

Stratégie lavalloise de la main-d'œuvre

2023–2026



Avec la collaboration de :

Québec 

laval économique



Table des matières

Mot de monsieur Stéphane Boyer, maire de Laval	3
Mot de madame Lidia Divry, directrice de Laval économique	4
Mot de Christopher Skeete, ministre délégué au développement économique et ministre responsable de la région de Laval	5
Cadre d'action défini dans la collaboration et centré sur les priorités	6
Orientation 1 – Augmenter la participation des bassins de main-d'œuvre disponibles	9
Orientation 2 – Développer le capital humain	13
Orientation 3 – Renforcer la résilience des entreprises	16
Orientation 4 – Valoriser Laval	20
Récapitulatif des actions et cadre budgétaire	23



Stéphanie Boyer

Maire de Laval

La pénurie de main-d'œuvre afflige bon nombre d'entreprises partout au Québec et Laval n'échappe pas à cette forte tendance. Selon une étude commandée par la Ville de Laval, 70 % de nos employeurs éprouvent des enjeux de recrutement et déclarent avoir besoin de solutions pour y remédier.¹

Alors que le taux de participation sur le marché du travail continuera de baisser jusqu'en 2030 notamment en raison du vieillissement de la population, tout porte à croire que la rareté de main-d'œuvre prendra de l'ampleur au cours des prochaines années. Aux bouleversements démographiques s'ajoutent le virage technologique et un nouveau rapport social au travail dans cette ère post-pandémique. Le tout place les employeurs dans une situation délicate qui semble remettre en question leur modèle d'affaires.

L'ensemble des collectivités font ainsi face à la même situation et entame cette transition. À Laval, nous devons tout mettre en place pour éviter que l'enjeu de rareté de main-d'œuvre ne pénalise notre situation économique, en offrant une attention particulière aux petites et moyennes entreprises qui constituent une partie importante du dynamisme de notre région.

La proactivité de Laval est aussi motivée par de nouvelles opportunités de développement. Il s'agit, d'une part, d'activités émergentes dans des secteurs jugés stratégiques tels que les sciences de la vie, les nouvelles technologies, la transformation agroalimentaire et la production audiovisuelle, ou, d'autre part, de projets d'investissements majeurs en éducation. Il est aujourd'hui essentiel de réunir les meilleures conditions d'affaires et d'attirer les meilleurs talents pour garder le cap sur ses ambitions.

Devant l'ampleur de la pénurie de main-d'œuvre, notre municipalité a entrepris en 2021 une démarche pour évaluer les enjeux sur le terrain et prendre du recul sur l'adéquation des dispositifs et des programmes en place pour l'emploi et le développement des compétences. Cela a permis de repérer les actions nécessaires et les maillons manquants pour s'adapter à l'évolution démographique et économique.

La roue n'est pas à réinventer, mais notre mobilisation doit être forte et assez méthodique pour que le développement de la main-d'œuvre soit le moteur d'une économie locale, plus stable, plus sociale et plus résiliente.

¹ Portrait de la main-d'œuvre à Laval, Rapport d'analyse, octobre 2022, MCE Conseils, <https://lavaleconomique.com/wp-content/uploads/2022/10/portrait-main-oeuvre-laval-claude-dorion.pdf>.



Lidia Divry

Directrice
Laval économique

Laval dispose d'atouts certains : sa localisation géographique ; sa population cosmopolite ; son industrie manufacturière, largement concentrée dans des secteurs stratégiques ; un secteur des services dynamique, particulièrement dans le commerce de détail ; et un territoire vaste et partagé entre des zones urbaines et d'autres offrant les avantages de la ruralité. Il fallait prendre le taureau par les cornes pour ce qui est de la pénurie de main-d'œuvre afin qu'elle n'affecte ni le potentiel économique de Laval ni ses opportunités de développement.

Laval économique souhaite ainsi — malgré la pénurie de main-d'œuvre — renforcer l'attractivité du territoire en mettant en place les dispositifs adéquats pour maintenir la création de richesse pour tous. Notre approche consiste à faire en sorte que les pressions actuelles sur le marché du travail deviennent un vecteur positif de transformation et que le développement du capital humain constitue une marque distinctive de l'économie lavalloise.

