MARS 2023

IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR LA SITUATION SOCIOÉCONOMIQUE ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN OUTAOUAIS

RAPPORT SOMMAIRE

Observatoire du développement de l'Outaouais

Observatoire du développement de l'Outaouais
Université du Québec en Outaouais
283, boul. Alexandre-Taché
Bureau C-0330
Gatineau (Québec)
J8X 3X7
https://odooutaouais.ca/

Ce rapport a été réalisé sous la coordination de Richard Sévigny, coordonnateur de l'ODO

Recherche et rédaction
Lynda Gagnon, agente de recherche

Collaboration au projet
Alexandre Bégin et Iacob Gagné-Montcalm, agents de recherche

Merci à nos partenaires financiers :

Services Québec
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides
Chambre de commerce de Gatineau
MRC des Collines-de-l'Outaouais
MRC de la Vallée-de-la-Gatineau
MRC de Pontiac
MRC de Papineau
Ville de Gatineau

Pour citer ce rapport :

Gagnon, Lynda (2023). *Impacts de la pandémie sur la situation socioéconomique et le marché du travail en Outaouais. Rapport sommaire.* Observatoire du développement de l'Outaouais, 51 pages. Disponible en ligne : https://odooutaouais.ca/wp-content/uploads/2023/04/Rapport-sommaire_Final_31-mars-2023-MEP.pdf

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION **1**

PORTRAIT SOCIOÉCONOMIQUE DE L'OUTAOUAIS **3**

RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE, VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET RENVERSEMENT DES FLUX MIGRATOIRES 3

Une nouvelle dynamique territoriale : exode urbain en faveur des MRC rurales et afflux d'Ontariens à Gatineau *4*

Le vieillissement de la population s'accélère *5*

Répercussions sur la main-d'œuvre *6*

LE BASSIN DE COMPÉTENCES DISPONIBLE : DE FORTES DISPARITÉS ENTRE LES TERRITOIRES 8

Enjeu de la formation et du décrochage dans les MRC rurales *9*

La formation, clé d'accès au marché du travail *10*

LA SITUATION DE L'EMPLOI, FORTEMENT TRIBUTAIRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DISPONIBLE 11

Baisse du taux d'activité : la pandémie a accéléré les départs à la retraite *11*

Le taux de postes vacants atteint des sommets *12*

LES RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE SUR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE EN OUTAOUAIS **14**

UN IMPACT DIFFÉRENCIÉ SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉ 14

Les secteurs gagnants *14*

Les secteurs perdants *17*

LES RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE SUR LE DYNAMISME ENTREPRENEURIAL : OBSTACLES ET OPPORTUNITÉS 19

La pandémie a contrecarré les efforts de diversification économique *19*

Des entreprises à bout de souffle *20*

La crise sanitaire a aussi généré de nouvelles opportunités d'affaires et d'innovation *22*

L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF, UNE PISTE DE SOLUTION À LA RELANCE? 23

UNE CRISE SOCIALE ET SANITAIRE AVEC DES RÉPERCUSSIONS DURABLES SUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI **24**

LA CRISE A CONTRIBUÉ À ACCROÎTRE LES INÉGALITÉS : LES TRAVAILLEURS LES PLUS VULNÉRABLES ONT ÉTÉ LES PLUS DUREMENT TOUCHÉS 24

Le cas des femmes *24*

Les jeunes et les étudiants *27*

Les personnes immigrantes *28*

L'INADÉQUATION ENTRE LE BASSIN DE TRAVAILLEURS ET LES BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL : UN ENJEU EXACERBÉ PAR LA CRISE 29

Difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre : On manque d'employés qualifiés *30*

Le déficit de programmes de formation : un obstacle de taille au recrutement de la main-d'œuvre. *31*

Il n'y a pas de logements ni de transport en commun pour attirer les travailleurs potentiels *32*

L'enjeu du travail des enfants *32*

QUELQUES ENJEUX LIÉS À LA SITUATION FRONTALIÈRE 33

LA TRANSFORMATION DES MILIEUX DE TRAVAIL **34**

LE VIRAGE NUMÉRIQUE ET L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL : DES POUR ET DES CONTRE 34

Le télétravail, une situation complexe à gérer *35*

Répercussions sur les milieux de vie / désertion du centre-ville *36*

Un enjeu de connectivité à Internet haute vitesse qui perdure dans les secteurs ruraux *36*

L'ADAPTATION DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES AU TRAVAIL 37

Le réaménagement des horaires dans un souci de conciliation travail-famille *37*

La renégociation des conditions de travail pour élargir le bassin de candidats potentiels *38*

La pandémie : une occasion d'innover dans l'exercice du travail *38*

DES PISTES DE SOLUTION À LA CRISE DE LA MAIN-D'ŒUVRE **39**

ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION AUX BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL 39

PUISER DANS DES BASSINS SOUS-EXPLOITÉS 40

L'ALLONGEMENT DE LA VIE ACTIVE 41

REPENSER LA CULTURE D'ENTREPRISE POUR MIEUX RETENIR LE PERSONNEL 42

LE RECOURS À LA TECHNOLOGIE POUR PALLIER LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE 43

ÉMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES COLLABORATIVES 44

MISER SUR L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE 44

CONCLUSION SUR LES PERSPECTIVES DE RELANCE ÉCONOMIQUE POST-PANDÉMIE **46**

RÉFÉRENCES 48

IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR LA SITUATION SOCIOÉCONOMIQUE ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN OUTAOUAIS

INTRODUCTION

La pandémie a eu des impacts majeurs sur l'emploi et la main-d'œuvre dans tous les domaines, ainsi que sur les différents secteurs de développement en Outaouais. Elle a également créé des opportunités. Pour se préparer à la relance économique en Outaouais, plusieurs organisations de développement et acteurs socioéconomiques souhaitaient avoir un portrait réaliste des effets de la pandémie en Outaouais et dans ses différents territoires.

Cette étude, réalisée avec l'appui financier de Services Québec, répond à ces attentes en proposant une suite à l'*État de situation socioéconomique* publié en 2020, qui dresse un portrait pré-COVID du développement économique de l'Outaouais et de ses territoires. Elle permet plus particulièrement de remplir deux objectifs :

- Documenter les impacts négatifs et retombées positives de la pandémie sur les principaux secteurs d'activité et d'emploi, ainsi que sur la pénurie de main-d'œuvre.
- Déterminer des pistes et des opportunités qui serviront d'outils et de leviers pour amorcer la relance économique en Outaouais et mobiliser les acteurs concernés.

Pour rendre compte des impacts de la pandémie dans chacun des territoires de la région et dans les principaux secteurs d'activité, nous avons produit cinq synthèses territoriales et sept synthèses sectorielles. Ces synthèses offrent un portrait statistique de la situation à partir de quelques indicateurs économiques et résument les principaux enjeux découlant de la pandémie, les opportunités créées et les pistes de solution pour faciliter la relance.

Le présent rapport se concentre principalement sur l'enjeu de la main-d'œuvre. Il offre un point de vue global et transversal sur la question à partir du contenu des synthèses territoriales et sectorielles, en plus de proposer une analyse fondée sur la littérature qui débouche sur les principales pistes de solution recensées pour contrer l'enjeu de la main-d'œuvre.

Ce projet repose en grande partie sur la contribution des acteurs du milieu, qui nous ont fait profiter de leur expérience terrain et de leur expertise à différentes étapes du processus de recherche, et plus particulièrement :

- Lors de la tournée des territoires réalisée au printemps 2022, et qui nous a permis de rencontrer près d'une centaine d'intervenants dans le cadre de 6 groupes de discussion;
- Dans le cadre d'une tournée des équipes de MRC en novembre-décembre 2022 pour présenter et valider le contenu des fiches territoriales;
- Lors du processus de validation des fiches sectorielles à l'hiver 2023 par des experts de chaque secteur d'activité.

Plusieurs sources d'information ont été mobilisées pour compléter la portion qualitative du rapport, soit :

- Les plus récentes données statistiques disponibles (données du recensement de 2021, de l'ISQ et de Statistique Canada);
- Les grandes enquêtes menées à l'échelle du Québec (ISQ, Desjardins, etc.) et les analyses de secteurs spécifiques par des organisations professionnelles;
- La documentation sur le sujet produite par différentes organisations en Outaouais;
- Une revue de presse (Le Droit, Le Devoir, etc.).

Enfin, nous tenons à souligner la précieuse contribution des membres du comité de pilotage et de suivi du projet et à les remercier de leur appui :

Annie Pageau, Services Québec

Bada Bah, Ville de Gatineau

Clarisse Danjon, MRC des Collines-de-l'Outaouais

Claudine Lalonde, CDROL

Cyndy Phillips, MRC du Pontiac

Isabelle Veilleux, Ville de Gatineau

Mathieu Charron, UQO

Marc Cloutier, MRC de la Vallée-de-la-Gatineau

Bara Niang, Services Québec

Bernard Roy, MRC de Pontiac

Maxime Gauld, Chambre de commerce de Gatineau

Nancy Guyon, Ville de Gatineau

Nancy Lajoie, Services Québec

Roxanne Lauzon, MRC de Papineau

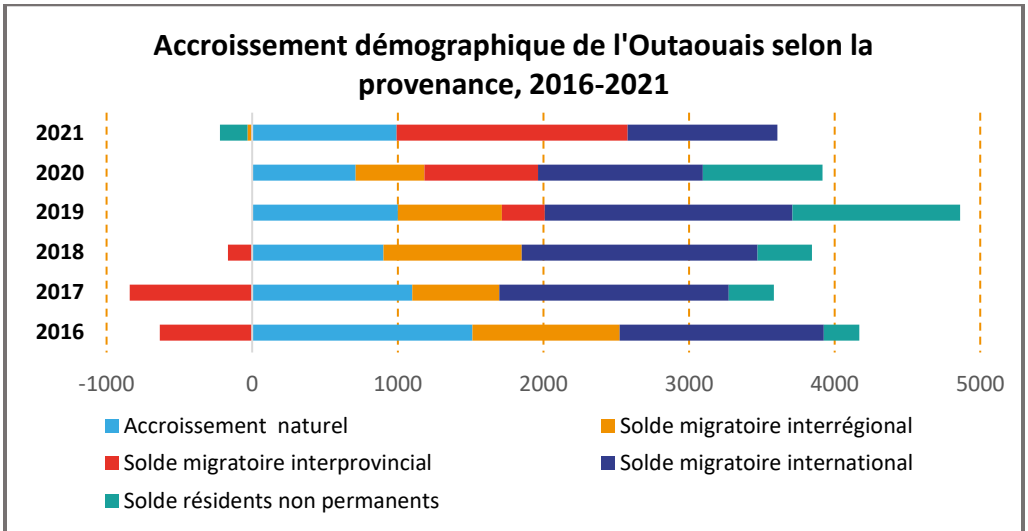
Stefan Psenak, Chambre de commerce de Gatineau

PORTRAIT SOCIOÉCONOMIQUE DE L'OUTAOUAIS

RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE, VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET RENVERSEMENT DES FLUX MIGRATOIRES

Après avoir enregistré une croissance démographique parmi les plus fortes au Québec entre 2018 et 2019, à un taux de 12,2 pour 1000, l'Outaouais a vu sa croissance ralentir en 2019-2020, une tendance qui s'est confirmée en 2020-2021 avec un taux d'accroissement annuel de 7,4 pour 1000. À l'échelle du Québec, ce ralentissement s'observe également dans les centres urbains les plus populeux, dont Montréal, la région de la Capitale-Nationale, la Montérégie et Laval, alors que les régions éloignées ou en périphérie des grands centres ont vu leur croissance s'accélérer (ISQ, octobre 2022).

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les sources d'accroissement démographique ont beaucoup varié au cours des dernières années. En 2016 et 2017, l'Outaouais perdait des résidents au profit des autres provinces (de l'Ontario, probablement), mais pouvait compter sur l'accroissement naturel, c'est-à-dire le surplus des naissances sur les décès, et sur l'immigration internationale pour contrebalancer cette perte.



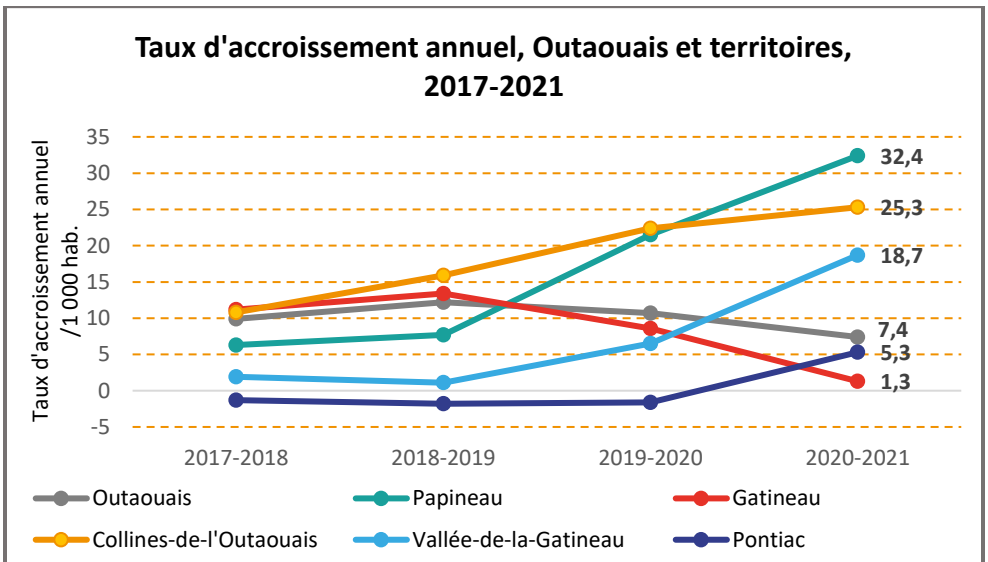
Source : Institut de la statistique du Québec. Compilation et adaptation : ODO.

À partir de 2019, on observe un renversement de tendance. Le solde migratoire interprovincial revient en territoire positif et augmente rapidement au point de constituer la principale source d'accroissement démographique de l'Outaouais en 2021 (47 %). Ce flux de migrants interprovinciaux profite principalement à la Ville de Gatineau et, dans une moindre mesure, à la MRC des Collines. En revanche, le solde migratoire interrégional commence à décliner fortement. En 2021, l'Outaouais perdait 33 résidents au profit

d'autres régions du Québec, et ce déficit s'est creusé en 2022[1] pour atteindre -332. En outre, les restrictions liées à la pandémie ont eu un impact négatif sur l'immigration internationale et l'afflux de résidents non permanents en 2020 et 2021.

UNE NOUVELLE DYNAMIQUE TERRITORIALE : EXODE URBAIN EN FAVEUR DES MRC RURALES ET AFFLUX D'ONTARIENS À GATINEAU

Le portrait de l'accroissement démographique à l'échelle des territoires est cependant très contrasté et témoigne d'un phénomène qui s'observe aussi ailleurs au Québec, et qui s'est accentué avec la pandémie : un exode de la population urbaine vers les MRC rurales.



Source : Panorama des régions du Québec, édition 2022, Tableau 13.1.1. Compilation : ODO.

