunesse-emploi

(CJE), Attractivité Abitibi-Témiscamingue (AAT), les centres locaux de développement (CLD), les centres locaux d'emploi (CLE), les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les municipalités régionales de comtés (MRC), Services Québec, le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI), les chambres de commerce, le mouvement Desjardins, et les comités de nouveaux arrivants.

Les objectifs visés par les partenariats et la collaboration sont nombreux mais concernent surtout les campagnes promotionnelles, la diffusion d'offres d'emplois, la formation, les séjours exploratoires, le recrutement à l'international et l'offre de certains services (p. ex. : haltes-garderies). Il a été mentionné que des entreprises qui recrutent dans des domaines différents peuvent bénéficier les unes des autres pour attirer des couples en s'assurant que les deux conjoint·e·s aient un emploi stimulant.

Certaines entreprises ont déploré la fermeture de la « Maison des régions » à Montréal, qui avait été inaugurée en 2017 avec pour objectif de « bâtir des ponts entre les diverses entreprises régionales et celles de Montréal afin qu'elles créent entre elles des liens d'affaires durables »<sup>27</sup>.

### **Besoins des organisations régionales en matière d'attractivité**

Plus des 70% des organisations municipales, d'enseignement et privées participantes ont moins de 10 % de postes vacants (Tableau 2). La situation est plus problématique dans les ministères, les OBNL et les organismes communautaires, où une part plus importante des organisations a entre 10 et 50 % de postes non comblés, voire plus de 50 % dans un cas.

---

<sup>27</sup> <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2022-10-17/maison-des-regions-de-montreal/un-legs-du-375e-deja-ferme.php>

Tableau 2. Pourcentage des organisations participantes ayant peu (< 10%), moyennement (10-50%) ou beaucoup (> 50%) de postes vacants.

	Postes vacants		
	Peu	Moyennement	Beaucoup
Ministères	60 %	40 %	
Entreprises	73 %	27 %	
OBNL	55 %	36 %	9 %
Municipalités	89 %	11 %	
Institutions d'enseignement	100 %		
Organismes communautaires	20 %	80 %	

De nombreux besoins ont été exprimés par les organisations participantes en termes d'attractivité : meilleure diffusion des offres d'emplois; meilleur rayonnement des organisations dans et hors de la région; ajustement des salaires pour tenir compte du niveau de scolarité; investissements gouvernementaux dans le logement et dans les places en garderies; bonification de l'offre de formations dans la région; accès à des services de médiation/formation culturelle; espaces de cotravail (coworking); brigade d'accueil des nouveaux arrivants; (davantage de) partenariats; et financement (dans ce dernier cas, surtout pour les OBNL et organismes communautaires).

## DISCUSSION

Face à la pénurie de main-d'œuvre, les 48 organisations de l'Abitibi-Témiscamingue sondées dans le cadre de ce projet sont confrontées à des défis d'attractivité similaires. Certains de ces défis sont inhérents à leur fonctionnement (p. ex. : salaire et avantages sociaux, conditions de travail, nature de l'emploi) et pourraient être surmontés par des modifications de politiques ou de modes d'opération, ou par l'adoption de nouvelles pratiques. Toutefois, d'autres défis relèvent de l'environnement externe ou de la conjoncture socio-économique et nécessiteront des partenariats (pour unir les forces) et des interventions gouvernementales (p. ex. : changements législatifs ou réglementaires, projets d'infrastructures, soutien financier). Les scores d'attractivité élevés que les organisations s'attribuent pourraient laisser croire qu'elles jugent que les défis d'attractivité sont surtout dus à des facteurs externes, c'est-à-dire au manque d'attractivité du territoire plutôt que des organisations. Cela pourrait aussi dénoter un certain fatalisme face à la réalité démographique, à l'éloignement de la région et au manque de moyens financiers, ou encore une tendance à rejeter la responsabilité sur d'autres organisations.

Conscientes de leurs atouts, les organisations de l'Abitibi-Témiscamingue semblent toutefois peiner à les mettre en valeur pour attirer des candidat·e·s. Elles ont néanmoins développé une panoplie de stratégies pour affronter les défis d'attractivité, mais le nombre et la variété de ces stratégies diffèrent de façon marquée entre les entreprises et les autres organisations, les premières ayant apparemment plus de moyens et de flexibilité.