La Stratégie lavalloise de la main-d'œuvre propose ainsi :

- une approche quantitative, basée sur la contribution de tous les bassins de main-d'œuvre ;
- un arrimage qualitatif entre l'offre et la demande de travail, avec un suivi précis des besoins actuels et futurs des employeurs ;
- des mesures favorables à la mobilité des travailleurs et à l'attractivité de la ville en tant que lieu de vie et lieu de travail ;
- une augmentation de l'attention accordée à la résilience et à la productivité des entreprises.

Cette stratégie a été élaborée sur la base des observations et des recommandations formulées lors des consultations des partenaires et lors de la Grande rencontre IMPACT main-d'œuvre de septembre 2022. Tout au long des travaux, il nous est apparu évident que cette stratégie ne pouvait être efficace que si elle répondait à une vision commune des priorités et s'appuyait sur une collaboration continue tout au long de son déploiement. Nous vous invitons donc à prendre connaissance de la toute première stratégie économique de la Ville de Laval consacrée à la main-d'œuvre. Nous espérons qu'elle inspirera vos propres actions pour que, tous ensemble, nous relevions le défi de la main-d'œuvre.



Christopher Skeete

Ministre délégué à l'Économie, ministre responsable de la Lutte contre le racisme et ministre responsable de la région de Laval

Le Québec se trouve face à un défi de rareté de la main-d'œuvre. Ce phénomène s'explique notamment par le départ prochain à la retraite de plusieurs personnes, par le très bas taux de chômage et par la transformation des emplois liée à l'évolution technologique.

Malgré tout, il existe des solutions pour que les entreprises puissent continuer à accroître leur productivité : l'automatisation des processus d'affaires et des chaînes de production, l'adoption de nouvelles technologies et, bien sûr, la transformation numérique.

Qu'à cela ne tienne! La situation actuelle peut aussi devenir une occasion d'innover. Les initiatives novatrices qui rendront les entreprises plus compétitives auront pour effet de soutenir cette transition et d'en faire sortir gagnantes toutes les régions du Québec.

L'attractivité des travailleurs vers les zones d'emploi ne concerne pas uniquement les employeurs. La localisation des entreprises devient un facteur de plus en plus important dans la capacité à recruter. Compte tenu du nouveau rapport au travail et de la facilité de remplir ses fonctions à distance, il apparaît opportun de miser sur plusieurs leviers afin de combler les besoins de personnel.

La mise en place de la Stratégie lavalloise de la main-d'œuvre pour amoindrir l'impact de la crise du marché du travail à Laval constitue une démarche proactive, logique et nécessaire. Cette stratégie accorde une importance particulière au développement du capital humain à l'aide de mesures visant à renforcer l'adéquation des compétences avec les besoins des entreprises lavalloises. Sur ce point, la proximité et la collaboration des acteurs locaux sont déterminantes pour assurer la concordance entre les candidats et les postes offerts, mais aussi pour se préparer aux métiers du futur.

Le gouvernement du Québec salue cette initiative de la Ville de Laval!

Cadre d'action défini dans la collaboration et centré sur les priorités

La Stratégie lavalloise de la main-d'œuvre s'inscrit dans le cadre de la Vision stratégique lavalloise de développement économique.

Face à la problématique croissante de la pénurie de main-d'œuvre et les risques qu'elle peut comporter pour le dynamisme économique, la Ville de Laval a en premier lieu mis en place un comité directeur² dont la réflexion a permis de circonscrire les enjeux prioritaires, de guider une série de travaux de recherche et de structurer la concertation menée auprès des parties prenantes de l'écosystème lavallois de la main-d'œuvre³. Organisée autour de divers chantiers, cette concertation avait pour objectif d'acquérir une connaissance concrète des nouvelles réalités du marché du travail ainsi que de repérer des tendances propres à Laval et son potentiel d'intervention.

La Ville de Laval a également commandé deux études en partenariat avec le gouvernement du Québec. La première, en collaboration avec l'organisme Midi40, a permis de réaliser une enquête spécifique à la catégorie des travailleurs expérimentés, puisque leur départ à la retraite constitue une cause première de tensions. Cette étude a notamment précisé tout l'intérêt de motiver la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs les plus expérimentés, ces derniers étant disposés à le faire sous réserve des bonnes conditions.

La seconde étude a permis à la Ville de disposer d'un portrait global du marché du travail à Laval et de mesurer l'ampleur des difficultés rencontrées par les employeurs lavallois. Sur la base de l'ensemble de ces données, la Grande rencontre IMPACT main-d'œuvre du 29 septembre 2022 a été programmée en sollicitant des expertises complémentaires, notamment sur la gestion de la diversité dans les organisations, les nouvelles pratiques en matière de recrutement et de formation, l'ampleur des pressions salariales et non salariales du point de vue des employeurs, et les enjeux urbains de l'attractivité des travailleurs.