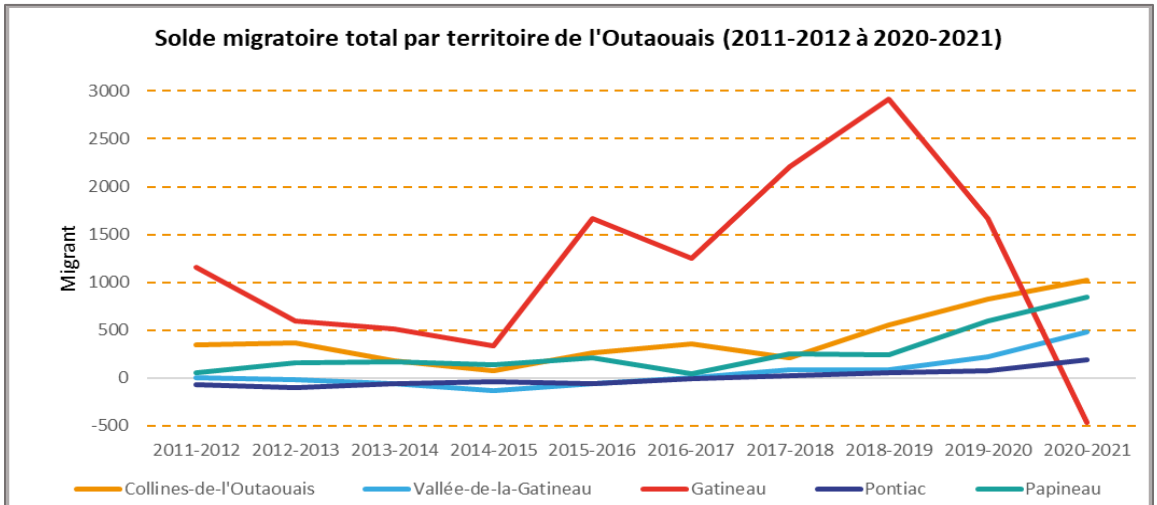
À Gatineau, le taux d'accroissement annuel pour 1000 est passé de 13,4 en 2018-2019 à seulement 1,3 en 2020-2021, tandis que les quatre MRC rurales ont vu bondir leur croissance de manière importante. Si cette croissance démographique était déjà bien amorcée dans les Collines-de-l'Outaouais et la MRC de Papineau, le début de la pandémie, avec la généralisation du télétravail, coïncide avec une accélération marquée de cette tendance à la hausse dans les quatre MRC au détriment de Gatineau.

La Ville de Gatineau, en revanche, accueille de plus en plus d'Ontariens attirés par le marché immobilier plus abordable du côté québécois de la frontière. De négatif jusqu'en 2018-2019, le solde migratoire interprovincial de Gatineau s'est inversé à partir de 2019-2020 pour atteindre 824 en 2020-2021. Néanmoins, ce nouvel afflux de résidents en provenance de la province voisine ne permet pas de compenser pour le départ massif de

[1] Les données pour 2022 ne sont pas illustrées dans le graphique en raison de la non-disponibilité des données relatives à l'accroissement naturel.

Gatinois en direction des MRC rurales (1 703) ou d'autres régions du Québec (245) en 2020-2021[2], comme l'illustre le graphique ci-dessous.

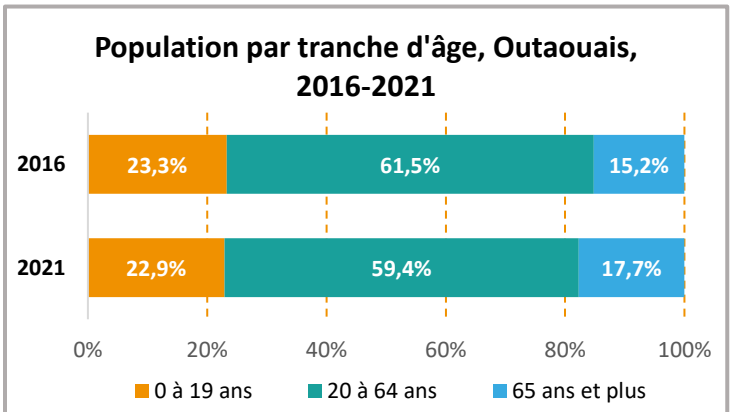
À noter également : 93 % des personnes qui ont quitté Gatineau en 2020-2021 étaient en âge de travailler (15 à 64 ans) et 47 % des Gatinois qui sont partis s'installer dans les MRC rurales de l'Outaouais avaient entre 25 et 44 ans.



Source : Institut de la statistique du Québec (ISQ), exploitation du Fichier d'inscription des personnes assurées (FIPA) de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ); Statistique Canada (SC), Estimations démographiques annuelles (régions infraprovinciales, janvier 2022); Adapté par l'ODO.

LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION S'ACCÉLÈRE

En 2021, l'Outaouais fait toujours partie des régions les plus jeunes du Québec, derrière le Nord-du-Québec et Montréal, avec un âge moyen de 41,5 ans. C'est également en Outaouais qu'on retrouve la plus forte proportion de personnes de 20 à 64 ans après Montréal, alors que la part des 65 ans et plus (17,7 %) se situe bien en dessous de la moyenne pour l'ensemble du Québec (20,3 %) (ISQ, octobre 2022).

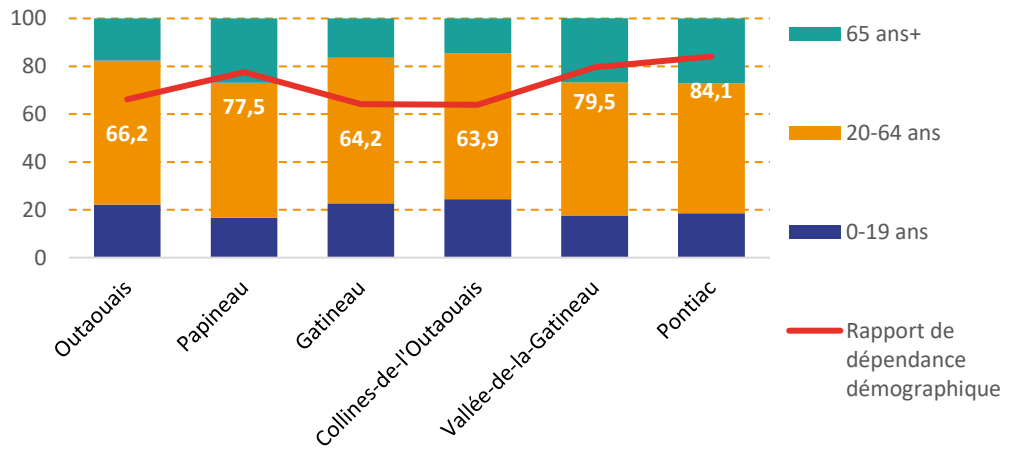


Source : Statistique Canada. Profils du recensement, 2016 et 2021. Adapté par l'ODO.

[2] Source : ISQ. Soldes migratoires avec chacune des régions administratives selon le grand groupe d'âge, MRC du Québec (classées par régions administratives), 2001-2002 à 2021-2022. Données mises à jour le 11 janvier 2023 à partir du *Fichier d'inscription des personnes assurées* de la Régie de l'assurance maladie du Québec.

Ici encore, la situation est très contrastée selon les territoires. Comme l'indique le graphique ci-dessous, trois des cinq MRC de l'Outaouais affichent une proportion élevée de personnes âgées, tandis que la tranche des jeunes de moins de 20 ans se situe sous la barre des 20 %. En conséquence, le rapport de dépendance démographique de ces territoires, c'est-à-dire le nombre de personnes à charge pour 100 personnes en âge de travailler, y est très élevé, entre 77 dans la MRC de Papineau à 84 dans la MRC de Pontiac.

Répartition de la population selon le groupe d'âge et rapport de dépendance démographique, Outaouais et territoires, 2021



Source : ISQ. Panorama des régions du Québec, édition 2022, Tableau 13.1.2. Compilation : ODO

Bien que Gatineau et les Collines-de-l'Outaouais fassent bonne figure à ce chapitre, avec un rapport de dépendance sensiblement inférieur à la moyenne provinciale (établie à 69,4 en 2021), le vieillissement de la population s'accélère également en région urbaine et périurbaine. Selon les projections de population de l'ISQ, les personnes de 65 ans et plus formeront entre 20 et 24 % de la population d'ici 2030. Dans les MRC rurales, la part des 65 ans et plus grimpera autour de 32 à 34 %[3].

RÉPERCUSSIONS SUR LA MAIN-D'ŒUVRE

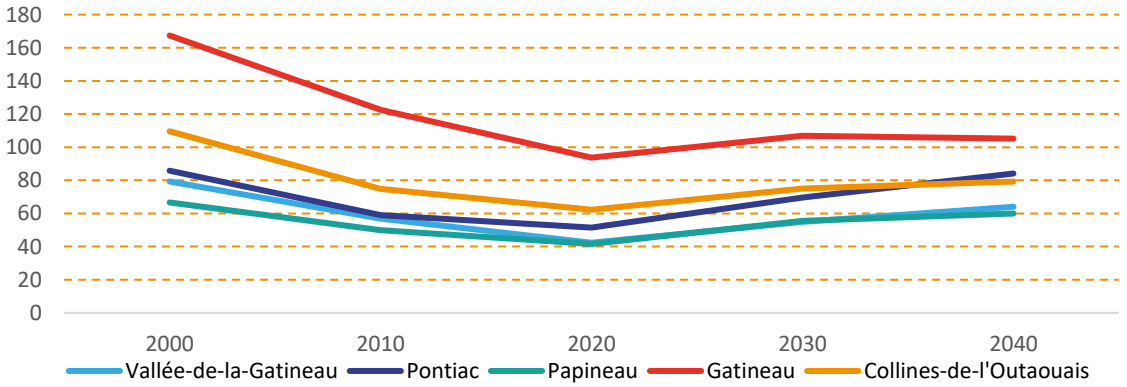
Le vieillissement de la population a une incidence sur le marché du travail. L'indice de remplacement de la main-d'œuvre, qui met en relation le nombre de jeunes de 20 à 29 ans qui entrent sur le marché du travail pour remplacer 100 personnes de 55 à 64 ans qui approchent de la retraite, en fournit une bonne illustration.

[3] ISQ. Population selon l'âge et le sexe, scénario Référence A2022, MRC du Québec, 2021-2041. Mise à jour 25 juillet 2022.

Le graphique ci-dessous montre que cet indice a atteint un creux historique dans tous les territoires en 2020, et qu'il devrait demeurer sous le point d'équilibre de 100 (c'est-à-dire un jeune travailleur pour un travailleur au bord de la retraite) partout, sauf à Gatineau. Dans les MRC de Papineau et de la Vallée-de-la-Gatineau, la situation est particulièrement critique, avec seulement 42 jeunes pour remplacer 100 travailleurs près de la retraite en 2020. L'indice pourrait remonter autour de 60 en 2040, ce qui demeure très loin du point d'équilibre.

Parmi les régions du Québec, l'Outaouais affiche la deuxième plus forte baisse de l'IRM en 10 ans (de 100 en 2011 à 78 en 2021), avec une diminution de 22,3 points d'indice (MEIE, 2022). L'indice global pour la région devrait retrouver le point d'équilibre vers 2035.

Indice de remplacement de la main-d'oeuvre par territoire de l'Outaouais, 2000 - 2040



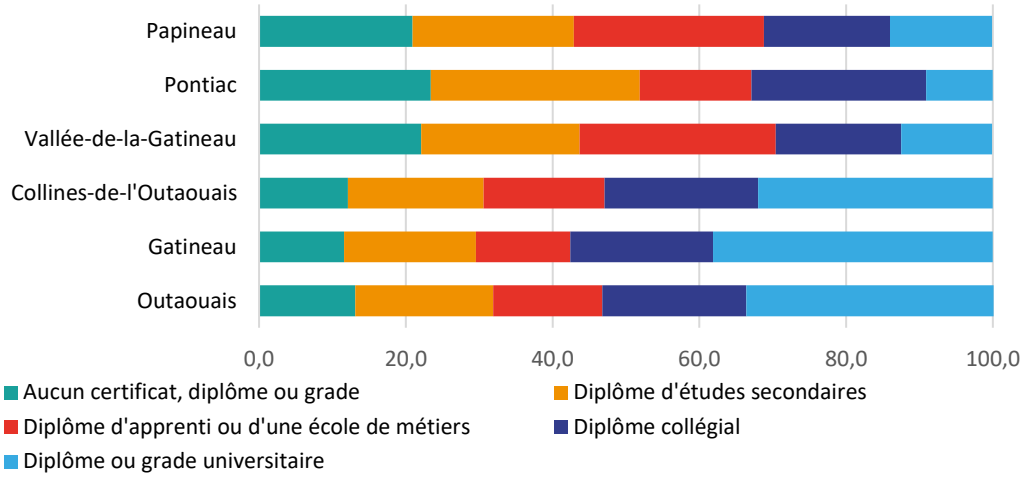
Source : Institut de la statistique du Québec. Statistique Canada, Estimations démographiques annuelles (régions infraprovinciales, janvier 2022); Institut de la statistique du Québec, Mise à jour 2022 des perspectives démographiques des MRC du Québec, 2021-2041; Adapté par l'ODO.

Note : Les données de 2022 à 2040 sont basées sur des projections démographiques de l'ISQ.

LE BASSIN DE COMPÉTENCES DISPONIBLE : DE FORTES DISPARITÉS ENTRE LES TERRITOIRES

Le portrait du plus haut niveau de scolarité atteint par la population de 25 à 64 ans fournit un aperçu du bassin de compétences disponible pour répondre aux besoins du marché du travail. Le graphique ci-dessous illustre les disparités importantes entre les territoires, notamment en ce qui concerne la part des personnes ne détenant aucun diplôme et celles qui détiennent un diplôme universitaire.

Répartition des personnes de 25 à 64 ans selon le niveau de scolarité, Outaouais et territoires, 2021



Source : Statistique Canada. Profil du recensement, 2021.

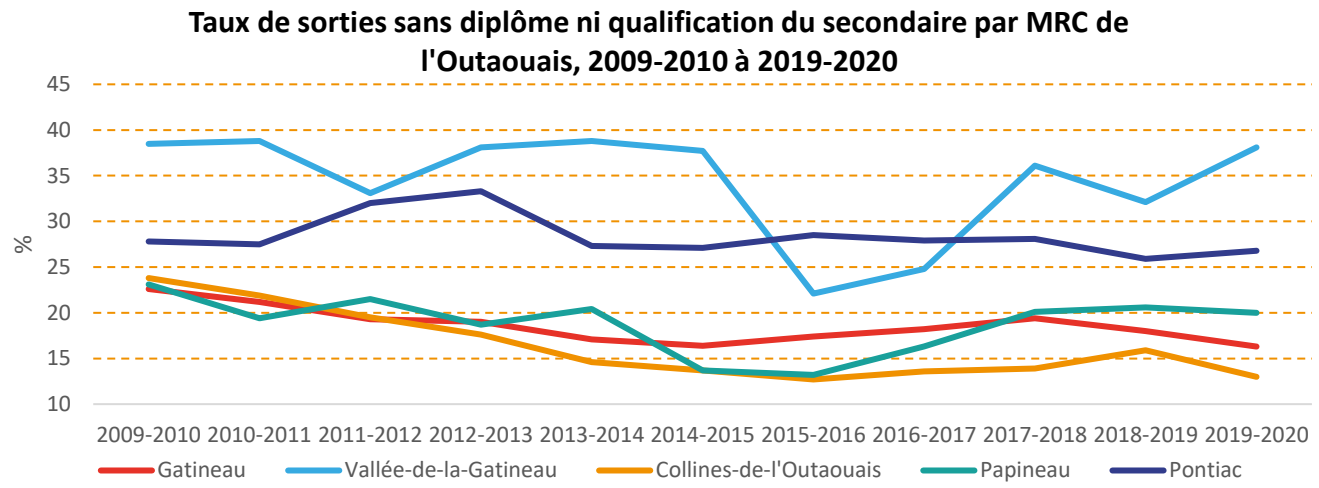
Les principaux constats qui se dégagent de ce portrait sont les suivants :

- Plus d'une personne sur cinq dans les trois MRC rurales (Pontiac, Vallée-de-la-Gatineau et Papineau) ne possède aucun diplôme.
- 70 % des personnes de 25 à 64 ans de Gatineau et des Collines-de-l'Outaouais possèdent un diplôme d'études postsecondaires, comparativement à 48 % dans le Pontiac, 56 % dans la Vallée-de-la-Gatineau et 57 % dans la MRC de Papineau.
- Les MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et de Papineau affichent les plus fortes proportions de diplômés d'une école de métiers.
- Les diplômés universitaires se retrouvent très majoritairement à Gatineau et dans les Collines-de-l'Outaouais. Dans ces deux territoires, plus d'une personne sur deux détient un diplôme collégial ou universitaire.