Les prochaines sections présentent des points de convergence issus des défis, atouts, stratégies et besoins des organisations de l'Abitibi-Témiscamingue en matière d'attractivité, en se focalisant sur ce qui fonctionne (ou pourrait fonctionner) plutôt que sur ce qui ne fonctionne pas, tel que suggéré par Le Roy et Ottaviani (2011) et par Nguyen (2020).

### **Correspondance entre qualifications de la main-d'œuvre et besoins des organisations**

Tous les types d'organisations ont noté le manque de main-d'œuvre spécialisée dans leurs domaines d'intérêt. Même en considérant le contexte de pénurie généralisée de main-d'œuvre, la problématique semblait particulièrement criante pour certaines expertises. Les campagnes de promotion et de recrutement doivent s'assurer d'atteindre les candidat·e·s souhaité·e·s. Pour ce

faire, il faut diffuser dans les bons canaux, des offres détaillées qui doivent impérativement se démarquer dans un contexte hautement compétitif. À cet égard, en plus des informations sur le poste, il apparaît judicieux de donner des détails sur l'organisation : a-t-elle des caractéristiques particulières comme une reconnaissance en tant qu'« employeur de choix », l'adhésion à une certification, un prix d'innovation? De plus, puisque l'attractivité relève aussi du territoire, les offres d'emploi auraient avantage à mettre en valeur les points forts de la municipalité ou de la région (vitalité culturelle, proximité de la nature, infrastructures particulières, etc.) et à inclure les images de marque (p. ex. : « Bâtir ses rêves », Attractivité Abitibi-Témiscamingue; « Là ou on vit », MRC de Témiscamingue; « Riche de nature », MRC d'Abitibi-Ouest; « Douce rebelle », Rouyn-Noranda; « Ici naissent les forces vives », MRC d'Abitibi; « Venez faire connaissance », MRC de la Vallée-de-l'Or). En d'autres termes, les campagnes promotionnelles et les affichages de postes auraient avantage à porter autant sur l'attrait que sur l'attraction en mettant en valeur l'organisation et la région pour attirer et retenir des candidat·e·s (Houllier-Guibert, 2019). Il existe des portails web de diffusion d'offres d'emploi qui permettent de centraliser les efforts. Les offres qui s'y trouvent se limitent souvent aux caractéristiques du poste et fournissent un lien vers le site web de l'organisation<sup>28</sup>. Certaines décrivent aussi le milieu d'accueil<sup>29</sup>.

Certains domaines aux exigences de qualification pointues pourraient considérer des candidatures provenant de domaines connexes. Par exemple, suite à la baisse drastique des admissions universitaires en génie forestier dans la foulée de la sortie du film *L'erreur boréale* à la fin des années 2000, l'industrie forestière s'est davantage tournée vers d'autres types de professionnel·le·s pour pourvoir certains postes (biologistes, géographes, aménagistes, etc.). Ainsi, même dans les domaines requérant l'appartenance à un ordre professionnel, il est possible de compléter les équipes avec des expertises connexes. Dans cette optique, l'UQAT offre des programmes de premier cycle en accompagnement à l'enseignement et de cycles supérieurs en qualification à l'enseignement qui augmentent le nombre de personnes aptes à enseigner dans les écoles de la région. De la même façon, le certificat en intervention enfance-famille en contexte autochtone,

---

<sup>28</sup> Par exemple la plate-forme « Québec emploi » du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (<https://www.quebecemploi.gouv.qc.ca/plateforme-emploi>) ou celles du Carrefour Jeunesse Emploi d'Abitibi-Ouest (<https://cjeao.jobstat.ca/fr/emplois>) et du Mouvement de la Relève d'Amos-région (<https://mrar.jobstat.ca/fr/emplois>).

<sup>29</sup> Par exemple les plates-formes de l'entreprise Gnak (<https://zoneabitibi.com/>).

aussi offert à l'UQAT, forme des intervenant·e·s qui peuvent travailler avec les travailleuses sociales et les travailleurs sociaux pour répondre aux besoins des communautés autochtones.

Plusieurs organisations ont pour stratégie d'accueillir des stagiaires. Cette mesure peut avoir plusieurs avantages, tant pour les stagiaires que pour les organisations (Maertz et al., 2014). Certains avantages pour les organisations sont (1) de répondre à un besoin de main-d'œuvre précis pour une courte période; (2) de bonifier la formation d'une personne par la pratique; et (3) de faire un premier contact entre organisation et employé·e qui pourrait mener à un poste à plus long terme.