Le tout a permis de guider la définition des orientations des actions de la Stratégie lavalloise de la main-d'œuvre. Cette stratégie a d'abord pour objectif de réduire les pressions liées à la pénurie de main-d'œuvre en limitant — autant que possible — la baisse du taux d'activité (orientation 1) et en améliorant la correspondance entre les compétences, la formation et les besoins du marché du travail (orientation 2). Plus indirectes, mais d'une importance première pour une résolution durable de l'enjeu, la capacité des entreprises à gagner en productivité (orientation 3) ainsi que l'attractivité et l'accessibilité du territoire (orientation 4) constituent les deux autres cibles de cette stratégie.

² Membres du comité directeur mis en place par Laval économique : Corinne Aubry, directrice régionale, ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration; Sihem Benlizia, directrice territoriale par intérim, ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE); Caroline Coin, directrice territoriale, MEIE; Lidia Divry, directrice de Laval économique, Ville de Laval; Bonnet Huor, commissaire aux affaires internationales et à la main-d'œuvre de Laval économique, Ville de Laval; Emmanuelle Jarry, directrice des services gouvernementaux et du marché du travail, Services Québec; Khadidja Mekarnia, conseillère régionale au partenariat, concertation et soutien au CRPMT, Services Québec; Abigail Mogue Kamga, conseillère en développement économique, MEIE; Catherine Parent, directrice, Collège Montmorency.

³ Organismes consultés : Aéro Montréal; Association Midi40; Centrale des syndicats démocratiques (CSD); Centre de services scolaire de Laval; Centre québécois d'innovation en biotechnologie (CQIB); CISSS de Laval – Direction de santé publique; Collège Montmorency; Comité consultatif des Premières Nations et des Inuit relatif au marché du travail (CCPNIMT); Comité consultatif Femmes (CCF) en développement de la main-d'œuvre; Comité consultatif Jeunes (CCJ); Comité consultatif Personnes handicapées (CCPH); Comité consultatif Personnes immigrantes (CCPI); Comité consultatif pour la clientèle judiciairisée adulte (CCCJA); Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale du Québec (CAMAQ); Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA); Commission de la construction du Québec (CCQ); Commission scolaire Sir Wilfrid Laurier; Conseil central du Montréal métropolitain (CCMM-CSN); Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT); Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ); Ferme Jeunes au travail; Formation Korpus; Groupe Alpha Laval; Groupe Priorité Travail; Investissement Québec; L'Arrimage; Laval Innov; L'ÉTAPE; Maison des arts de Laval; ministère des Affaires municipales et de l'Habitation; Mobilité alternative (MOBA); Opex'82; Perform; Perspective Carrière; Pharmabio Développement; Plasmont International; PlastiCompétences; Pôle lavallois d'enseignement supérieur en arts numériques et économie créative; Regroupement lavallois pour la réussite éducative; Services Québec; Société de transport de Laval; Table d'action en entrepreneuriat de Laval (TAEI); TECHNOCompétences; Textil'Art; Tourisme Laval; Université de Montréal; Université du Québec à Montréal.