- À l'échelle régionale, 13 % des personnes de 25 à 64 ans ne possèdent aucun diplôme, 68 % détiennent un diplôme d'études postsecondaires, et environ une personne sur trois possède un diplôme universitaire.

ENJEU DE LA FORMATION ET DU DÉCROCHAGE DANS LES MRC RURALES

La forte proportion de personnes en âge de travailler qui ne possèdent pas de diplôme dans les MRC rurales se reflète dans les taux élevés de décrochage scolaire. Selon le graphique ci-dessous, ce phénomène touche tout particulièrement la Vallée-de-la-Gatineau, où plus du tiers des élèves quittent l'école secondaire sans diplôme ni qualification[4]. Dans le Pontiac et Papineau, c'est le cas d'environ un jeune sur quatre et sur cinq respectivement. Partout, les garçons sont beaucoup plus fortement représentés que les filles parmi les décrocheurs. Ces chiffres alarmants sont tout à fait cohérents avec le manque de programmes de formation offerts en milieux ruraux[5].



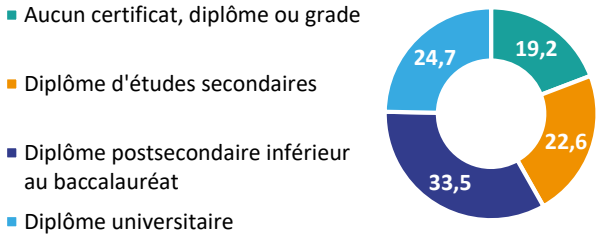
Source : CartoJeunes. 2022. *Taux de sorties sans diplôme ni qualification, parmi les sortants, en formation générale des jeunes au secondaire*, tiré des données statistiques du MELS; Adapté par l'ODO.

[4] À noter qu'il est possible qu'une partie de ces élèves retournent aux études plus tard ou aient quitté la région tout simplement.

[5] Voir à ce sujet les enjeux répertoriés dans les cinq fiches territoriales produites dans le cadre de cette étude.

LA FORMATION, CLÉ D'ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Niveau de scolarité le plus élevé des personnes de 15 ans et plus, Outaouais, 2021

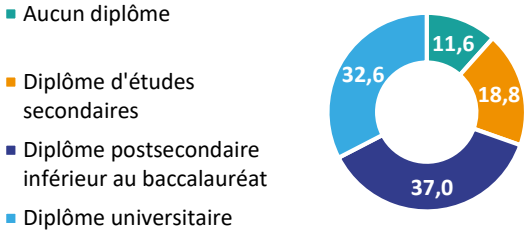


Source : Statistique Canada. Profil du recensement, 2021. Adapté par l'ODO.

Le niveau de scolarité a une incidence sur l'accès au marché du travail. La comparaison des données sur le plus haut niveau de scolarité atteint des personnes de 15 ans et plus en Outaouais et leur présence sur le marché du travail nous démontre que la grande majorité des emplois sont occupés par des personnes possédant une qualification professionnelle :

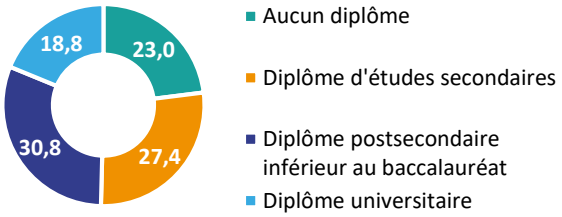
- En 2021, environ 70 % des emplois sont occupés par des personnes détenant un diplôme d'études postsecondaires.
- Les travailleurs possédant une formation universitaire occupent le tiers des emplois (32,6 %), alors qu'ils forment le quart de la population de 15 ans et plus.
- Seulement 18,8 % des emplois sont occupés par des personnes détenant un diplôme d'études secondaires en 2021, alors que cette proportion était de 24,3 % en 2011.

Part des personnes en emploi selon le niveau de scolarité, Outaouais, 2021



Source : Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. Portrait économique des régions du Québec, 2022. Adapté par l'ODO.

Part des chercheurs d'emploi selon le niveau de scolarité, Outaouais, 2021



Source : Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. Portrait économique des régions du Québec, 2022. Adapté par l'ODO.

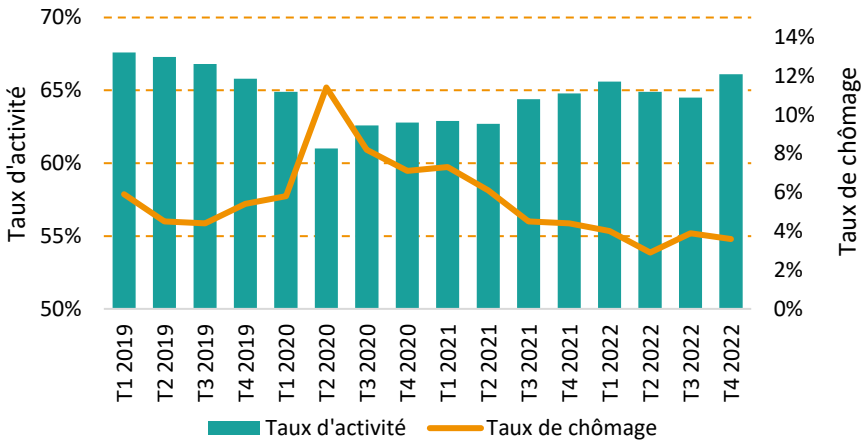
- Enfin, 19,2 % des personnes de 15 ans et plus ne possèdent aucun diplôme, alors que 88,4 % des emplois sont occupés par des personnes possédant au moins un diplôme d'études secondaires.
- Par ailleurs, parmi le bassin de main-d'œuvre disponible en 2021 – c'est-à-dire les chercheurs

d'emploi – environ trois personnes sur quatre étaient scolarisées tandis que presque le quart ne possédaient aucun diplôme. En incluant les personnes possédant seulement un diplôme d'études secondaires (27,4 %), c'est un peu plus de la moitié du bassin de main-d'œuvre disponible (50,4 %) qui ne possède pas de qualification professionnelle.

LA SITUATION DE L'EMPLOI, FORTEMENT TRIBUTAIRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DISPONIBLE

BAISSE DU TAUX D'ACTIVITÉ : LA PANDÉMIE A ACCÉLÉRÉ LES DÉPARTS À LA RETRAITE

Après avoir chuté à 61 % au plus fort de la pandémie, au 2e trimestre de 2020, le taux d'activité[6] en Outaouais a véritablement commencé à se redresser à partir du 3e trimestre de 2021 pour revenir à la fin de 2022 à 66,1 %, soit légèrement au-dessus du niveau prépandémique du 4e trimestre de 2019 (65,8 %).



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*. Données adaptées par l'Institut de la statistique du Québec.

Il faut noter cependant le recul prépandémique du taux d'activité de presque 2 points de % entre le début et la fin de 2019, ce qui signale une baisse significative du nombre de personnes en emploi ou disponibles pour travailler. Ces personnes n'étaient pas de retour sur le marché du travail à la fin de 2022. On peut imaginer que cette baisse du taux de participation au marché du travail est en partie attribuable à l'accélération des départs à

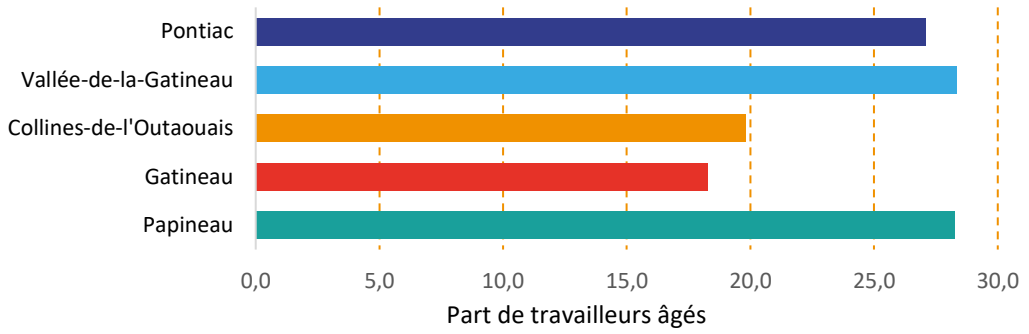
[6] Le taux d'activité est le nombre de personnes faisant partie de la population active (personnes en emploi et chômeurs) exprimé en pourcentage de la population âgée de 15 ans et plus.

la retraite, un phénomène observé à la grandeur du pays (Exportation et Développement Canada, 31 mars 2022).

Entre-temps, le taux de chômage record enregistré au plus fort des mesures sanitaires liées à la pandémie en 2020 a rapidement fléchi pour se stabiliser à la fin de 2022 autour de 4 %, sous le niveau prépandémique. Selon le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, la baisse marquée du taux de chômage est en partie liée à l'augmentation des emplois laissés vacants par les départs à la retraite (MEIE, 2022).

Le graphique ci-dessous illustre d'ailleurs la part de travailleurs âgés, donc près de la retraite, parmi l'ensemble des travailleurs de 25 à 64 ans dans les différents territoires de l'Outaouais. Ces données confirment l'enjeu du remplacement de la main-d'œuvre auquel sont confrontées les MRC rurales en particulier, où les travailleurs âgés forment actuellement entre 27 et 28 % des travailleurs de 25 à 64 ans.

Part des travailleurs de 55 à 64 ans sur l'ensemble des travailleurs de 25 à 64 ans, MRC de l'Outaouais, 2021

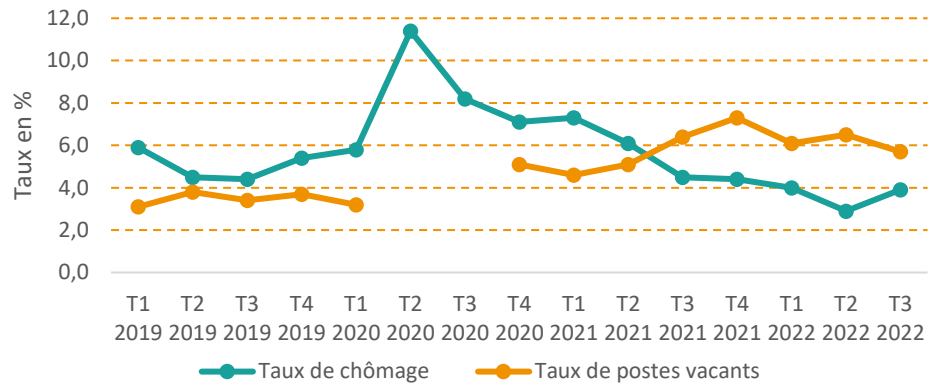


Source : ISQ. Nombre de travailleurs selon le groupe d'âge, MRC et ensemble du Québec, 2002-2021. Données tirées des données fiscales des particuliers de Revenu Québec (RQ). Compilation : ODO.

LE TAUX DE POSTES VACANTS ATTEINT DES SOMMETS

> **« La période 2016 à 2021 a été marquée par une augmentation généralisée du taux de postes vacants dans les régions administratives comme dans l'ensemble du Québec. Cette tendance s'explique notamment par le vieillissement de la population, de nombreux emplois étant laissés vacants par les départs à la retraite » (MEIE, 2022, p. 82).**

Le graphique ci-dessous, qui met en relation le taux de postes vacants et le taux de chômage, illustre un déséquilibre dans le marché du travail dans la mesure où le taux de chômage baisse, tandis que le taux de postes vacants augmente.



Source : Statistique Canada. Enquête sur les postes vacants et les salaires, décembre 2022, et Enquête sur la population active, 6 janvier 2023. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec. Compilation et adaptation : ODO.

- Le taux de postes vacants avait plus que doublé à la fin de 2021 par rapport au début de 2019, tandis que le taux de chômage baissait de trimestre en trimestre, pour atteindre un seuil historiquement bas au 2e trimestre de 2022.
- À la fin de 2021, l'Outaouais affichait le plus haut taux de postes vacants au Québec, à 7,6 %.
- Le nombre de postes vacants a atteint un sommet de 8 855 à la fin de 2021.
- Il manquait toujours 6 900 personnes pour combler les postes vacants au 3e trimestre de 2022.
- En 2021, il y avait moins de deux chômeurs par poste vacant, ce qui représente un très faible bassin de main-d'œuvre disponible pour répondre aux besoins diversifiés du marché du travail sur un large territoire.
- En 2022, les plus grands besoins de main-d'œuvre à combler étaient dans les domaines suivants : Vente et services; Secteur de la santé; Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés[7].

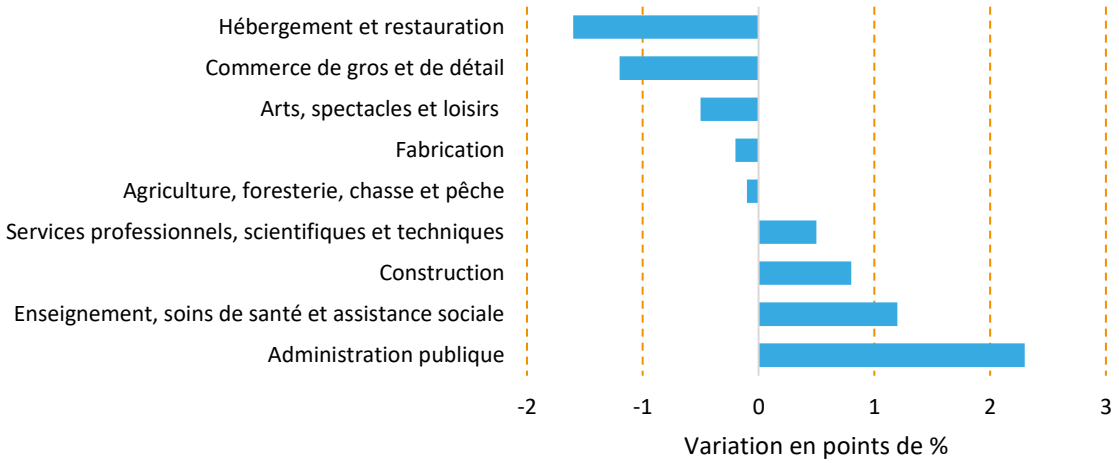
[7] Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0356-01. Postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon la profession (grande catégorie professionnelle), données trimestrielles non désaisonnalisées.

LES RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE SUR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE EN OUTAOUAIS

UN IMPACT DIFFÉRENCIÉ SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

La pandémie a frappé durement certains secteurs d'activité, alors que d'autres en ont tiré des avantages. Le graphique ci-dessous illustre les variations entre 2016 et 2021 dans la part de la population active par grands secteurs d'activité.