Puisqu'il semble difficile d'attirer dans la région des diplômé·e·s d'autres régions, l'offre de formation en Abitibi-Témiscamingue revêt une importance particulière. Il s'agit dans ce cas d'augmenter l'attraction d'étudiant·e·s dans la perspective d'augmenter le bassin de main-d'œuvre régional. Selon Gérardin et Poirot (2010), « la liberté d'accéder à l'éducation est d'autant plus grande que le système scolaire et universitaire est plus développé et offre aux élèves et aux étudiants un large éventail de filières ». Dans cette optique, les organisations de la région pourraient collaborer avec les institutions d'enseignement pour optimiser la correspondance entre leurs besoins et les contenus des programmes. En outre, des incitatifs pourraient être offerts aux étudiant·e·s des autres régions pour les encourager à choisir les institutions d'enseignement de l'Abitibi-Témiscamingue (p. ex. : bourses, exemption ou remboursement de droits de scolarité, stages rémunérés en milieu de travail).

Certaines organisations offrent de la formation en milieu de travail ou à l'externe dans une perspective de formation continue. Il apparaît important de libérer les employé·e·s sur les heures de travail pour leur permettre d'assister à ces formations, afin de maintenir un sain équilibre travail-études-vie personnelle. De plus, l'offre de bourses d'étude, voire de formations gratuites, en augmente certainement l'attrait auprès des employé·e·s.

### **Salaire, avantages et conditions de travail**

Bien que cela puisse sembler paradoxal, les conditions de travail sont perçues à la fois comme un atout et comme un défi par les organisations de l'Abitibi-Témiscamingue. Cela reflète une certaine variabilité quant aux moyens dont elles disposent pour bonifier les conditions de travail qu'elles offrent, incluant le salaire et les avantages, afin de demeurer compétitives dans un contexte de compétition et de maraudage. Les organisations font ce qu'elles peuvent selon leurs moyens et

estiment offrir les meilleures conditions possibles. Celles qui ne sont pas en mesure d'augmenter les salaires peuvent – jusqu'à un certain point – compenser en offrant d'autres avantages. La gestion participative permet de mieux comprendre les besoins et aspirations des employé·e·s pour mieux y répondre.

Alors que la problématique de pénurie de main-d'œuvre est souvent présentée du point de vue des entreprises, il semble que le problème soit encore plus criant pour les OBNL et les organismes communautaires. Leurs moyens limités ne leur permettent pas d'offrir des conditions avantageuses. Alors que les investissements gouvernementaux (p. ex. : subventions, allègements fiscaux) sont majoritairement destinés aux entreprises dans une optique de création de richesse, il apparaît impératif de mieux soutenir les OBNL et les organismes communautaires. Leurs missions, qui participent souvent à l'augmentation de la qualité de vie, jouent un rôle aussi important que celui des entreprises dans le développement local et régional (Le Roy et Ottaviani, 2011; Chaze, 2017).

La mise en place de mesures de redistribution de la richesse comme des plafonds salariaux ou l'ajout de paliers d'imposition (Massie, 2017; Collectif Main rouge, 2021; François et al., 2023) permettrait non seulement de dégager les sommes nécessaires au rehaussement du financement des OBNL et des organismes communautaires, mais aussi de mieux soutenir le démarrage d'entreprises et les initiatives d'attractivité. Bien que de telles mesures ne soulèvent généralement pas l'enthousiasme à prime abord, une étude rétrospective réalisée aux États-Unis a montré que durant les périodes où des systèmes d'impôt progressif étaient en place, les citoyen·e·s moins nantis (les 40% inférieurs de la distribution des revenus) étaient plus heureux, alors que les plus nantis (les 20% supérieurs de la distribution des revenus) ne l'étaient pas moins (Oishi et al., 2018). L'augmentation du revenu moyen attribuable au développement de certains secteurs d'activité (à commencer par l'industrie minière) ne doit pas faire perdre de vue les inégalités qui persistent et auxquelles il faut trouver des solutions.