Stratégie lavalloise de la main-d'oeuvre 2023–2026



Orientation 1

Augmenter la participation des bassins de main-d'œuvre disponibles

Objectif — Limitation de la baisse du taux d'activité

1.1 Rétention des travailleurs expérimentés

1.2 Intégration et maintien en emploi des groupes sous-représentés

1.3 Attraction des jeunes travailleurs



Orientation 2

Développer le capital humain

Objectif — Adéquation entre l'offre et la demande de travail

2.1 Concertation continue entre les employeurs et le milieu de l'éducation

2.2 Culture de formation tout au long de la vie professionnelle

2.3 Mobilisation des employeurs lavallois pour la persévérance scolaire



Orientation 3

Renforcer la résilience des entreprises

Objectif — Croissance de la productivité

3.1 Soutien à la gestion des ressources humaines

3.2 Soutien à la numérisation et à l'automatisation

3.3 Renforcement des chaînes de valeur locales



Orientation 4

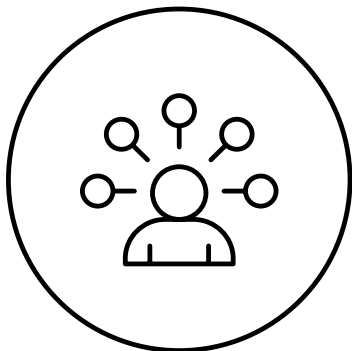
Valoriser Laval

Objectif — Attractivité du territoire

4.1 Développement de la marque de la ville

4.2 Aménagement des zones industrielles

4.3 Accès amélioré aux zones d'emploi



Orientation 1

Augmenter la participation des bassins de main-d'œuvre disponibles

Objectif — Limitation de la baisse du taux d'activité

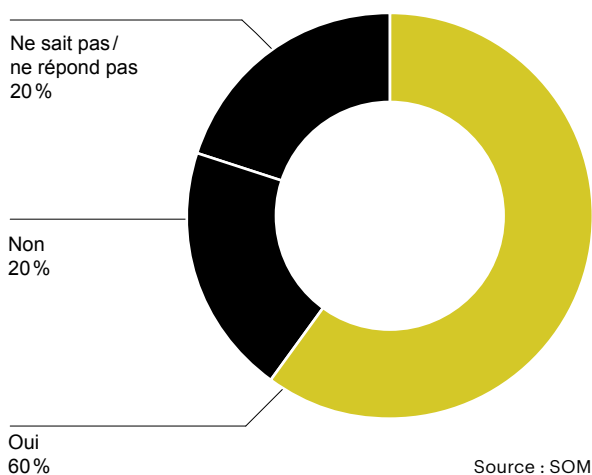
Le manque de candidats est un enjeu criant. Les efforts des entreprises pour diffuser les offres d'emplois sont importants et continus, mais les postes restent vacants pendant de longs mois. Pour permettre aux employeurs d'accéder plus facilement aux bassins de main-d'œuvre disponible, la Ville de Laval retient trois cibles particulières : les travailleurs expérimentés; les nouvelles générations de travailleurs; et les bassins sous-représentés.

Première source de pression, la sortie des travailleurs expérimentés du marché du travail doit être ralentie.

La prolongation de la vie professionnelle des travailleurs expérimentés constitue un élément important de solution, surtout lorsque les divers attributs du poste occupé par un tel travailleur sont déterminants pour la bonne marche des opérations globales. Il semblerait que les besoins des travailleurs expérimentés ou des retraités ouverts à prolonger leur carrière ne soient pas pleinement entendus par les employeurs. Les employeurs manqueraient de repères pour ajuster les conditions de travail aux réalités spécifiques de cette catégorie de travailleurs⁴ en procédant aux accommodements nécessaires sur divers aspects tels que la rémunération, la flexibilité des horaires ou la souplesse de l'environnement de travail.

Pensez-vous continuer à travailler lorsque vous serez à la retraite?

Travailleurs âgés de 45 à 69 ans (362 répondants)



Selon le cabinet d'études SOM, une large proportion des Lavallois (60%) pense continuer à travailler à la retraite. De plus, près de deux retraités sur cinq ne travaillant pas actuellement seraient prêts à retourner sur le marché du travail. Du côté des employeurs, 44% recourent ou prévoient de recourir à l'embauche de personnes retraitées pour combler leurs besoins en main-d'œuvre.

⁴ Analyse des besoins des travailleurs expérimentés de Laval, rapport final, juin 2022, SOM, <https://lavaleconomique.com/wp-content/uploads/2022/10/etude-analyse-besoins.pdf>.

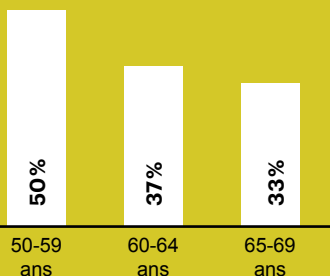


Seriez-vous prêt à retourner sur le marché du travail un certain nombre d'heures par semaine si une occasion intéressante se présentait ?

Retraités ne travaillant pas (136 répondants)

38%

des retraités qui ne travaillent pas actuellement sont prêts à retourner sur le marché du travail.



Source : SOM

Le vieillissement de la population semble plus prononcé à Laval.