Population active de 15 ans et plus par grands secteurs d'activité, Outaouais, variation 2016-2021



Source : Statistique Canada. Profil du recensement, 2016 et 2021. Compilation : ODO.

LES SECTEURS GAGNANTS

Administration publique

- La pandémie a accentué l'importance de l'administration publique en tant que secteur d'emploi en Outaouais, avec un gain de 2,3 points de pourcentage par rapport à 2016.
- Près d'une personne sur 4 en Outaouais (23,8 %) travaille dans l'administration publique, une hausse significative par rapport à 2016 (21,5 %)
- Les emplois dans les secteurs lourdement affectés par la pandémie ont migré vers des emplois plus stables et mieux rémunérés.

> **Plusieurs indicateurs montrent que la création d'emplois qui s'est effectuée au Québec entre décembre 2019 et décembre 2022 touche principalement les emplois de qualité. Ainsi, ce sont les travailleurs dont le taux horaire est supérieur à 30 $ (+531 900; +43 %) qui en ont le plus bénéficié. En revanche, les pertes d'emplois les plus importantes ont été enregistrées chez les travailleurs payés 20 $ de l'heure et moins (-465 500, -40 %) sur la période de décembre 2019 à décembre 2022 » (IDQ, 2023, p. 10).**

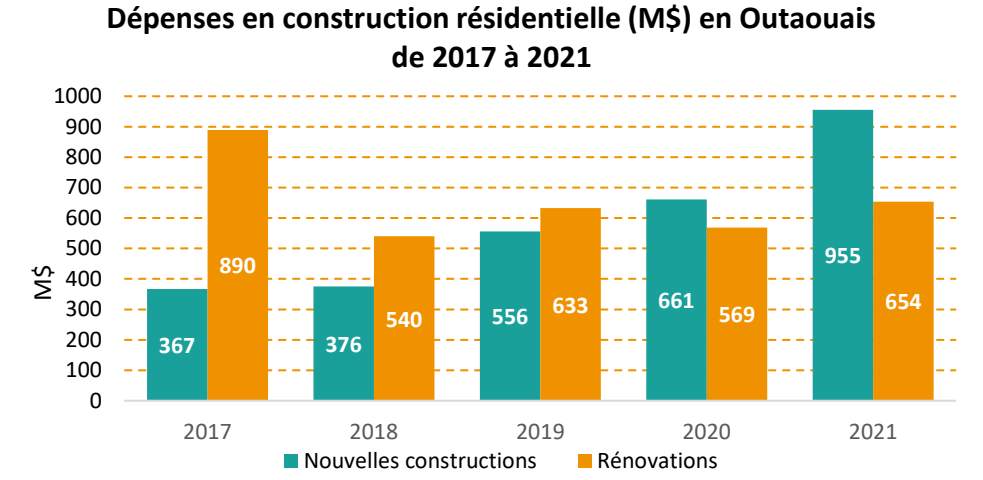
Enseignement, soins de santé et assistance sociale

- La crise sanitaire a fait grimper de manière urgente les besoins en personnel dans ces domaines stratégiques, mais plus particulièrement en soins de santé et assistance sociale, où la part de la population active a augmenté de presque un point de pourcentage (de 11,5 à 12,4 %).
- Ces deux domaines emploient une majorité de femmes. En 2021, elles représentaient 69 % du personnel de l'enseignement et 78 % du personnel du secteur de la santé et de l'assistance sociale.
- Les conditions de travail dans ces secteurs sont reconnues pour être difficiles et l'Outaouais perd donc une partie de la main-d'œuvre disponible au profit de l'Ontario, où les salaires et conditions de travail sont plus attrayants. Au 2e trimestre de 2022, il y avait 1 560 postes vacants dans le secteur de la santé en Outaouais.

Construction

- À l'échelle du Québec, la construction fait partie des quelques « secteurs gagnants » de la pandémie, notamment grâce à la forte demande observée dans les secteurs de la rénovation et de la construction neuve. « Cette effervescence s'explique par des taux d'intérêt à de très bas niveaux, le télétravail et le confinement à domicile, les besoins en espace plus spacieux qui ont suivi, la rareté relative des maisons à vendre sur le marché et la capacité de dépenser accrue d'un certain nombre de ménages, pour ne citer que ces facteurs » (Desjardins, 2021b, p. 2).

- La part de l'emploi dans le secteur de la construction a augmenté dans tous les territoires entre 2016 et 2021, mais plus particulièrement dans les MRC de Papineau, du Pontiac et des Collines-de-l'Outaouais.
- Les dépenses en construction résidentielle (nouvelles constructions et rénovations) ont bondi de 915,5 M$ en 2018 à 1,6 G$ en 2021.
- Le nombre de postes vacants dans ce domaine a atteint un sommet au 3e trimestre de 2022, avec 1 290 postes à combler.



Source : Institut de la statistique du Québec. Dépenses en construction résidentielle, régions administratives et ensemble du Québec, 2010-2021. Données adaptées de Statistique Canada (SC), Investissement en construction de bâtiments et Enquête des permis de bâtir.

Agriculture et agroalimentaire

- Le secteur agricole et agroalimentaire a profité de l'engouement pour l'achat local qui a marqué les deux premières années de la pandémie.
- Les sous-secteurs de la fabrication d'aliments et de boissons, en particulier, affichent une croissance soutenue depuis au moins 2018.
- Depuis 2022, la demande de produits locaux montre cependant des signes d'essoufflement (Doucet et Gagné-Montcalm, 2022).

« Les deux dernières années, les abonnements de panier bio, ça allait bien, mais on sent cette année un petit épuisement. On commence à se demander si le tournant vers l'achat local était plus une mode qu'un mouvement permanent? » (Un acteur du secteur agroalimentaire, mai 2022).

Haute technologie

- Le secteur de la haute technologie ressort clairement comme un secteur gagnant de la pandémie en raison de la généralisation du télétravail et du déploiement accéléré des outils numériques.
- À titre d'exemple, le nombre de travailleurs indépendants qui exploitent une entreprise liée au secteur de la haute technologie a augmenté de 9 % entre 2016 et 2021, ce qui dénote un certain dynamisme entrepreneurial en plus de confirmer l'essor du secteur de la haute technologie dans les dernières années.
- L'accélération du virage numérique a permis d'alerter les gouvernements et les entreprises aux enjeux de cybersécurité et de protection des renseignements personnels. Ce contexte a été extrêmement favorable au secteur de la cybersécurité en Outaouais, qui a bénéficié d'investissements majeurs.

« En cybersécurité et en haute technologie en général, on a vu au cours des deux dernières années l'équivalent d'investissements en transformation numérique de ce qui se serait fait normalement sur 7 ou 8 ans, avec un taux d'augmentation de 200 %-300 %. Dans notre monde à nous, cela a été une opportunité incroyable. Les salaires ont augmenté de 15-20 % dans le secteur depuis 2 ans » (Un acteur du secteur de la haute technologie, mai 2022).

Loisirs

- Les périodes de confinement, les restrictions sanitaires et la réduction des offres de divertissement à l'extérieur de la maison ont incité les gens à se tourner vers les activités de plein air pour briser l'isolement et la solitude. Cet engouement a fait exploser la demande dans le secteur des loisirs.
- La pandémie a mis en lumière le fort potentiel récréotouristique de l'Outaouais.

LES SECTEURS PERDANTS

Culture

- L'ensemble des institutions culturelles, et particulièrement le secteur des arts vivants, ont été durement affectées par la crise sanitaire.
- Entre 2018 et 2020, les entrées dans les salles de spectacles ont diminué de 73,7 % en Outaouais. Les représentations, l'assistance et les revenus de billetterie des représentations payantes en arts de la scène ont reculé de 80 %, 84 % et 89 % respectivement entre 2019 et 2020.

- Les mises à pied engendrées par les annulations et reports et la détresse psychologique vécue pendant la pandémie ont conduit à des réorientations de carrière et à un exode de la main-d'œuvre au profit d'autres secteurs.

Tourisme, commerce et services

- Le secteur du commerce perd du terrain en tant que source d'emplois depuis la pandémie. En 2022, ce secteur employait 3 200 personnes de moins qu'en 2019.
- Dans le secteur de la restauration et de l'hébergement, fortement associé à l'industrie touristique, le nombre d'emplois a chuté de plus de 40 % en 2020 et 2021 dans la région par rapport au niveau de 2018.
- Le tourisme d'affaires, le segment le plus lucratif du secteur touristique, a beaucoup souffert de la disparition des événements en présentiel pendant presque deux ans, tout comme les hôteliers et les restaurateurs.
- Le taux d'occupation des établissements d'hébergement de la région a presque diminué de moitié entre 2019 et 2020.
- Une part importante des employés touchés par les fermetures et mesures sanitaires ont migré vers des emplois plus stables, notamment dans le secteur public, ce qui a aggravé la pénurie de main-d'œuvre déjà présente avant la pandémie.
- De nombreux restaurants et petits commerces et services de proximité n'ont pas réussi à survivre à la crise sanitaire et ont dû fermer leurs portes.
- Parmi les commerces de détail, certains secteurs ont tout de même profité énormément de la pandémie : les marchands de matériaux de construction, les jardineries, les magasins d'articles de sport, de passe-temps et de musique, les librairies, les magasins de meubles et décoration, et les détaillants de vente en ligne (Desjardins, 2021b).
- L'arrêt temporaire des voyages à l'étranger a profité au tourisme local en incitant la population de l'Outaouais à explorer les attraits de la région et en attirant des touristes d'autres régions du Québec ou d'autres provinces. La pandémie a aussi suscité un engouement pour le tourisme de plein air.

Secteur forestier et manufacturier

- Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ont compliqué l'accès aux matières premières, dont le coût a conséquemment augmenté en raison de la rareté. Certains investissements ont dû être abandonnés en raison de l'explosion des coûts.

- La crise sanitaire et le contexte géopolitique et économique actuel ont mis en évidence la dépendance des entreprises locales envers des fournisseurs étrangers. En conséquence, de plus en plus d'entrepreneurs souhaitent se tourner vers des fournisseurs locaux pour s'approvisionner plutôt que de dépendre de produits fabriqués à l'étranger.
- Les entreprises tournées vers l'exportation ont dû mettre leurs activités sur pause en raison de la fermeture des frontières.
- Ces deux secteurs sont durement touchés par le vieillissement de la main-d'œuvre, la multiplication des départs à la retraite et le manque de relève.

LES RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE SUR LE DYNAMISME ENTREPRENEURIAL : OBSTACLES ET OPPORTUNITÉS

LA PANDÉMIE A CONTRECARRÉ LES EFFORTS DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE

L'indice de diversité industrielle[8] est généralement élevé dans les régions populeuses et urbanisées qui « ont accès à un important bassin de main-d'œuvre et de consommateurs ainsi qu'à des infrastructures de transport international » (MEIE, 2022, p. 34). Au Québec, les régions de la Montérégie, Montréal, Laval et la Capitale-Nationale présentent les indices de diversité industrielle les plus élevés, entre 76 et 68 points.

Par comparaison, l'Outaouais a vu son indice passer de 51,6 en 2016 à seulement 48,4 en 2021, et fait partie des quatre régions du Québec ayant connu les plus fortes diminutions de cet indice dans cette période (MEIE, 2022).

En réalité, les conditions de travail difficiles et incertaines dans les secteurs les plus fragilisés par la pandémie ont incité un nombre important d'employés du secteur privé à délaisser leur emploi pour migrer vers le secteur public. Entre 2016 et 2021, la part de la population active dans les services publics (enseignements, santé, assistance sociale et administration publique) est passée de 41,6 % à 45,1 %. Ce déplacement massif de travailleurs vers le secteur public va à l'encontre des efforts de diversification économique pour réduire la dépendance de la région envers la fonction publique.

[8] L'indice de diversité industrielle mesure la similarité entre la structure industrielle selon l'emploi par industrie dans les régions administratives et celle du Québec. Plus un indice se rapproche de 100, plus la structure industrielle de la région ressemble à celle de la province (fortement diversifiée). À l'inverse, plus un indice est près de 0, plus la structure de la région diffère de celle du Québec (MEIE, 2022, p. 34).

DES ENTREPRISES À BOUT DE SOUFFLE

> **« Après deux ans de pandémie, les PME peinent à reprendre leur souffle. Même si plusieurs restrictions sont levées partout au pays, de trop nombreuses PME sont encore dans une situation très précaire en raison des pertes financières qu'elles ont subies. En attendant que les ventes augmentent, leur capacité à absorber une augmentation des coûts d'exploitation, à rembourser leurs dettes ou, dans de nombreux cas, à simplement maintenir leurs activités, est grandement réduite » (FCEI, 18 mars 2022).**

Comme la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, notre tournée des territoires nous a permis de constater l'essoufflement, voire la détresse des petites entreprises, qui ont dû se réinventer constamment pour survivre à la pandémie et qui fonctionnent maintenant avec une main-d'œuvre réduite au maximum. Après s'être adaptés à de multiples situations (fermetures fréquentes, normes changeantes, etc.), les entrepreneurs entament la reprise économique avec essoufflement et dans un climat d'incertitude en raison de la crise économique qui pointe à l'horizon (inflation, augmentation des taux d'intérêt, menace de récession, etc.).

« Un enjeu que j'ai trouvé des plus alarmants et des plus importants, c'est l'épuisement professionnel. Avant la pandémie, les employeurs étaient épuisés et devaient mettre la main à la pâte pour remplacer les employés, et aujourd'hui c'est encore pire. On voit des directeurs généraux, des entrepreneurs dire : 'C'est fini, je lance la serviette, je ne veux plus rien savoir.' » (Une participante au groupe de discussion multisectoriel de mai 2022).

- Selon une enquête menée en mars 2021 par le Secrétariat au développement économique de la Ville de Gatineau, la rareté de main-d'œuvre est le plus grand enjeu auquel sont confrontés les commerces et entreprises de services. Dans les MRC rurales de l'Outaouais, les entrepreneurs peinent à recruter des travailleurs en raison du manque de logements et de la faible desserte de transport en commun.
- Le secteur des services (restauration et commerce de détail en particulier) a perdu beaucoup d'employés qui se sont réorientés dans un autre domaine en raison du manque de stabilité vécu pendant la pandémie. Le personnel en place est insuffisant et épuisé. En outre, le recrutement de travailleurs étrangers pour prêter main-forte aux établissements est compliqué par l'incapacité des autorités

en matière d'immigration à traiter les dossiers des demandeurs de permis de travail dans des délais raisonnables (Deschatelets, 2022; Fabriès, 2022).

> **Les facteurs conjoncturels de la pandémie ont eu un lourd impact sur le secteur de la restauration. Les nombreuses fermetures temporaires, la hausse du prix des intrants, les restrictions quant à la capacité d'accueil et la hausse de la rémunération entraînée par la rareté de la main-d'œuvre ont affecté la santé financière des entreprises (Desjardins, 2022).**

- Le télétravail a aboli les limites géographiques pour le recrutement de personnel dans de nombreux postes de bureau, ce qui force les entreprises à offrir des conditions salariales concurrentielles pour retenir leurs employés. Les entreprises du secteur de la haute technologie, en particulier, sont incapables de concurrencer les offres très agressives de la part de compagnies américaines qui viennent chercher leurs employés.
- La pénurie de main-d'œuvre empêche les commerçants (en particulier les restaurateurs) et les entreprises (dans le domaine de la haute technologie notamment) de profiter de l'élan généré par la reprise; des opportunités d'affaires sont abandonnées faute de main-d'œuvre pour faire le travail.
- Dans le secteur touristique, la rareté des travailleurs force certains établissements à refuser des événements, à limiter leur capacité d'accueil ou à réduire leurs heures d'ouverture (Renaud-Venne, 2022; Deschatelets, 2022).
- Dans le secteur manufacturier, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ont compliqué l'accès aux matières premières, dont le coût a conséquemment augmenté en raison de la rareté. Certains investissements ont dû être abandonnés en raison de l'explosion des coûts.
- Le secteur agricole et agroalimentaire est aussi affecté par la déstructuration de la chaîne d'approvisionnement, qui a fait grimper le prix des intrants utilisés et a conséquemment réduit les ventes en raison de la hausse des prix des produits.