Certaines organisations font des analyses de leurs postes et de leur structure organisationnelle afin de diminuer les besoins en main-d'œuvre en réduisant la taille de l'équipe. Une telle démarche de rationalisation peut avoir pour effet d'alourdir la tâche du personnel en place en redistribuant les responsabilités des postes abolis. Afin de ne pas épuiser les équipes, il serait préférable d'envisager le partage de personnel entre organisations ou la sous-traitance de certaines tâches. En ce sens, des

partenariats peuvent être envisagés au-delà du domaine d'activité de l'organisation. Par exemple, plutôt que d'embaucher du personnel pour offrir du soutien psycho-social à ses employé·e·s, une entreprise peut recourir aux services d'une OBNL ou une organisation communautaire spécialisée.

### **Logement et qualité de vie**

Presque tous les critères de mesure de l'attractivité territoriale ont trait à la qualité de vie (Ricbourg et Fernandez, 2018), incluant l'accès au logement, aux services et à un environnement sain. Ces critères jouent un rôle de premier plan dans la décision de migration de la main-d'œuvre, avant les critères secondaires – mais néanmoins importants – comme l'offre culturelle et de loisirs (Esses et Carter, 2019; Nguyen, 2020; Poliquin, 2021). Or, toutes les organisations sondées dans ce projet ont souligné à gros trait la problématique persistante de la pénurie de logement. Toutes les mesures d'attractivité demeureront vaines s'il est impossible pour les candidat·e·s de se loger. Selon Gérardin et Poirot (2010), « un territoire devrait offrir à ses habitants la possibilité de se loger à un prix abordable et de choisir dans une large gamme de logements disponibles afin qu'ils puissent obtenir l'appartement ou la maison individuelle qui convient le mieux à leurs besoins ». Les récentes constructions résidentielles en Abitibi-Témiscamingue ont surtout visé le marché des appartements haut-de-gamme et des maisons individuelles. Les besoins criants en logements sociaux peuvent difficilement être comblés par les entrepreneurs·euses privé·e·s, même en tenant compte de certains incitatifs<sup>30</sup>. Certaines solutions temporaires ont leur utilité (p. ex. : campements de travailleurs·euses, prêt d'appartements ou de maisons), mais ne participent pas d'une vision à long terme. Ces solutions encouragent le recours au navettage (*fly-in/fly-out*), qui vient avec son lot de problèmes et qui contribue peu au développement local et régional (Lévesque et Baril, 2020).

Tous les types d'organisations ont déploré le manque de places en service de garde. Tout comme l'accès au logement, il s'agit d'une condition *sine qua non* à l'attraction de main-d'œuvre dans la région. Des places sont annoncées année après année, mais ne se concrétisent pas faute d'investissements dans les infrastructures et la formation de personnel. L'offre de services de halte-garderie en milieu de travail peut palier en partie le problème (Mann et al., 2011). Les organisations peuvent établir des partenariats en ce sens pour partager les coûts.

---

<sup>30</sup> <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/2365-m-pour-accelerer-la-construction-de-plus-de-2-600-nouveaux-logements-sociaux-et-abordables-dans-plusieurs-regions-au-quebec-47097>

Le faible développement du réseau de transport en commun (intra- et interurbain) est une autre problématique soulevée par tous les types d'organisations. Selon Gérardin et Poirot (2010), « la principale capacité d'agir, qui conditionne toutes les autres sur un territoire, est sans doute la liberté de se déplacer aisément d'un point à l'autre de ce territoire, ce qui suppose l'existence d'un système de transport performant ». Financer la gratuité du transport en commun à même les fonds publics<sup>31</sup> a de nombreux avantages et diverses solutions existent, tant pour les milieux urbains que ruraux (Levasseur et al., 2020; Delevoeye et al., 2002).

Les territoires attractifs offrent un environnement non pollué (Gérardin et Poirot, 2010). Bien que l'Abitibi-Témiscamingue puisse vanter la nature et les grands espaces, les problématiques de pollution de l'air et de l'eau qui font régulièrement les manchettes nationales minent le potentiel d'attractivité de la région. Les problèmes doivent être réglés à la source, même si des investissements majeurs seront requis dans certains cas. Le Québec est considéré comme une des juridictions les plus favorables à l'industrie minière<sup>32</sup>, mais cela ne devrait pas être au détriment de la qualité de vie des citoyens. Le non-respect des normes environnementales et sanitaires alimente le cynisme et engendre des clivages sociaux délétères. L'Abitibi-Témiscamingue bénéficie d'une économie diversifiée et n'est plus à la merci d'entreprises uniques comme ce fût le cas autrefois. Les quelques entreprises polluantes nuisent à toutes les organisations de la région en accolant au territoire une étiquette toxique. Si certaines devaient réduire leur cadence de production pour limiter la pollution ou préféreraient fermer leurs portes plutôt que de moderniser leurs installations, les conséquences sur l'économie et les emplois seraient limitées (McKenzie, 2012; Bayley et De Ruyter, 2015). La plupart des employé·e·s se replaceraient ailleurs considérant le contexte de pénurie de main-d'œuvre. Celles et ceux qui ne pourraient pas devraient pouvoir compter sur du financement public pour se requalifier. En effet, les investissements gouvernementaux devraient soutenir les personnes réelles autant, sinon plus, que les personnes morales.