Le taux de croissance démographique s'est limité à une moyenne annuelle de 0,6% entre 2019 et 2022, un rythme plus élevé que celui de Montréal (0,1%), mais les prévisions démographiques d'ici 2041 révèlent également que la population lavalloise devrait être nettement plus âgée : les personnes de 65 ans et plus passeront d'un poids de 21% de la population en 2021 à 31% en 2041, contre une progression de 19,8% à 26,2% respectivement pour Montréal. Le nombre de personnes de plus de 65 ans va d'ailleurs augmenter sur la même période de plus de 63% à Laval, contre une augmentation de plus de 36% pour Montréal⁵. Enfin, la tranche d'âge des 20-64 ans va progressivement diminuer jusqu'à représenter 54% de la

population à Laval contre 60% à Montréal. Face au vieillissement de la main-d'œuvre et à la recherche de solutions durables, la Ville de Laval insistera sur la nécessité d'attirer les jeunes cohortes de travailleurs sur son territoire, en particulier ceux ayant étudié à Laval parce qu'il est sans doute plus facile de les retenir que d'attirer de jeunes travailleurs provenant d'autres régions. Ils constituent aussi des prospects plus faciles à rejoindre pour les employeurs lavallois.

Les bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail doivent être mieux considérés dans les mesures d'emploi.

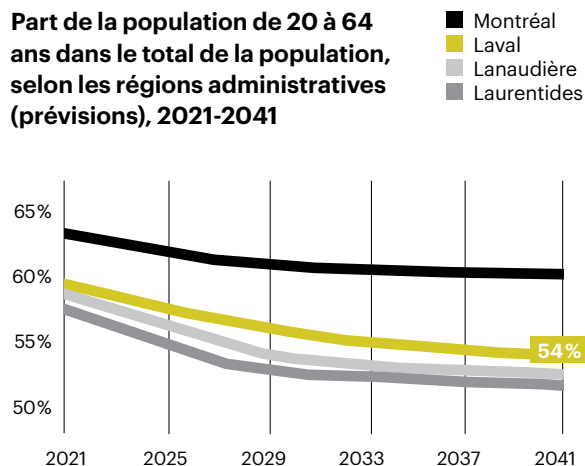
Globalement, la prise en main pour une meilleure gestion de la diversité est encore trop mesurée : seulement 38% des entreprises déclarent avoir des mesures spécifiques en place⁶. Une mauvaise intégration de la diversité n'est pourtant pas optimale sur le plan socio-économique. Les organismes en employabilité consultés par la Ville de Laval considèrent que de nombreux préjugés subsistent chez les employeurs vis-à-vis des personnes éloignées du marché du travail. Peu de postes leur sont proposés ou l'on considère ces candidats pour des postes d'entrée exigeant des niveaux de compétences inférieurs à leur profil. Des améliorations pour l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap sont également possibles, notamment du fait des nouvelles technologies. C'est aussi une nécessité considérant la croissance anticipée de cette tranche de la population : regroupant aujourd'hui 2,9 millions d'individus au Canada, les personnes en situation de handicap devraient représenter 3,6 millions de Canadiens en 2030⁷.

⁵ Institut de la statistique du Québec, Population selon le groupe d'âge et le sexe, scénario Référence A2022, 17 régions administratives du Québec, 2021-2041, <https://statistique.quebec.ca/fr/document/projections-de-population-regions-administratives-et-regions-metropolitaines-rmr>

⁶ Tania Saba, Gérer la diversité de la main-d'œuvre : une stratégie d'équité et de croissance, <https://lavaleconomique.com/wp-content/uploads/2022/10/gerer-diversite-main-oeuvre-tania-saba.pdf>

⁷ Ibid.

Part de la population de 20 à 64 ans dans le total de la population, selon les régions administratives (prévisions), 2021-2041

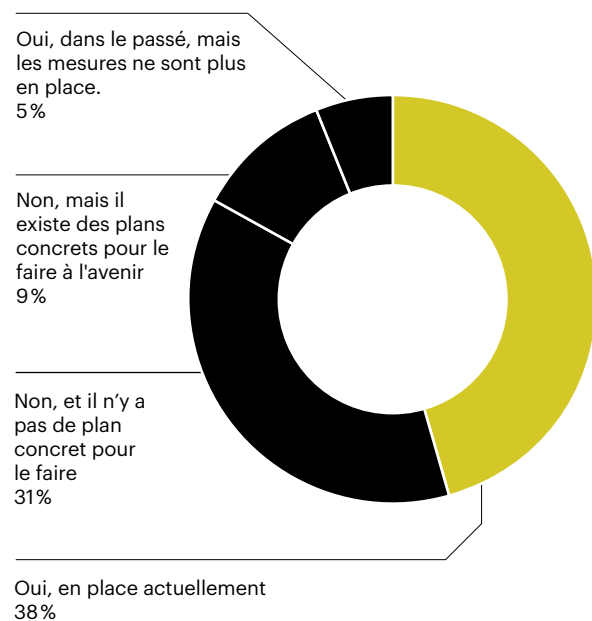


Source : Institut de la statistique du Québec

On note aussi que l'accueil du bassin d'employés immigrants peut être amélioré.