« Le secteur bioalimentaire, c'est un des beaux potentiels qu'on a pour diversifier l'économie de la région. Il faut en tant que région continuer d'investir sur ce secteur-là. D'accompagner les entreprises pour trouver une façon de les aider, parce que c'est elles qui vont subir le plus gros contrecoup de l'inflation qui s'en vient. Les consommateurs ont le choix, ils vont acheter du Pérou ou du Brésil ou du Mexique avant d'acheter local » (Un participant au groupe de discussion multisectoriel, mai 2022).

LA CRISE SANITAIRE A AUSSI GÉNÉRÉ DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES ET D'INNOVATION

> **Selon l'édition 2020 du Baromètre de la consommation responsable, « 44 % des Québécois ont découvert des entreprises locales qu'ils ne connaissaient pas avant la crise de la COVID-19 ».**

- La pandémie a suscité chez les entreprises une prise de conscience de leur dépendance envers les fournisseurs à l'étranger et de l'importance de développer un approvisionnement local. De plus en plus d'entrepreneurs souhaitent maintenant se tourner vers des fournisseurs locaux pour s'approvisionner plutôt que de dépendre de produits fabriqués à l'étranger, et certaines entreprises se sont lancées dans la fabrication de produits locaux.
- Le temps d'arrêt imposé par la pandémie et le confinement ont permis à certaines entreprises de prendre le temps de repenser leur modèle d'affaires et leur mode de fonctionnement pour accroître leur agilité et leur efficacité, et pour innover.
- La pandémie a accéléré le virage numérique des entreprises : développement d'outils informatiques pour faciliter le travail à distance et accélérer plusieurs processus administratifs, plateformes de vente en ligne, etc.
- Le secteur de la cybersécurité a connu un essor fulgurant grâce à l'adoption accélérée de nouvelles technologies par les entreprises pour faciliter le télétravail.
- Le mouvement de solidarité de la population envers les commerçants locaux durement touchés par les restrictions sanitaires a créé un engouement pour l'achat local qui a profité à de nombreux commerces et restaurants, et plus particulièrement aux entreprises agricoles et agroalimentaires.

L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF, UNE PISTE DE SOLUTION À LA RELANCE?

Comme nous l'ont relaté plusieurs acteurs rencontrés lors de notre tournée des territoires au printemps 2022, la pandémie a fait émerger de nouvelles pratiques collaboratives entre entrepreneurs et démontré l'importance des valeurs d'entraide, de partage et de solidarité pour traverser la crise sanitaire. Ce sont ces valeurs, ainsi que leur modèle d'affaires collectif et ancré dans la communauté, qui ont permis à un grand nombre d'entreprises d'économie sociale du Québec de se démarquer depuis le début de la pandémie, selon la directrice, services-conseils et financement en économie sociale à PME MTL Centre-Est (PME MTL, 24 mai 2020).

> **« L'entrepreneuriat collectif joue un rôle important dans le développement économique, et cette forme d'entreprise gagne à être connue puisqu'elle représente des réponses à tous les enjeux que nous vivons et qu'elle est encore plus nécessaire pour la relance. Ancrées dans leur milieu, les trois quarts des entreprises d'économie sociale servent une clientèle dans leur région administrative et collaborent généralement avec d'autres acteurs locaux. Concilier reprise économique et bien-être social, c'est possible. La crise sanitaire actuelle nous force et nous forcera à repenser notre modèle économique. Et si l'une des solutions pour une reprise économique rapide était l'économie sociale? » (La Presse, 9 novembre 2020).**

UNE CRISE SOCIALE ET SANITAIRE AVEC DES RÉPERCUSSIONS DURABLES SUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI

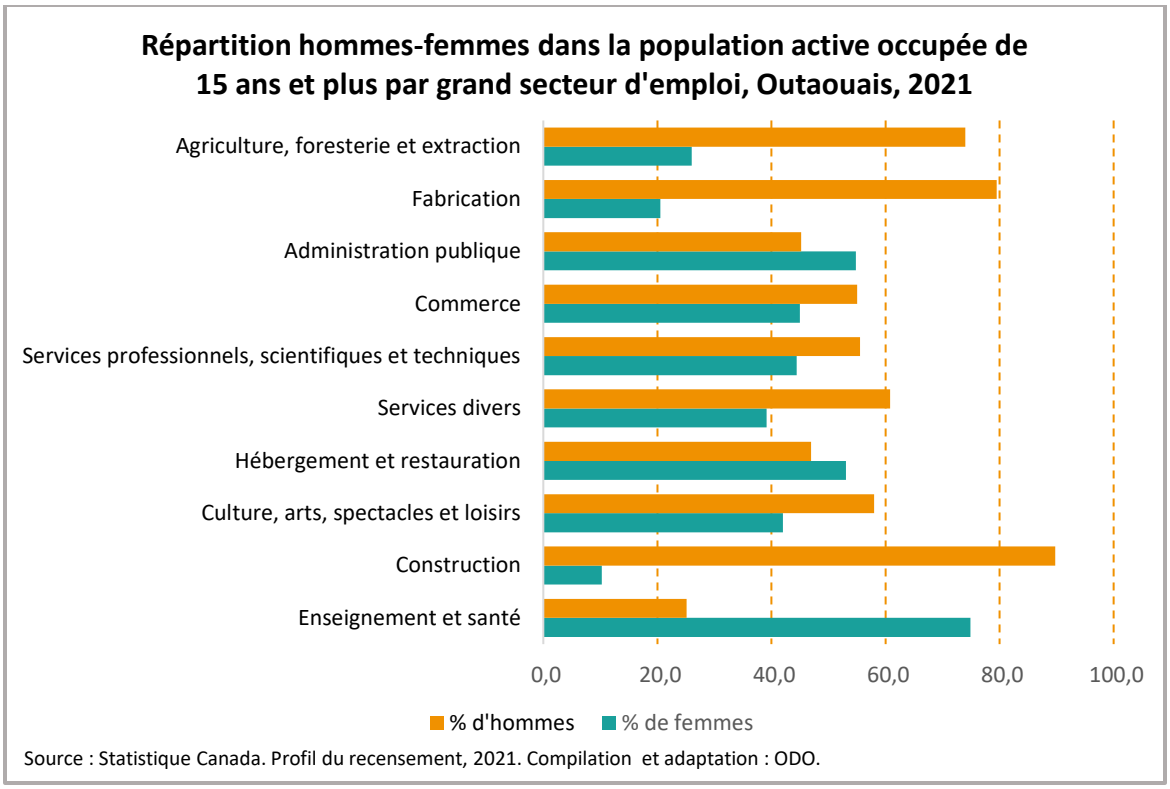
LA CRISE A CONTRIBUÉ À ACCROÎTRE LES INÉGALITÉS : LES TRAVAILLEURS LES PLUS VULNÉRABLES ONT ÉTÉ LES PLUS DUREMENT TOUCHÉS

La crise sanitaire a particulièrement affecté les personnes qui occupent un emploi à bas salaire, notamment dans les secteurs de la santé les moins rémunérés (aides-soignantes, préposés, etc.), dans le commerce de détail et dans le secteur des services (restauration, hôtellerie, etc.), où les femmes, les jeunes et les personnes immigrantes sont surreprésentés. Le personnel du secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du commerce de détail non alimentaire a été durement touché par les fermetures à répétition, les pertes d'emploi et le chômage, alors que les travailleurs et travailleuses dans le domaine de la santé, des services sociaux et de l'alimentation ont été contraints de faire de nombreuses heures supplémentaires pour répondre à la demande accrue (Alberio et Tremblay, 2021; Torres *et al.*, 2021).

LE CAS DES FEMMES

> **« Toutes les données convergent, au Québec, au Canada et ailleurs : cette crise semble toucher plus durement les femmes » (Alberio et Tremblay, 2021, par.5).**

Comme le démontre le graphique ci-dessous, les femmes sont surreprésentées (75 %) dans les secteurs de la santé, de l'assistance sociale et de l'enseignement en Outaouais. Au plus fort de la pandémie, les emplois en milieu hospitalier, dans les services sociaux, en éducation et en garderie étaient les plus à risque. En conséquence, les femmes ont été proportionnellement plus touchées par la maladie, en plus d'avoir à composer avec une surcharge de travail dans un secteur où les conditions de travail étaient déjà difficiles (Posca et Couturier, 2021).



Les femmes sont également très fortement représentées dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration (53 % de la main-d'œuvre). Ces secteurs offrant des emplois à bas salaire[9] ont été les plus durement touchés par les fermetures à répétition, les pertes d'emploi et le chômage (ibid.). Outre l'administration publique, un secteur offrant de bonnes conditions salariales et de travail, les femmes sont aussi très présentes dans les secteurs du commerce, des services et de la culture, qui ont tous été très perturbés par la pandémie.

Le travail à domicile a aussi particulièrement désavantagé les femmes, qui se chargent encore de la plupart des tâches domestiques en plus d'être les principales responsables du soin des enfants, et donc de l'encadrement de l'école à la maison. Le manque de places en garderie est un autre facteur qui nuit à la participation des femmes au marché du travail (Posca et Couturier, 2021; Torres *et al.,* 2021).

[9] Le salaire moyen offert dans les secteurs de la vente et des services tournait autour de 15 $ l'heure en 2020-2021 en Outaouais. Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0356-01 Postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon la profession (grande catégorie professionnelle), données trimestrielles non désaisonnalisées.

Tableau 1 – Situation d'emploi, comparaison hommes-femmes, MRC de l'Outaouais, 2021

	Taux d'activité		Taux d'emploi		Taux de chômage	
	Hommes	**Femmes**	**Hommes**	**Femmes**	**Hommes**	**Femmes**
Gatineau	69,9	63,6	63,4	57,7	9,3	9,2
Collines-de-l'Outaouais	71,2	67,0	67,1	63,0	5,9	6,1
Vallée-de-la-Gatineau	54,4	49,2	48,2	44,9	11,3	8,7
Pontiac	54,1	48,0	49,6	43,4	8,5	9,4
Papineau	54,8	51,4	49,1	46,0	10,5	10,6

Source : Statistique Canada. Profil du recensement, 2021. Adaptation : ODO.

Le tableau 1 démontre que les taux d'activité et d'emploi sont systématiquement plus bas chez les femmes que chez les hommes dans tous les territoires de la région. Selon les données de Statistique Canada, « le nombre de passages au temps partiel et surtout le nombre de travailleurs ayant quitté le marché du travail sont nettement plus élevés chez les femmes que chez les hommes » (Alberio et Tremblay, par. 4). Le Bilan 2021 du marché du travail en Outaouais semble confirmer ce constat :

> **Durant la dernière décennie d'avant la pandémie, la grande majorité des emplois à temps partiel (60,9 %) ont été exercés par des femmes âgées de 15 à 64 ans. En 2021, sur les 31 000 emplois à temps partiel recensés, 58,4 % ont été occupés par des femmes. Cela met en exergue la précarité d'une proportion importante d'emplois de la main-d'œuvre féminine (Services Québec – Outaouais, 2021, p. 11).**

Cela dit, toujours selon le Bilan 2021 réalisé par Services Québec, l'amélioration des principaux indicateurs du marché du travail (taux de chômage, taux d'emploi et taux d'activité) entre 2020 et 2021, quoique moins importante pour les femmes que pour les hommes, place les femmes de l'Outaouais en meilleure posture que l'ensemble des femmes du Québec.

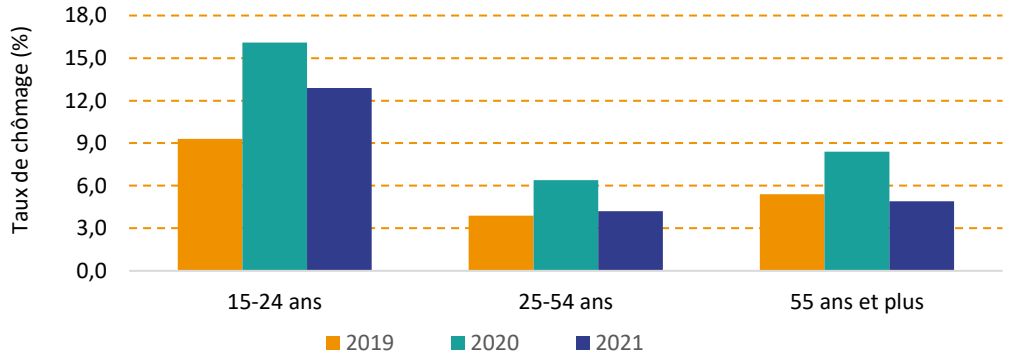
LES JEUNES ET LES ÉTUDIANTS

> **Les jeunes de 15 à 24 ans, le groupe le plus touché par les effets de la pandémie » (Services Québec – Outaouais, 2021, p. 8).**

Les jeunes de 15 à 24 ans étant surtout présents dans les secteurs les plus affectés par les fermetures à répétition et les restrictions sanitaires (restauration et hébergement, commerce de détail), ils ont subi les pertes d'emploi les plus importantes par rapport à l'ensemble de la population active. Le taux de chômage des travailleurs de cette tranche d'âge est passé de 9,3 % en 2019 à 16,1 % en 2020. En 2021, malgré un certain redressement, le taux de chômage des jeunes (12,9 %) demeurait toujours bien en deçà du niveau de 2019, contrairement aux autres groupes d'âge, qui avaient déjà récupéré tout le terrain perdu.

Pour les étudiants en particulier, les impacts d'une perte d'emploi sont nombreux : perte d'autonomie financière, retour chez les parents, remise en question des projets d'étude et d'avenir, sans parler des effets sur la santé mentale et le bien-être. En effet, « le travail est aussi une source d'accomplissement personnel. Ainsi, dans un contexte de pandémie, le travail permet de conserver un minimum de liens sociaux, que les jeunes (mais pas seulement eux) ont déjà vu se réduire avec les périodes de formation en ligne et l'interdiction de se réunir » (Alberio et Tremblay, 2021, par. 12).

Évolution du taux de chômage selon le groupe d'âge, Outaouais, 2019-2021



Source : Statistique Canada. Enquête sur la population active, moyennes annuelles. Compilation et adaptation : ODO.