---

<sup>31</sup> La mesure est présentement à l'essai dans la Ville de Rouyn-Noranda.

<sup>32</sup> <https://www.lesaffaires.com/secteurs/ressources-naturelles/attractivite-miniere-le-quebec-demeure-dans-le-top-10-mondial/632912>

## **Nouvelles formes du travail**

Les organisations de l'Abitibi-Témiscamingue doivent faire preuve de flexibilité pour composer avec une reconfiguration des formes du travail. L'équilibre entre les emplois à temps plein et à temps partiel a changé. Le télétravail, autrefois marginal, est devenu courant depuis la pandémie de covid-19. La semaine de 4 jours est de plus en plus souvent évoquée pour faciliter la conciliation travail-études-vie personnelle. Les organisations de l'Abitibi-Témiscamingue doivent accepter ces nouvelles réalités et ajuster leurs pratiques de gestion des ressources humaines en conséquence. Puisque les employé·e·s ont besoin de se sentir valorisé·e·s et de contribuer à la mission de l'entreprise, les impliquer dans une forme de gestion participative permettrait de mieux comprendre leurs besoins et d'y proposer des solutions pertinentes.

Plusieurs organisations ont dit éprouver des problèmes de gestion en lien avec le télétravail. La gestion basée sur les résultats est une façon efficace d'encadrer le télétravail (OIT, 2020). De plus, les espaces de coworking sont une alternative avantageuse au domicile pour le télétravail, tant du point de vue de l'employé·e que de l'organisation (Lescarret et al., 2022).

Certaines entreprises ont dit recevoir peu de candidatures pour les emplois manuels, saisonniers ou en conditions « extrêmes » (intempéries, danger, etc.). Les postes manuels sont parfois moins stimulants, moins bien rémunérés et moins considérés. Ils sont aussi davantage sujets au maraudage. L'automatisation peut être une avenue pour réduire la demande de main-d'œuvre dans certains types de postes, mais risque de laisser de côté une partie de la population moins qualifiée (détenteurs·trices de DES).

## **Composer avec la géographie et la diversité**

Le défi lié à l'éloignement des grands centres a été mentionné à quelques reprises. Il est bien sûr impossible de changer l'emplacement de l'Abitibi-Témiscamingue, mais il est possible de « rapprocher » symboliquement la région des grands centres en rendant l'offre de transport interurbain plus efficace, plus abordable et plus rapide. Comme pour le transport intra-urbain, des investissements publics sont nécessaires. Cela dit, certaines initiatives privées sont intéressantes et pourraient régler – au moins en partie – le déficit de transport aérien régional<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> <https://edgard.ca/>

L'éloignement des grands centres est parfois perçu comme un désavantage parce que les atouts de l'Abitibi-Témiscamingue sont mal connus. Par conséquent, il faut poursuivre les démarches de marketing territorial en s'assurant de mettre l'accent sur ce qui distingue la région des autres régions périphériques. De plus, le marketing territorial ne doit pas uniquement être dirigé vers l'externe (pour attirer la main-d'œuvre), mais aussi vers l'interne (pour retenir la main-d'œuvre et en faire des ambassadeurs·trices) (Labelle, 2023). La démarche CULTURAT a été un bon exemple de marketing territorial « endocentré » (Demontigny, 2021).

Certaines organisations ont souligné la force d'attraction des grands centres pour la population immigrante. Selon Esses et Carter (2019) des initiatives existent à Montréal et à Toronto pour encourager les personnes sans emploi issues de l'immigration à rejoindre la main-d'œuvre des régions périphériques. De telles initiatives pourraient même être étendues à toutes les personnes en recherche d'emploi, pour rééquilibrer la répartition de la population entre les grands centres et les régions périphériques (Asselin, 2022). L'attraction d'étudiant·e·s issu·e·s de l'international est une façon efficace de recruter de la main-d'œuvre potentielle (Labelle, 2023) en lui permettant de s'accoutumer à la région et en la formant en fonction de la réalité et des normes québécoises, notamment par l'offre de stages rémunérés.