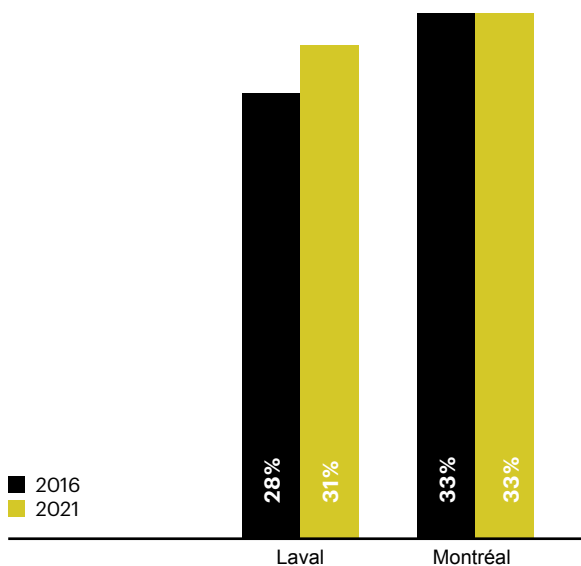
Laval concurrence la métropole sur l'attraction des immigrants, mais le taux de chômage de ce bassin de population reste relativement plus élevé. La part de la population lavalloise qu'occupe la population immigrante est ainsi passée de 28 % à 31 % (une hausse de 3 %) entre 2016 et 2021, alors que cette part a stagné à Montréal sur la même période (à 33 %). On notera néanmoins que le taux de chômage des populations immigrantes a tendance à être plus élevé que le taux de chômage moyen des natifs canadiens et que les immigrants ont tendance à être surqualifiés par rapport à l'emploi occupé⁸.

Pourcentage des entreprises déclarant avoir mis en place des mesures spécifiques pour la gestion de la diversité



Source : Saba T. (2021), *Enquête sur les besoins en compétences dans les PME, Résultats préliminaires*.

Proportion de la population immigrante dans la population totale, 2016 et 2021



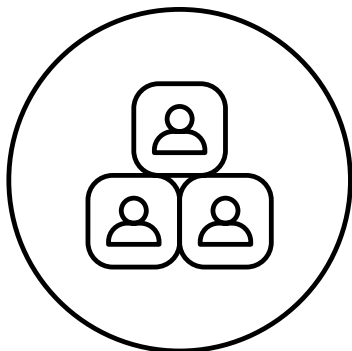
Source : Recensement de la population, Statistique Canada

⁸ « [...] malgré qu'elles soient toutes autant disponibles au travail, les personnes immigrantes admises depuis plus de cinq ans semblent tout de même éprouver davantage de difficultés à trouver un emploi que celles nées au Canada comme en témoigne leur taux de chômage plus élevé (6% contre 3,9%). Le taux de chômage des personnes immigrantes admises récemment est encore plus élevé (8,2%) malgré une baisse de 5,7 p.p. par rapport à la même période en 2021 », Bulletin trimestriel du marché du travail au Québec, Trois premiers trimestres 2022, Information sur le marché du travail, Gouvernement du Québec, https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/Bulletin_Marche_Travail_3tri_2022.pdf

Orientation 1 — Augmenter la participation des bassins de main-d'œuvre disponibles

Objectif — Limitation de la baisse du taux d'activité

		Actions
1.1	Rétention des travailleurs expérimentés	1.1.1 Promouvoir, auprès des habitants lavallois retraités ou proches de la retraite, les opportunités d'emploi à Laval et clarifier l'avantage financier et fiscal de l'allongement de carrière.
		1.1.2 Partager avec les employeurs lavallois les meilleures pratiques en matière de rétention des travailleurs expérimentés, au travers d'activités de sensibilisation.
1.2	Intégration et maintien en emploi des groupes sous-représentés	1.2.1 Offrir aux nouveaux arrivants un service pour l'accès à l'emploi, l'accompagnement administratif et la recherche de logements.
		1.2.2 Documenter et conseiller les entreprises sur la gestion de la diversité.
		1.2.3 Renforcer les dispositifs en place pour l'emploi des personnes éloignées du travail et l'accès des clientèles ayant des besoins spéciaux, telles que les personnes handicapées.
1.3	Attraction des jeunes travailleurs	1.3.1 Développer un programme d'accueil pour les étudiants, les stagiaires et les jeunes travailleurs canadiens provenant des autres provinces canadiennes.
		1.3.2 Faciliter l'accès des entreprises à des cohortes de finissants de différents établissements d'enseignement.