LES PERSONNES IMMIGRANTES

> **« La pandémie de COVID-19 a affecté de façon disproportionnée la santé physique et mentale et la qualité de vie des personnes immigrantes en raison de leur situation d'emploi et de leurs conditions de logement notamment » (Torres et al., 2021, p. 64).**

De façon générale, les personnes immigrantes sont confrontées à de multiples facteurs de vulnérabilité dépendamment de leur niveau de scolarité et de littératie, de leur statut migratoire et de leur situation socioéconomique. Selon une étude menée par l'Association pour la santé publique du Québec (2022)[10], ces vulnérabilités ont été exacerbées par la crise sanitaire :

- Les personnes immigrantes ont été davantage infectées par le virus de la COVID-19 et affichent un taux de mortalité plus élevé en lien avec l'infection;
- Une partie importante de cette population a travaillé en première ligne dans le réseau de la santé, dans des postes à haut risque d'exposition au virus (comme préposées aux bénéficiaires et dans les CHSLD, notamment). « La crise sanitaire a [d'ailleurs] révélé la contribution importante des personnes issues de l'immigration dans des secteurs essentiels » (ASPQ, 2022, p. 19);
- Les personnes immigrantes et racisées sont davantage représentées dans les emplois du secteur des services d'hébergement et de restauration, qui ont été plus durement frappés par les fermetures, et ont conséquemment été plus touchées par les pertes d'emploi;
- Enfin, les nouveaux arrivants, et les personnes réfugiées en particulier, ont vécu un sentiment d'isolement très éprouvant en raison de leur méconnaissance du système de santé et de services sociaux et de l'absence de contacts avec leur communauté en raison du confinement.

[10] Cette étude porte sur les communautés immigrantes dans l'ensemble du Québec.

L'INADÉQUATION ENTRE LE BASSIN DE TRAVAILLEURS ET LES BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL : UN ENJEU EXACERBÉ PAR LA CRISE

L'enjeu de rareté de main-d'oeuvre ne date pas de la pandémie et est intrinsèquement lié à la réalité démographique du Québec. La population ne s'accroît pas suffisamment pour répondre à la demande de main-d'œuvre. Cependant, la pénurie de main-d'œuvre s'est exacerbée dans les dernières années, notamment parce que le profil des chercheurs d'emploi ne concorde pas avec les besoins des employeurs. Or, alors que la population est de plus en plus scolarisée, une bonne part des emplois à combler se trouve maintenant dans des secteurs qui exigent moins de qualifications (notamment le commerce de détail ainsi que l'hébergement et la restauration). Ces secteurs très fragilisés pendant la pandémie ont en effet vu un grand nombre de leurs travailleurs quitter le domaine au profit d'un emploi dans le secteur public. Ces déplacements de travailleurs expliquent en partie l'état de déséquilibre entre le faible taux de chômage et le nombre élevé de postes vacants (IDQ, 2023).

- Entre 2016 et 2021, la proportion de personnes de 25 à 64 ans détenant un diplôme d'études postsecondaires en Outaouais est passée de 65,4 % à 68,2 %.
- Dans la même période, la part de la population active dans le secteur de l'administration publique a augmenté de 2,3 points de % tandis que les secteurs du commerce et de la restauration et hébergement perdaient respectivement 1,2 et 1,6 point de %.

Pour illustrer ce déséquilibre, l'Institut du Québec souligne qu'en 2022, on dénombrait au Québec 42 800 chômeurs détenant un diplôme universitaire pour seulement 31 450 postes vacants réclamant un tel niveau d'éducation. En revanche, il y avait 88 695 postes à combler dans des domaines ne demandant aucune qualification, alors que seulement 39 600 chômeurs répondaient à ce profil. « Bien que de tels emplois peuvent être occupés par des personnes détenant un diplôme ou en train de l'obtenir comme des étudiants, un tel écart dénote tout de même un réel déséquilibre entre les postes vacants et la main-d'oeuvre disponible » (IDQ, 2023, p. 32).

DIFFICULTÉS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE : ON MANQUE D'EMPLOYÉS QUALIFIÉS

> **« L'attraction et la rétention de travailleurs constituent toujours des défis de premier plan dans la région, et ce, à l'instar du Québec. Cela représente un enjeu de plus en plus important sur la capacité des entreprises à relancer leurs opérations et/ou à maintenir leurs activités et ainsi qu'à prendre de l'expansion » (Desjardins, 2021a, p. 11).**

Cet enjeu est vécu dans tous les territoires et dans tous les secteurs d'activité que nous avons examinés dans le cadre de cette étude. Voici quelques témoignages d'acteurs rencontrés dans le cadre de notre tournée des territoires à ce sujet :

- Dans le contexte de rareté de main-d'œuvre, c'est aujourd'hui à l'employeur de se mettre en valeur pour attirer des employés et pour garder ceux qui sont en place, car les travailleurs ont maintenant le luxe de choisir leur employeur.
- Les employeurs sont forcés d'offrir des salaires élevés pour recruter de nouveaux diplômés (en comptabilité et en communication, par exemple) sans aucune expérience et qui, souvent, présentent un déficit de connaissances de base dans les programmes Word et Excel.
- Les organisations et entreprises locales sont incapables de compétitionner avec le gouvernement fédéral, qui « vient chercher » de nombreux employés attirés par les conditions salariales et de travail alléchantes. Comme le soulignait une participante au groupe de discussion multisectoriel tenu en mai 2022 :

  « Quand quelqu'un part, c'est une expertise qui part. »

- Dans les secteurs d'activité propices au télétravail (le secteur de la haute technologie notamment), certaines entreprises perdent leurs employés au profit d'entreprises étrangères en mesure d'offrir de meilleurs salaires.
- Le profil des nouveaux immigrants ne répond pas aux besoins de main-d'œuvre dans les secteurs du commerce, de l'hôtellerie, de la restauration et des garderies. Les nouveaux immigrants ont principalement un profil spécialisé.

LE DÉFICIT DE PROGRAMMES DE FORMATION : UN OBSTACLE DE TAILLE AU RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

En matière d'éducation postsecondaire, on sait que l'Outaouais accuse un retard important en termes de nombre de programmes de formation collégiale et universitaire par rapport à d'autres régions comparables au Québec. Dans les MRC rurales, ce sont les possibilités de formation dans les métiers spécialisés qui manquent cruellement, ainsi que les services et infrastructures pour encourager les jeunes à poursuivre leurs études, tant dans leur milieu qu'à l'extérieur.

Voici un aperçu des enjeux et des principaux besoins en matière de formation qui sont ressortis de nos échanges avec les acteurs du milieu :

- La main-d'œuvre en haute technologie est très convoitée, mais les programmes de formation dans ces domaines d'expertise n'arrivent pas à suivre le rythme et à former suffisamment de professionnels pour suffire à la demande (Pelletier, janvier 2023).
- Le potentiel des jeunes en milieu rural, en particulier dans la Vallée-de-la-Gatineau et le Pontiac, est sous-exploité. Leurs options de formation sont limitées et on manque d'outils pour leur donner des chances égales de réussir. Ceux qui veulent poursuivre leurs études sont forcés de s'exiler. Un bon nombre abandonnent et ceux qui réussissent ont tendance à ne pas revenir dans leur milieu.
- Le taux de décrochage des jeunes en milieu rural est élevé. La méconnaissance des possibilités de carrière dans leur milieu et le peu de stages en milieu de travail contribuent à ce désintérêt des jeunes envers les études.
- Il y a un important besoin de main-d'œuvre dans les métiers spécialisés dans les MRC rurales, mais la formation dans ces domaines est donnée seulement à Buckingham. L'absence de programmes de formation dans leurs milieux décourage les jeunes de poursuivre leurs études.
- Les familles n'ont pas les moyens d'envoyer leurs enfants étudier en ville et il n'existe pas de service de transport collectif ni de résidence étudiante pour faciliter l'accès des jeunes aux études. Ceux qui s'exilent vivent un déracinement et des difficultés d'adaptation qui entraînent un taux élevé de décrochage.
- La réglementation professionnelle dans le secteur de la construction empêche les entreprises d'intégrer des jeunes n'ayant pas terminé leur formation.

IL N'Y A PAS DE LOGEMENTS NI DE TRANSPORT EN COMMUN POUR ATTIRER LES TRAVAILLEURS POTENTIELS

Partout, l'enjeu du manque de logements a été mentionné comme un frein majeur aux efforts de recrutement de la main-d'œuvre. Dans les MRC rurales, l'absence de transport en commun décourage les candidats potentiels qui n'ont aucun autre moyen de se déplacer sur un territoire où les distances à franchir sont souvent importantes.

- Ces lacunes ont mis en lumière la nécessité de développer des milieux de vie plus complets et plus accueillants (services de garderie, écoles, infrastructures de loisirs, services de santé, etc.) pour attirer des familles, des travailleurs étrangers et des nouveaux immigrants.
- Les employeurs de la MRC des Collines déplorent pour leur part que le service de transport en commun soit pensé exclusivement en fonction du déplacement des fonctionnaires vers Gatineau et Ottawa, alors qu'ils auraient besoin d'un service permettant d'amener les travailleurs de la ville vers les Collines.
- Les entreprises agricoles ont quant à elles de la difficulté à loger les travailleurs étrangers et temporaires dont elles ont absolument besoin, en raison notamment de restrictions de zonage.

L'ENJEU DU TRAVAIL DES ENFANTS

La pandémie conjuguée à la pénurie de main-d'œuvre a fait en sorte que de plus en plus d'enfants de 11, 12 et 13 ans se retrouvent sur le marché du travail, en particulier dans la restauration rapide, les commerces et les supermarchés. Si l'intégration de ces jeunes au marché du travail représente une solution à la pénurie de main-d'œuvre pour certains, d'autres s'inquiètent de cette tendance et y voient un recul important.

« Quand je vois des enfants qui retournent travailler à 11 ans, ça me donne la chair de poule, car je sais que ma grand-mère s'est battue pour qu'on n'ait pas à travailler à 11 ans. Et selon ce qu'on lit dans les journaux, ça n'a pas l'air d'être super encadré non plus » (Une participante au groupe de discussion tenu à Gatineau, juin 2022).

L'augmentation du travail des enfants peut avoir des effets pervers :

- Selon des statistiques publiées en avril 2022 par la CNESST, les accidents du travail chez les enfants sont en forte hausse : en 2021, 203 enfants de moins de 16 ans ont été victimes d'un accident de travail, comparativement à 149 l'année précédente, ce qui représente une augmentation de 36 %. Le plus jeune avait 12 ans (Arsenault, 2 juin 2022).

- Les conditions de travail de cette jeune main-d'œuvre ne tiennent pas toujours compte de leur âge, de leurs capacités et de leurs besoins (besoin de temps pour se reposer et pour étudier, notamment)[11] (Gacon, 29 mai 2022).
- Le travail des enfants est un facteur de décrochage important. Dans les familles où l'éducation est moins valorisée, le jeune ado ayant la possibilité de travailler et de gagner de l'argent sera tenté d'abandonner rapidement l'école au profit de petits boulots, souvent bien payés, mais qui le priveront à plus long terme d'une formation professionnelle et d'opportunités de carrière plus enrichissantes. Sans diplôme, les jeunes décrocheurs sont voués à s'appauvrir avec le temps (Bazzo, 14 juin 2022).

QUELQUES ENJEUX LIÉS À LA SITUATION FRONTALIÈRE

Pendant la pandémie, l'Ontario et le Québec ont adopté des mesures et restrictions sanitaires rigides sans tenir compte des impacts sur la région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau, composée de deux communautés fortement intégrées à cheval sur la frontière interprovinciale. Le manque d'uniformité entre les mesures gouvernementales de part et d'autre de la frontière, et les contrôles frontaliers en particulier, ont suscité beaucoup d'inquiétude pour les entreprises, dont les employés proviennent d'un côté comme de l'autre de la rivière, et ont pu mettre à risque le maintien des services essentiels[12].

Il faut noter par ailleurs que le navettage transfrontalier fait partie du quotidien d'une large proportion de la population de l'Outaouais, qui travaille et consomme en Ontario. À l'inverse, un nombre très important de fonctionnaires du gouvernement fédéral occupent un emploi du côté du Québec, mais résident en Ontario. L'instauration du télétravail pendant la pandémie a donc eu des impacts importants sur le flot quotidien de travailleurs qui passent d'une province à l'autre, en particulier entre Gatineau et Ottawa ainsi qu'entre la MRC de Pontiac et le comté de Renfrew.

- L'absence des fonctionnaires au centre-ville de Gatineau a en effet mis en lumière l'absolue nécessité de diversifier le développement économique du centre-ville et d'y ramener un deuxième pôle d'emploi. En outre, il est primordial que l'Outaouais réussisse à s'approprier une part plus importante des investissements

[11] Le gouvernement est sur le point de déposer une loi pour encadrer le travail des jeunes.
[12] Information tirée d'un communiqué conjoint de la Chambre de commerce de Gatineau, du Ottawa Board of Trade et du Regroupement des gens d'affaires de la capitale nationale publié le 3 avril 2020.

considérables qui sont consentis par le gouvernement fédéral dans la région de la capitale fédérale[13].

- La population du Pontiac partage également des liens commerciaux importants avec la région ontarienne voisine. Pembroke est un pôle commercial et de services importants pour les Pontissois. La fermeture de la frontière au début de la pandémie a donc eu pour effet d'augmenter l'achalandage des commerces locaux dans le Pontiac. En particulier, les villégiateurs ontariens ayant trouvé refuge dans leur résidence secondaire du Pontiac ont pris d'assaut les commerces locaux pendant cette période.

LA TRANSFORMATION DES MILIEUX DE TRAVAIL

Cette section porte sur la nouvelle réalité du milieu du travail depuis le début de la pandémie. La pandémie, en modifiant « provisoirement » les conditions de travail pour la durée de la crise, a enclenché une remise en question des façons de faire traditionnelles, si bien que le milieu de travail tel qu'on le connaissait avant 2020 ne reviendra vraisemblablement pas. La prise en compte de cette nouvelle réalité est un premier pas vers l'exploration de pistes de solution à la pénurie de main-d'œuvre.

LE VIRAGE NUMÉRIQUE ET L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL : DES POUR ET DES CONTRE

> **« L'onde de choc qu'a causé la pandémie a fortement encouragé les entreprises de tous les secteurs à s'informer sur les technologies aussi diverses qu'importantes qu'elles ne connaissaient pas ou qu'elles étaient franchement réticentes à envisager à utiliser avant la pandémie de la COVID-19 » (CIRANO, 2021, p. 52).**

L'acceptation et l'accélération du virage numérique des entreprises est une des retombées positives de la pandémie, en plus de représenter une piste de solution à la rareté de main-d'oeuvre. Selon une analyse réalisée par Desjardins, les difficultés de recrutement et de rétention de main-d'œuvre incitent en effet de plus en plus les entreprises à « travailler autrement » en se tournant par exemple vers la numérisation ou la robotisation de certaines opérations, notamment dans le secteur manufacturier

[13] Ces deux constats ont été énoncés dans le cadre du groupe de discussion multisectoriel tenu au printemps 2022 dans le cadre de ce projet.

(Desjardins, 2 mars 2022). La pandémie de COVID-19 a aussi décuplé les activités en ligne, que ce soit le commerce électronique, l'apprentissage en ligne ou le télétravail.

Pour les milieux de travail, le développement rapide des solutions technologiques fait en sorte qu'on peut facilement travailler à partir de n'importe où et qu'il n'est plus nécessaire de se déplacer pour assister à des rencontres d'affaires ou de bureau. Ce nouveau phénomène offre aux employeurs l'avantage de pouvoir élargir considérablement la zone de recrutement de leur personnel, en plus des bénéfices financiers associés à la diminution des besoins en espaces physiques de travail (Ritchot, 19-20 février 2022).

Cette numérisation accélérée entraîne aussi un certain nombre de défis, dont celui de la cybersécurité et de la protection des renseignements personnels, tandis que la généralisation du télétravail a eu des impacts importants en termes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, en plus de vider les centres-villes de leurs travailleurs.