Concernant la gestion de la diversité (culturelle, mais aussi générationnelle, de genre, etc.), il existe des outils permettant d'offrir une communauté accueillante<sup>34</sup>. Des services de médiation culturelle et des exercices de *team building* permettent une meilleure insertion en emploi, ainsi que le développement du sentiment d'appartenance et de la perception d'inclusion organisationnelle (Caron et al., 2020). Des programmes existent pour mettre à contribution les travailleurs·euses expérimenté·e·s, qui pourraient agir comme mentor·e·s<sup>35</sup>.

## Trouver du temps

Toutes les organisations ont exprimé leur frustration du fait de manquer de temps et/ou de ressources pour mettre en place des activités d'intégration et de formation. Ici aussi, le mentorat

---

<sup>34</sup> <http://voiesversprosperite.ca/library/mesurer-les-communautes-accueillantes-une-boite-a-outils-pour-les-communautes-et-ceux-qui-les-appuient/>

<sup>35</sup> <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2023/05/document-dinformation-programme-nouveaux-horizons-pour-les-aines.html>

pourrait faire partie de la solution (Voyer et al., 2017). Des comités d'accueil peuvent aussi être formés pour répartir la tâche au sein de l'organisation.

### **Régionalisation**

Dans les ministères, certaines compétences et responsabilités, notamment en matière de gestion des ressources humaines, sont centralisées à Québec. L'effet positif est de donner accès à un réseau d'experts, mais l'effet négatif est le sentiment d'impuissance devant le constat que des décisions importantes se prennent ailleurs. Au cours des dernières décennies, les gouvernements successifs ont oscillé entre des politiques de concentration des pouvoirs à Québec et de déconcentration dans les régions. Or, la déconcentration (localisation de « succursales » régionales du gouvernement dans les régions, assumant certaines responsabilités mais ayant peu de pouvoir décisionnel) ne permet pas l'agilité nécessaire pour tenir compte du contexte mouvant de l'Abitibi-Témiscamingue. La régionalisation, consistant à transférer les responsabilités, les pouvoirs et les moyens du central vers les régions, serait plus appropriée. Pour que la région ait les moyens de ses ambitions, elle doit bénéficier de sa juste part des retombées économiques engendrées par les industries d'exploitation des ressources naturelles et éviter la « malédiction des ressources »<sup>36</sup> en revoyant la fiscalité des entreprises et la distribution des redevances (Asselin, 2012).

### **L'union fait la force**

La plupart des défis évoqués par les organisations de l'Abitibi-Témiscamingue en matière d'attractivité seraient plus facilement surmontés par des partenariats et des collaborations pour briser le cercle vicieux de la compétition. Or, près de 40% des organisations sondées ont dit ne participer à aucun partenariat. Les partenariats actuels sont plutôt axés sur de la mise en commun de ressources financières pour payer des activités de promotion. Des actions concrètes pourraient être envisagées, comme envisagé par la municipalité de Moffet, qui étudie la possibilité de conclure des ententes intermunicipales pour partager les ressources humaines.

---

<sup>36</sup> Théorie économique selon laquelle les régions les plus dotées en ressources naturelles devraient être celles qui se développent le plus (économiquement, socialement, culturellement), alors que c'est souvent le contraire qui est observé en raison du développement exogène qui entraîne une fuite de capitaux (Sachs et Warner, 2001).