LE TÉLÉTRAVAIL, UNE SITUATION COMPLEXE À GÉRER

En dépit des avantages incontestables que l'implantation du télétravail a apportés pour assurer la poursuite des activités pendant la pandémie, ce nouveau modèle a aussi occasionné un certain nombre de difficultés. En gros, l'élimination des déplacements a fait gagner du temps, au détriment parfois du facteur humain. Voici un résumé des témoignages recueillis à ce sujet dans le cadre de notre tournée des territoires :

- La gestion des ressources humaines à distance est un défi important, tant à l'étape de l'embauche que pour l'encadrement et l'intégration. Comment former les nouveaux employés pour qu'ils soient efficaces et leur transmettre la culture organisationnelle à travers un écran?
- Le télétravail complique la communication entre les membres d'une équipe, la planification du travail et l'archivage de la documentation. Certains dossiers sont perdus, des tâches tombent dans l'oubli et des informations sont perdues dans le roulement de personnel. Sans parler de l'esprit d'équipe, qui est beaucoup plus difficile à cultiver virtuellement.
- Le télétravail ne convient pas à tout le monde. Certaines personnes ont besoin du contact avec les gens. Il y a aussi un clash générationnel (on note une réticence des élus en milieu rural et des producteurs agricoles, dont la moyenne d'âge est assez élevée). Par contre, l'élimination des déplacements et la flexibilité du virtuel ont encouragé la participation de nouveaux venus.

- En télétravail, on travaille plus et on prend moins de pauses. Comment va-t-on mesurer les impacts physiques et psychologiques de ce nouveau mode de travail?

RÉPERCUSSIONS SUR LES MILIEUX DE VIE / DÉSERTION DU CENTRE-VILLE

La généralisation du télétravail a eu un impact dévastateur sur les centres-villes en général, et sur le centre-ville de Gatineau en particulier, dont l'animation et la vitalité dépendaient en grande partie de la présence des 12 400 fonctionnaires dans les grands complexes de bureaux du gouvernement fédéral concentrés dans ce secteur. « Les conséquences pour les restaurateurs, les commerces et la vitalité du centre-ville sont majeures. Plusieurs commerces ont fermé leurs portes de manière parfois temporaire, souvent définitive » (Ville de Gatineau, 2022, p. 4).

> **Selon une étude récente sur la mobilité des travailleurs réalisée par la Chambre de commerce du Canada dans plus de 150 régions métropolitaines et 55 centres-villes du pays, Gatineau est la ville ayant connu la plus forte baisse de circulation piétonnière des travailleurs dans son centre-ville. Entre janvier 2020 et septembre 2022, la circulation piétonnière a chuté de près de 75 % (MEI, 9 janvier 2023).**

En contrepartie, le télétravail a favorisé le déplacement d'une partie de la population urbaine vers les secteurs ruraux ou périphériques, ce qui pourrait favoriser un meilleur équilibre dans l'occupation et la vitalité des territoires en Outaouais.

Selon le chercheur Bernard Vachon, l'essor du télétravail engendré par la pandémie est une révolution qui aura des bénéfices importants non seulement pour l'environnement, mais également pour le développement des communautés rurales qui redeviendront des terres d'accueil importantes. « Le télétravail qui a pour premier mérite de pouvoir effectuer des tâches professionnelles à distance devient un moteur de déconcentration de l'activité économique et de l'emploi » (Vachon, 26 juin 2020). Avant la pandémie, on observait plutôt un accroissement de la distance entre le domicile et le lieu de travail en Outaouais (ODO, 2021).

UN ENJEU DE CONNECTIVITÉ À INTERNET HAUTE VITESSE QUI PERDURE DANS LES SECTEURS RURAUX

Certains secteurs ruraux de l'Outaouais sont encore privés d'un service Internet haute vitesse fiable et d'un réseau de téléphonie mobile, alors que l'accès à ce service est primordial non seulement pour les télétravailleurs, mais pour attirer les familles, les

travailleurs autonomes et les entrepreneurs en milieu rural dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Le déploiement du service internet à haut débit a été accéléré en raison de la pandémie, mais en dépit de la promesse du gouvernement Legault de desservir la totalité des foyers du Québec avant la fin septembre 2022, la couverture était encore déficiente à la fin de l'année 2022 en Outaouais, dans la MRC de Papineau notamment (Sabourin, 22 décembre 2022).

> *« L'Internet chez nous, c'est un méga frein. C'est dans la Petite-Nation. Une journée au travail, je fais ma semaine chez moi. C'est fou. Mais la fibre s'en vient! » (Une participante au groupe de discussion tenu à Montebello en juin 2022).*

L'ADAPTATION DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES AU TRAVAIL

La rareté de main-d'œuvre a changé la donne sur le marché du travail : c'est maintenant aux employeurs de se mettre en valeur pour attirer des employés et les retenir.

> **« Les entreprises ont assez peu de prise sur la réponse macroéconomique à la pénurie de main-d'œuvre, comme la démographie ou l'immigration. Là où elles peuvent agir, par contre, c'est dans la rétention du personnel » (Nadeau, 19-20 février 2022).**

Dans ce contexte, les employeurs doivent faire preuve de souplesse, se préoccuper du bien-être de leurs employés et valoriser leur contribution dans l'entreprise ou l'organisation. Nous résumons dans les pages suivantes quelques stratégies expérimentées par les employeurs que nous avons rencontrés dans le cadre de notre tournée des territoires.

LE RÉAMÉNAGEMENT DES HORAIRES DANS UN SOUCI DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

Au plus fort de la pandémie, les restrictions sanitaires ont obligé les commerces à réorganiser les horaires de travail et à réduire leurs effectifs. Ces changements forcés ont incité certains commerces à repenser leur mode de fonctionnement de manière à offrir une plus grande conciliation travail-famille et une meilleure qualité de vie au personnel comme aux propriétaires. En conséquence, le commerce est maintenant fermé deux jours par semaine ainsi que tous les soirs de la semaine sauf un, et toute l'équipe s'en porte

mieux. Fait intéressant : le chiffre d'affaires est revenu au niveau de 2019 malgré la réduction des heures d'ouverture.

LA RENÉGOCIATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL POUR ÉLARGIR LE BASSIN DE CANDIDATS POTENTIELS

Grâce au télétravail, le recrutement n'a plus de frontières et il est désormais possible d'embaucher des employés qui résident dans une autre région. Pour recruter des employés venant d'aussi loin que Montréal et Maniwaki, un organisme de Gatineau offre à ces employés la possibilité de travailler à distance, à condition de venir passer deux jours au bureau à toutes les 4 à 6 semaines pour rencontrer l'équipe. C'est une question de coordination et de réorganisation.

> *« Nous on est devenu attractifs. Des gens ont quitté des emplois permanents, parce qu'ils s'ennuyaient dans ce qu'ils faisaient, pour venir chez nous. Il n'y a pas de sécurité d'emploi chez nous, mais c'est le fun et on met de l'avant la conciliation famille-travail » (Un participant au groupe de discussion multisectoriel tenu en mai 2022).*

Cette nouvelle possibilité pourrait cependant avoir une contrepartie négative, comme le soulevait une professionnelle du marché du travail. Considérant l'importance du gouvernement fédéral en tant qu'employeur en Outaouais, il est pertinent de se demander s'il n'y a pas un risque de perte économique pour la région à plus long terme advenant qu'une part importante des emplois actuellement occupés par des résidents de la région soient pourvus par des personnes dispersées aux quatre coins du pays.

LA PANDÉMIE : UNE OCCASION D'INNOVER DANS L'EXERCICE DU TRAVAIL

La pandémie a forcé une remise en question des façons de faire et amené les employeurs à faire preuve d'une plus grande flexibilité et à innover. Cette transformation a eu un impact bénéfique pour l'intégration de la nouvelle génération dans le monde du travail.

Comme nous l'expliquait une professionnelle en ressources humaines :

> *« Avant la pandémie, on était dans les plans d'attraction et de maintien en poste d'employés. Je me disais : 'Comment est-ce qu'on va faire? Les employeurs ne sont pas prêts à innover, à changer leur façon de faire. Comment on va intégrer la nouvelle génération dans ces milieux-là, où l'on voit les emplois comme un peu plus plates.' Avec la pandémie, les entreprises se sont réinventées, la technologie est rentrée, là on a fait place à ces jeunes-là, nous avons rendu les emplois un peu plus intéressants. On avait besoin d'une crise pour accélérer ce*

transfert-là, ce changement-là, et la mentalité de 'Go, on change et on va essayer d'être plus efficaces' » (Une participante au groupe de discussion multisectoriel, mai 2022).

DES PISTES DE SOLUTION À LA CRISE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION AUX BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Les lacunes dans l'offre de programmes de formation constituent une préoccupation qui rejoint les acteurs dans tous les territoires et secteurs d'activité. Or dans son plan d'action pour faire face à la rareté de main-d'œuvre au Québec, le gouvernement provincial soulignait en 2021 l'importance de se préparer dès maintenant à répondre aux besoins futurs en main-d'œuvre, un constat partagé par les acteurs du milieu en Outaouais :

« Le plus important c'est de ne pas être réactif, mais c'est d'anticiper les besoins en éducation au niveau professionnel. Qu'est-ce qui va se passer dans cinq ans? Il faut être capable de préparer une offre de formation qui va répondre à des besoins futurs. Je pense que ça peut venir en partie solutionner les défis liés à la main-d'œuvre » (Un participant au groupe de discussion multisectoriel, mai 2022).

En particulier, il est essentiel de mettre en place les programmes de formation « de la main-d'oeuvre spécialisée qui sera nécessaire pour mettre en oeuvre le virage numérique déjà amorcé » et pour assurer la transition environnementale du Québec (IDQ, 2021, p. 22). Plusieurs pistes de solutions ont été recensées pour répondre plus rapidement à la demande de main-d'œuvre dans ce domaine :

- Organiser un « regroupement de concertation réunissant les employeurs, les partenaires clés et les établissements de formation visant le milieu de travail afin d'ajuster l'offre aux besoins du marché du travail et pour démarcher l'ajout de programmes absents à Gatineau » (Gauld, 2022, p. 22).
- Soutenir le développement de formations accélérées en technologies de l'information (TIC) par l'implantation de programmes similaires à ceux de l'école de technologie CodeBoxx (Gauld, 2022, p. 65).
- Poursuivre les efforts en vue de la création d'un pôle régional ou d'une zone d'innovation en cybersécurité à Gatineau, avec l'appui du milieu universitaire, des gouvernements et des entreprises.

L'enjeu de la formation est particulièrement criant en milieu rural. Plusieurs pistes de solution ont aussi été proposées pour y faire face. Par exemple :

- Créer des pôles de formation professionnelle dans les MRC rurales pour encourager les jeunes à poursuivre leurs études et à acquérir des compétences pour travailler dans leur milieu.
- Offrir des conditions propices à la réussite des jeunes qui quittent leur milieu pour poursuivre leurs études en ville, en leur fournissant par exemple des résidences abordables et un service de transport en commun.
- Rapprocher la formation et le marché du travail, notamment par des stages en entreprise, des programmes de formation condensée sur le territoire et des initiatives de mentorat.
- Intervenir auprès des jeunes qui décrochent au moyen d'un programme de parrainage par les entreprises visant à valoriser les métiers professionnels et les possibilités d'emploi dans leur milieu.
- Valoriser les métiers où la pénurie de main-d'œuvre est importante, comme les métiers de la restauration et les métiers manuels.

PUISER DANS DES BASSINS SOUS-EXPLOITÉS

La pénurie de main-d'œuvre a incité les employeurs à se tourner davantage vers les clientèles éloignées du marché du travail ou sous-représentées, comme les personnes en situation de handicap, les nouveaux arrivants et les personnes retraitées.

Les efforts d'intégration de cette clientèle ont cependant mis en évidence l'existence d'une fracture numérique, d'autant plus frappante avec le télétravail et le virage numérique des entreprises.

- Selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, les personnes immigrantes représenteront 22 % de la main-d'œuvre en 2025-2030. Or 75 % de l'immigration est concentrée à Montréal, tandis que les autres régions du Québec se partagent les 25 % restants (FCEI, 2023). Ce déséquilibre dans la répartition régionale des immigrants devra être corrigé si l'on veut que les nouveaux immigrants puissent remédier à la pénurie de main-d'œuvre dans la région.
- Pour augmenter les chances de succès des efforts d'intégration des travailleurs issus de groupes sous-représentés, « plusieurs organisations nationales et locales soulèvent l'importance de préparer adéquatement les milieux de travail à l'accueil de la diversité ». Une des solutions proposées dans la Stratégie sur la main-d'œuvre consiste à offrir des formations sur les bonnes pratiques en amont aux

employeurs en vue de changer certaines perceptions et attitudes négatives (Gauld, 2022, p. 24).

L'ALLONGEMENT DE LA VIE ACTIVE

Le recours aux travailleurs plus âgés est une piste de solution de plus en plus mise de l'avant, tant par les gouvernements que par les entreprises, pour pallier la pénurie de main-d'œuvre. Les travailleurs de 55 ans et plus ont en effet un apport important sur le marché du travail en raison du bagage d'expertise qu'ils ont accumulé et « qui fait que leur présence aide à assurer la qualité et la productivité du travail effectué dans les entreprises et dans les services publics » (Desjardins, 2021c).

- Le gouvernement provincial vient justement d'adopter un certain nombre de mesures dans son plus récent budget[14] pour encourager les travailleurs qui approchent de la retraite à retarder leur départ du marché du travail, ou convaincre ceux qui avaient déjà pris leur retraite de revenir au travail.
- La région compte un important bassin de jeunes retraités actifs de la fonction publique fédérale qui pourraient être tentés de prendre un emploi à temps partiel dans un autre domaine. Une des pistes d'action proposées dans la Stratégie sur la main-d'œuvre élaborée pour la Chambre de commerce de Gatineau pour attirer cette main-d'œuvre est d'instaurer un programme de certification pour désigner les employeurs qui acceptent d'accueillir sans engagement des travailleurs potentiels désireux d'observer des milieux de travail différents de celui qu'ils ont connu avant (Gauld, 2022).
- Selon l'Institut du Québec (IDQ), le succès des efforts visant à allonger la vie professionnelle des travailleurs âgés reposera sur la capacité des gouvernements et des entreprises à adapter leurs politiques à la nouvelle réalité démographique. En particulier, l'IDQ suggère diverses pistes d'action visant notamment à soutenir la formation des travailleurs plus âgés et à promouvoir les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines pour faciliter la conciliation vie-travail-famille (IDQ, octobre 2022).

[14] Notamment, la fin des cotisations obligatoires au Régime des rentes du Québec à 65 ans et la possibilité de repousser à 72 ans l'âge maximal d'admissibilité à la rente sans que le revenu plus modeste des dernières années de travail (souvent à temps partiel) n'ait un impact négatif sur le calcul de la rente.

REPENSER LA CULTURE D'ENTREPRISE POUR MIEUX RETENIR LE PERSONNEL

> **« Les entreprises ont assez peu de prise sur la réponse macroéconomique à la pénurie de main-d'œuvre, comme la démographie ou l'immigration. Là où elles peuvent agir, par contre, c'est dans la rétention du personnel. […] On ne peut plus diriger une entreprise comme autrefois. Il faut expérimenter » (Nadeau, 2022, p. E4).**

La crise de la Covid-19, en accentuant l'enjeu de la main-d'œuvre, a mis en lumière l'importance de « prendre soin des employés » pour assurer le maintien et la performance des entreprises. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, le succès de l'entreprise passe par un changement de culture axé sur le bien-être des employés et sur leur satisfaction au travail, comme l'ont souligné de nombreux employeurs rencontrés par l'ODO dans le cadre de cette enquête.