## RÉFÉRENCES

- Angeon, V. & Rieutort, L. (2007). L'attractivité territoriale en questions. Dans : Chignier-Riboulon, F. & Semmoud, N. (dir.), *Nouvelle attractivité des territoires et engagement des acteurs. Actes de la journée d'étude du 21 septembre 2006*. Clermont-Ferrand : Presses universitaires Blaise Pascal.
- Asselin, H. (2012). Le Plan Nord : vers un autre cas de malédiction des ressources naturelles? Dans : Lévesque, C., Salée, D. & Radu, I. (dir.), *Les peuples autochtones et le Plan Nord : éléments pour un débat*. Cahier DIALOG no. 2012-04.
- Asselin, H. (2022). La transition énergétique est-elle possible au Québec sans refondation du modèle d'occupation du territoire? Dans : Zaga-Mendez, A., Bissonnette, J.-F. & Dupras, J. (dir.), *Une économie écologique pour le Québec. Comment opérationnaliser une nécessaire transition*. Québec : Presses de l'Université du Québec; p. 75-92.
- Bailey, D. & De Ruyter, A. (2015). Plant closures, precariousness and policy responses: Revisiting MG Rover 10 years on. *Policy Studies*, 36(4): 363-383.
- Beaucaire, K. & Schepper, B. (2022). *Portrait des inégalités d'accès aux services de santé en Abitibi-Témiscamingue*. Montréal : Institut de recherche et d'informations socioéconomiques – IRIS.
- Bourdeau-Lepage, L. (2015). Repenser l'attractivité des territoires : Globalisation, durabilité et aménités. Dans : Bourdeau-Lepage, L. & Gollain, V. (dir.), *Attractivité et compétitivité des territoires. Théories & pratiques*. Paris : CNÉR – Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation.
- Caron, J., Asselin, H. & Beaudoin, J. M. (2020). Indigenous employees' perceptions of the strategies used by mining employers to promote their recruitment, integration and retention. *Resources Policy*, 68: 101793.
- Caron, J., Asselin, H., Beaudoin, J.-M. & Muresanu, D. (2019). Promoting perceived insider status of Indigenous employees: a review within the psychological contract framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(4): 609-638.
- Chaze, M. (2017). *L'attractivité territoriale : éléments de définition*. Projet PSDR AttractInnov, Région Auvergne-Rhône-Alpes, Série Focus PSDR4.
- Coalition Main rouge. (2021). Pour une société plus juste. Nous avons les moyens de faire autrement! Document sur les solutions fiscales de la Coalition Main rouge. Montréal : Coalition Main rouge.
- Collini, M. (2023). *Tableau de bord de l'Abitibi-Témiscamingue. Édition 2023. Indicateurs et faits saillants*. Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue.  
[https://www.observat.qc.ca/documents/publication/oat\\_tableau\\_bord\\_2023\\_vf.pdf](https://www.observat.qc.ca/documents/publication/oat_tableau_bord_2023_vf.pdf)

Delevoye, V., Hasiak, S, Huré, M., Javary, C.-M., Passalacqua, A., Poinot, P. & Vaslin, J. (2022). *La gratuité des transports. Une idée payante?* Lormont : Observatoire des villes du transport gratuit.

Demontigny, S. (2021). *Marketing territorial endocentré axé sur la culture: le cas de la démarche CULTURAT en Abitibi-Témiscamingue* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue].

Dodier, D. (2019). Alarme provinciale. Grande pénurie de main-d'œuvre! *Vecteur Environnement*, 52(1): 36-37.

Esses, V. & Carter, C. (2019). *Beyond the big city. How small communities across Canada can attract and retain newcomers*. Ottawa : Public Policy Forum.

François, M., Mertens de Wilmars, S. & Maréchal, K. (2023). Unlocking the potential of income and wealth caps in post-growth transformation: A framework for improving policy design. *Ecological Economics*, 208, 107788.

Gérardin, H. & Poirot, J. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en Développement*, 38(149): 27-41.

Houllier-Guibert, C.-E. (2019). L'attractivité comme objectif stratégique des collectivités locales. *Revue d'économie régionale & urbaine*, (1): 153-175.

Kugler, L. (2022). Addressing labor shortages with automation. *Communications of the ACM*, 65(6): 21-23.

Labelle, M. (2023). *Magnetic North: Attraction, retention, and reconciliation: Priorities for a prosperous Northern Ontario*. Thunder Bay : Northern Policy Institute.

Le Roy, A. & Ottaviani, F. (2011). *Développer de nouveaux indicateurs de richesse afin de repenser l'attractivité territoriale?* Communication dans le cadre du Colloque interdisciplinaire « Territoires, emploi et politiques publiques », Université de Metz, 23-24 juin 2011.

Lescarret, C., Lemerrier, C. & Le Floch, V. (2022). Les espaces de coworking, une alternative crédible au domicile comme lieu de télétravail? Premiers éléments issus d'une enquête exploratoire par entretiens. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(3): 167-181.

Levasseur, M., Naud, D., Routhier, S. & Bruneau, J.-F. (2020). Comparaison des caractéristiques des organismes de transport en commun du Québec selon la ruralité : vers l'identification de nouvelles opportunités pour favoriser la participation sociale des aînés. *Populations vulnérables*, (6): 117-142.