- La rétention du personnel passe par de meilleures conditions de travail, un programme d'assurance, des salaires compétitifs et des services d'accompagnement et de formation.
- Il y a de nouveaux réflexes à développer chez les employeurs pour retenir le personnel en place : développer la fierté et le sentiment d'appartenance à l'entreprise, valoriser le travail des employés et les impliquer dans la prise des décisions, faciliter la conciliation travail-famille par une plus grande flexibilité des horaires de travail. Bref, miser sur la qualité de vie au travail.

> **« Les employés veulent être engagés, apprendre et contribuer » (Nadeau, 2022).**

- Le développement durable est un autre aspect important pour le personnel, mais que les employeurs tendent à négliger, alors qu'un engagement concret en ce sens de la part de l'entreprise contribue à la fierté et au sentiment d'appartenance, qui sont « d'importants facteurs de rétention » (Nadeau, 2022).
- Enfin, la grave pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de la restauration, de l'hébergement et du commerce de détail, qui emploient une majorité de femmes, appelle « un rehaussement de la qualité des emplois » (IRIS, L'État et la relance économique, février 2022, p. 4). La réduction des heures d'ouverture ou la fermeture de certains restaurants ou commerces du dimanche au mardi est un

bon exemple de pratique qui favorise la conciliation travail-famille-vie personnelle.

> **Selon un sondage Léger réalisé auprès des employeurs québécois en 2021, la très grande majorité des personnes sondées croient que les mesures de conciliation travail-famille constituent « une attente incontournable de la part des employés (87 %) et que ces mesures favorisent la rétention du personnel (85 %) et le recrutement de nouveaux employés (81 %) » (Réseau pour un Québec Famille, 2021, p. 9).**

LE RECOURS À LA TECHNOLOGIE POUR PALLIER LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

La robotisation des opérations et l'intégration des technologies numériques (impression 3D, opérations connectées intelligentes, etc.) font partie des pistes de solution envisagées dans certains secteurs pour pallier la pénurie de main-d'œuvre.

Dans l'industrie forestière, par exemple, l'introduction des technologies numériques offre de nombreux avantages : « une amélioration de la productivité, une réduction des coûts d'exploitation, une amélioration de la qualité globale des produits, une meilleure capacité d'innovation et une solution à la pénurie de main-d'œuvre » (Collectif Bois, s.d.). Cependant, le tissu industriel ne se prête pas nécessairement à l'automatisation, comme nous l'ont rappelé les acteurs de la MRC des Collines, et « la main-d'œuvre pour la mettre en marche n'est pas nécessairement disponible ».

Dans le secteur touristique, plusieurs solutions technologiques existent déjà pour pallier le manque de main-d'œuvre tout en facilitant l'expérience client et le travail du personnel, telles que le préenregistrement en ligne et la réservation de plages horaires obligatoires, l'utilisation de robots pour effectuer certaines tâches de conciergerie, ainsi que des applications et plateformes de communication pour faciliter le recrutement de personnel temporaire et améliorer l'efficacité des opérations à l'interne (Sirois, 2022).

ÉMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES COLLABORATIVES

Beaucoup des solutions proposées par les acteurs et entrepreneurs rencontrés pendant notre tournée des territoires misaient sur une forme ou une autre de collaboration ou de solidarité entre entrepreneurs. Par exemple :

- Encourager le partage de ressources humaines spécialisées entre organismes ou petites entreprises qui n'auraient pas les moyens de se payer de telles ressources autrement;
- Mutualiser les avantages sociaux comme moyen pour les petites entreprises de faire concurrence à la fonction publique fédérale;
- Un projet de ressources humaines partagées permet aux organismes culturels d'avoir accès à des ressources professionnelles qu'ils n'auraient pas les moyens de se payer autrement.

Dans cette optique, une des propositions issues de la Stratégie territoriale sur la main-d'œuvre consiste à créer des coopératives d'employeurs, c'est-à-dire « des regroupements permettant de partager les tâches en mutualisant la gestion des ressources humaines et autres volets administratifs », notamment pour faire concurrence à la fonction publique fédérale (Gauld, 2022, p. 60).

MISER SUR L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE

« L'implantation durable du télétravail favorise le recrutement d'employés qui n'habitent pas physiquement dans la région. Le fédéral a déjà commencé à recruter une part importante de ses nouveaux employés à l'extérieur de la région. Pour contrer l'impact négatif éventuel sur l'économie de la région, il faut miser sur la qualité du territoire. Si le travail peut se faire à partir de n'importe quel endroit, c'est la qualité du territoire qui va attirer les gens à vouloir vivre là » (Un participant au groupe de discussion multisectoriel, mai 2022).

La nécessité d'investir dans l'amélioration et l'attractivité des milieux de vie pour attirer et retenir la main-d'œuvre est un des grands constats qui est ressorti de notre tournée des territoires. Que ce soit en milieu urbain, au centre-ville ou en milieu rural, il importe de rapprocher l'emploi des milieux de vie selon une approche de développement territorial et d'aménagement durable afin de créer des milieux de vie attractifs qui offrent une qualité de vie. Une panoplie de moyens en ce sens ont été proposés, notamment :

- Développer l’offre de logements pour accueillir la nouvelle main-d’œuvre.
- Développer des solutions de transport en direction des pôles d’emploi périphériques qui ne sont pas adéquatement desservis par le réseau actuel de transport en commun pour faciliter les déplacements des travailleurs (Gauld, 2022).
- Déployer une campagne de marketing territorial pour faire valoir les atouts de la région et sa qualité de vie, son terroir, son immense potentiel en matière de loisir, sport et plein air, ainsi que les opportunités de carrière.
- Améliorer les milieux de vie par la création de places en garderie et dans les écoles, le développement de services de proximité et d’une vie communautaire, l’accès à Internet, etc.

CONCLUSION SUR LES PERSPECTIVES DE RELANCE ÉCONOMIQUE POST-PANDÉMIE

Sur le plan démographique, la pandémie a entraîné un exode urbain facilité par le télétravail. Ce déplacement de population vers les MRC rurales a des conséquences sur les milieux de vie et met en évidence les lacunes dans l'offre de services, de logement et de transport en commun.

Sur le plan économique, la pandémie a frappé durement certains secteurs d'activité, alors que d'autres en ont tiré des avantages. Notre tournée des territoires nous a permis de constater l'essoufflement, voire la détresse des petites entreprises, qui ont dû se réinventer constamment pour survivre à la pandémie et qui fonctionnent maintenant avec une main-d'œuvre réduite au maximum. Les entrepreneurs, comme les employés, sont épuisés.

Les conditions de travail difficiles et incertaines dans les secteurs les plus fragilisés par la pandémie ont incité un nombre important d'employés du secteur privé à délaisser leur emploi pour migrer vers le secteur public. Ce déplacement massif de travailleurs vers le secteur public va à l'encontre des efforts de diversification économique pour réduire la dépendance de la région envers la fonction publique.

La crise sanitaire a aussi affecté certains groupes plus que d'autres. Les femmes, les jeunes et les personnes immigrantes, qui sont surreprésentés dans les secteurs de la santé les moins rémunérés (aides-soignantes, préposés, etc.), dans le commerce de détail et dans le secteur des services (restauration, hôtellerie, etc.), ont subi des impacts économiques et psychologiques plus importants.

L'enjeu de la main-d'œuvre, qui est au cœur de cette étude, est appelé à perdurer en raison de la réalité démographique : la main-d'œuvre vieillit et on manque de jeunes pour remplacer les travailleurs qui approchent de la retraite. À ce déficit de travailleurs, s'ajoutent d'autres obstacles majeurs : l'inadéquation entre le bassin de travailleurs disponibles et les besoins du marché du travail, le manque de programmes de formation pour préparer la relève et l'absence de logements pour accueillir la nouvelle main-d'œuvre.

La rareté de main-d'œuvre combinée à la pandémie a entraîné une transformation des milieux de travail et une remise en question des façons de faire traditionnelles. Avec l'adoption du télétravail, notamment, il devient évident que le milieu de travail tel qu'on le connaissait avant 2020 ne reviendra pas. La prise en compte de cette nouvelle réalité est un premier pas vers l'exploration de pistes de solution à la pénurie de main-d'œuvre.

Ce tour d'horizon des grands constats de cette étude s'appuie pour une large part sur l'expérience terrain et l'expertise des acteurs du milieu que nous avons rencontrés à différentes étapes du processus de recherche. Il est donc naturel de leur céder la parole pour le mot de la fin, à partir d'un échantillon représentatif des propos recueillis pendant la tournée des territoires :

- *Nos entreprises sont à bout de souffle et ont besoin d'aide.*
- *Il faut revoir les modèles d'affaires. La pandémie est une occasion de faire les choses autrement.*
- *Le logement et la formation : deux enjeux à régler si on veut attirer et retenir la main-d'œuvre.*
- *Il faut prendre soin des employés. L'employé veut être heureux dans son travail.*
- *Il serait souhaitable de créer un sentiment d'appartenance au milieu et un sentiment d'appartenance de la communauté envers ses commerçants.*
- *Il faut viser une plus grande autonomie locale et plus de collaboration.*
- *Il y a une réflexion à faire sur le lien entre développement économique et aménagement du territoire pour transformer les effets négatifs de la pandémie en opportunités.*
- *On doit se donner une identité régionale axée sur notre vision du futur, et en lien avec la crise climatique, à l'exemple du Bas-Saint-Laurent.*
- *Ça ne doit pas être simplement une relance économique et sociale. Cette fois-ci, il va falloir intégrer l'environnement.*
- *On doit miser sur la qualité de vie et l'attractivité des territoires, et améliorer nos milieux de vie.*
- *Au lieu de parler de relance, parlons plutôt d'adaptation à la nouvelle réalité et d'innovation.*

RÉFÉRENCES

Alberio, Marco et Diane-Gabrielle Tremblay (2021), « Covid 19 : Quels effets sur le travail et l'emploi ? », *Revue Interventions économiques*, 66 [En ligne], consulté le 24 octobre 2022.

Arsenault, Michel (2 juin 2022). Accidents du travail au Québec. Le nombre d'enfants impliqués bondit, La Presse.

Association pour la santé publique du Québec (ASPQ) (2022). Inégalités sociales. Impact de la pandémie de COVID-19 sur la santé et la qualité de vie des personnes immigrantes au Québec.

Bazzo, Marie-France (14 juin 2022). Vous, que pensez-vous du travail des enfants? La Presse.

CIRANO (2021). Vers une meilleure compréhension de la transformation numérique optimisée par l'IA et de ses implications pour les PME manufacturières au Canada.

Collectif Bois (s.d.). Cuisi-n-art : la haute technologie pour pallier la pénurie de main-d'œuvre.

Deschatelets, Ani-Rose (2022). Retards chez Immigration Canada. Manuela Teixera attend des travailleurs depuis huit mois, *Le Droit*, 20 aout 2022.

Desjardins (2 mars 2022). Le secteur de la fabrication au Québec : se relever après le tsunami pandémique, Études économiques.

Desjardins (2021a). Études régionales – Région administrative de l'Outaouais. Survol et prévisions économiques, *Études économiques*, 29 juin 2021.

Desjardins (2021b). Où en est l'économie du Québec après un an de pandémie?, *Études économiques,* 9 juin 2021.

Desjardins (2021c). Le marché du travail des Canadiens de 55 ans et plus. L'allongement de la vie au travail est une réalité partout au Canada, *Études économiques*, 7 septembre 2021.

Desjardins (2022). Restauration commerciale : le calme après la tempête, vraiment?, *Études économiques*, 11 mai 2022.

Doucet, Chantale en collaboration avec Iacob Gagné-Montcalm (2022). Document synthèse. Portrait-diagnostic de la transformation alimentaire en Outaouais.

Observatoire du développement de l'Outaouais, Étude mandatée par les partenaires de l'Entente sectorielle de développement du secteur bioalimentaire de l'Outaouais, 62 pages.

Exportation et Développement Canada (31 mars 2022). Où sont donc passés les travailleurs?

Fabriès, Céline (2022). Des hôteliers demandent au futur gouvernement de prioriser leurs dossiers de travailleurs étrangers, *Le Soleil*, 21 septembre 2022.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (18 mars 2022). Deux ans de COVID-19 pour les PME du Canada. Note de recherche.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (2023). Régionalisation de l'immigration au Québec. Un déficit prévisible annuel de près de 18 000 immigrants pour combler les besoins régionaux de main-d'œuvre.

Gacon, Alexis (29 mai 2022). Pénurie de main-d'œuvre oblige, des enfants de 11 ans sont déjà au travail au Québec. Radio-Canada.

Gauld, Maxime (2022), Stratégie territoriale sur la main-d'oeuvre, rapport réalisé pour la Chambre de commerce de Gatineau, 83 p.

Institut du Québec (IDQ) (2023). Pénuries de main-d'oeuvre, ou en sommes-nous? Bilan 2022 de l'emploi au Québec.

Institut du Québec (IDQ) (octobre 2022). Allonger les carrières : défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (octobre 2022). Panorama des régions du Québec. Édition 2022, Québec.

IRIS, L'État et la relance économique, *Série Après la pandémie*, février 2022.

La Presse (9 novembre 2020). Et si l'économie sociale était au cœur de la relance?, lettre d'opinion.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) (9 janvier 2023). Modèles économiques émergents - Les centres-villes des grands centres se vident, contrairement aux petites villes et aux banlieues, *bulletin Vecteurs économie et innovation*.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) (2022). Portrait économique des régions du Québec, Édition 2022.

Nadeau, Jean-François (19-20 février 2022). Hôtellerie. Comment lutter contre la pénurie de main-d'œuvre?, *Le Devoir*, Cahier spécial Tourisme d'affaires.

Observatoire du développement de l'Outaouais (ODO) (2021). Situation transfrontalière de l'Outaouais et de l'Est ontarien : impacts et opportunités, 429 pages.

Pelletier, Nicolas (11 janvier 2023). Cybersécurité : le potentiel sans frontières de Gatineau, ICI Ottawa-Gatineau.

PME MTL (14 mai 2020). Économie sociale : des entreprises essentielles pour l'après-pandémie.

Posca, Julia et Eve-Lyne Couturier (mars 2021). Inégales dans la tourmente – L'Impact des crises sur les femmes, IRIS, étude.

Renaud-Venne (19-20 février 2022). Une année 2022 pleine d'incertitudes, *Le Devoir*, Cahier spécial Tourisme d'affaires.

Réseau pour un Québec Famille (2021). Les employeurs québécois et la conciliation famille-travail, Rapport Édition 2021.

Ritchot, Raphaëlle (19-20 février 2022). Redéfinir le voyage d'affaires. *Le Devoir*, Cahier spécial Tourisme d'affaires.

Sabourin, Benoît (22 décembre 2022). Internet haute vitesse en région : la MRC de Papineau s'impatiente, *Le Droit*.

Services Québec – Outaouais (2021). Bulletin annuel du marché du travail au Québec, Outaouais, Bilan 2021. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Sirois, Élisabeth (2022). Pénurie de main-d'œuvre : en mode solutions technologiques, Réseau de veille en tourisme, Chaire de tourisme Transat.

Torres, Sandy, Marie Mélanie Fontaine et Marc-Antoine Dionne (2021), État des inégalités de revenu au Canada et au Québec : variations et analyses intragroupes, Montréal, Observatoire québécois des inégalités.

Vachon, Bernard (26 juin 2020). Télétravail, exode urbain et reconquête des territoires, Le Soleil.

Ville de Gatineau (2022). Plan d'action pour le centre-ville 2022-2023, Convention de subvention, Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 31 janvier 2022.