Lévesque, F. & Baril, D. (2020). *Cohabiter avec le navettage aéroporté : le cas de Val-d'Or en Abitibi-Témiscamingue*. Val-d'Or : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

Maertz, C. P. Jr., Stoeberl, P. A. & Marks, J. (2014). Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers. *Career Development International*, 19(1): 123-142.

Mann, S. L., Cooke, G. B. & Zeytinoglu, I. U. (2011). Research note: Workplace child care and elder care programs and employee retention. *Journal of Industrial Relations*, 53(2): 248-254.

Massie, K. (2017). *Tackling wage inequality: International experiences*. Johannesburg : School of Economic and Business Sciences, University of the Witwatersrand.

McKenzie, F. (2012). *Trajectories of change: how regional communities adapt to the closure of a major industry*. ANZRSI Conference, 5-7 December 2012, Wollongong, Australia.

Nguyen, M. (2020). *Why migrants stay in small and mid-sized Canadian cities: Towards a new analytical framework using a life course approach*. Toronto : Ryerson University [Toronto Metropolitan University], Canada Excellence Research Chair in Migration & Integration.

Oishi, S., Kushlev, K. & Schimmack, U. (2018). Progressive taxation, income inequality, and happiness. *American Psychologist*, 73(2): 157-168.

OIT. (2020). Le télétravail durant la pandémie de covid19 et après : guide pratique. Organisation internationale du travail. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)

Poliquin, P. (2021). *Influence de l'offre culturelle et de loisirs sur l'attraction et la rétention des jeunes en région : le cas de la MRC de Rouyn-Noranda* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue].

Ricbourg, M. & Fernandez, J.-C. (2018). *Détermination des principaux indicateurs d'attractivité d'un territoire, un enjeu fort pour les collectivités*. Paris : CESI – Centre d'enseignement supérieur industriel.

Sachs, J. D. & Warner, A. M. (2001). The curse of natural resources. *European Economic Review*, 45(4-6): 827-838.

Statistique Canada. (2022). *Tendances relatives à la pénurie de main-d'œuvre au Canada*. <https://www.statcan.gc.ca/sites/default/files/tendances-penurie-main-oeuvre-canada-fra.pdf>

Stockard, S. (2019). Workforce development-facing a shortage of skilled labor. *Economic Development Journal*, 18(3): 45-50.

Voyer, B., Ouellet, S. & Zaidman, A. M. (2017). *Accompagnement de formation individualisé en milieu de travail. Récits de coaches, mentors et compagnons*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

## ANNEXE

### QUESTIONNAIRE

1. Quel type d'organisation représentez-vous?
  - Entreprise
  - Municipalité
  - Ministère
  - Autre
2. Quel est le nom de votre organisation? (Cette information sert uniquement à faciliter l'analyse des données et ne sera pas divulguée)
3. Quelle est la taille de votre organisation? (Nombre d'employé·e·s)
4. Combien de postes sont actuellement vacants au sein de votre organisation?
5. Quels défis rencontrez-vous pour attirer de nouveaux·elles employé·e·s?
6. Quels défis se posent à vous quant à l'insertion et l'intégration des nouveaux·elles employé·e·s?
7. Quels défis se posent à vous quant à la rétention des employé·e·s?
8. Quels sont les principaux atouts de votre organisation pour attirer des travailleurs·euses?
9. Avez-vous mis en place des stratégies pour améliorer l'attractivité de votre organisation? Si oui, décrivez-les brièvement.
10. Avez-vous établi des partenariats ou des collaborations pour améliorer l'attraction de la main-d'œuvre en Abitibi-Témiscamingue? Si oui, précisez brièvement.
11. Quels sont les principaux besoins de votre organisation en termes d'attractivité?
12. Parmi les besoins identifiés dans la question précédente, lequel serait prioritaire, selon vous?
13. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager quant aux besoins de votre organisation ou de l'Abitibi-Témiscamingue en matière d'attractivité de la main-d'œuvre?
14. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant le niveau le plus faible), comment évaluez-vous l'attractivité de votre organisation?



Chaire **Desjardins**  
en développement  
des petites collectivités



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

---

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue  
445 Boulevard de l'Université, Rouyn-Noranda, (Québec) J9X 5E4

[uqat.ca/chairedesjardins](http://uqat.ca/chairedesjardins)