Orientation 2

Développer le capital humain

Objectif — Adéquation entre l'offre et la demande de travail

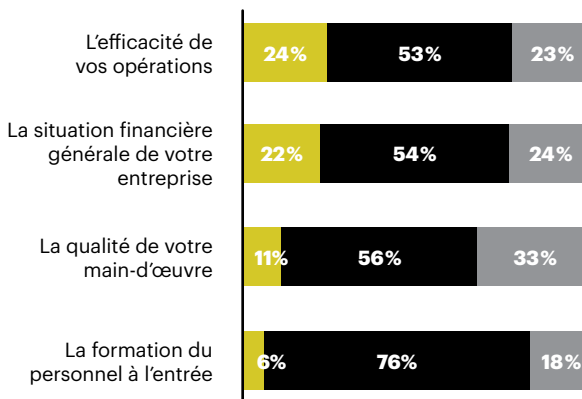
L'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre ne se limite pas à la question du nombre de travailleurs. Le contexte technologique, les interdépendances de la mondialisation, la crise écologique ou encore la recrudescence possible d'épidémies impliquent au contraire pour les organisations de développer une forte résilience et d'acquérir de nouvelles connaissances pour se transformer malgré les crises et les instabilités. La Ville de Laval souhaite encourager l'adoption d'une culture de formation tout au long de la vie professionnelle et une concertation en continu des partenaires pour répondre aux besoins actuels et former aux métiers de demain. La Ville de Laval désire également promouvoir, auprès des employeurs lavallois, l'importance de la diplomation afin de soutenir l'essor de l'économie lavalloise à long terme.

L'importance de se former tout au long de la vie professionnelle est maintenant reconnue alors que les nouvelles dynamiques économiques et technologiques imposent un rehaussement généralisé des compétences pour gagner en productivité.

De plus, l'inadéquation entre les formations des candidats et les besoins des entreprises semble un constat plutôt généralisé, et les entreprises sont toujours plus nombreuses à placer la formation au cœur de leur culture. L'évaluation des besoins est cependant complexifiée par des mutations rapides et pour lesquelles il peut être difficile de prendre du recul dans le contexte des opérations quotidiennes d'une entreprise. De plus, le manque chronique de main-d'œuvre réduit la capacité des entreprises à libérer du temps de travail au bénéfice de la formation. Les organisations doivent mieux accompagner leur transformation avec des mesures fortes pour développer le capital humain et pour suivre l'évolution des métiers et des technologies. Au-delà du besoin des entreprises d'organiser le développement des compétences des employés, la formation en entreprise apparaît de plus en plus comme un facteur d'attractivité et de rétention de la main-d'œuvre.

Évolution de la situation des entreprises durant la pandémie entre 2019 et 2021

Enquête auprès d'entreprises lavalloises



Source : MCE Conseils

■ En croissance significative

Selon MCE Conseils, un tiers des employeurs lavallois considèrent que la qualité de la main-d'œuvre montre un déclin significatif.



Selon une enquête menée par le Conseil du patronat du Québec (CPQ), 69% des employeurs ont adopté de nouvelles tactiques de recrutement face aux pressions du marché de l'emploi :

91%

disent avoir régulièrement ou occasionnellement fait des compromis sur l'expérience ou les compétences requises lors du recrutement ;

88%

offrent davantage de formation à l'interne de façon régulière ou occasionnelle ;

56%

disent aussi recourir davantage à l'impartition.

Source : enquête du PCI rémunération conseil pour le Conseil du patronat du Québec, Prévisions sur la rémunération et tendances sur les conditions non salariales, octobre 2022, <https://lavaleconomique.com/wp-content/uploads/2022/10/prevision-renumeration-tendances-norma-kozhaya.pdf>

Les gouvernements et les partenaires économiques se mobilisent pour réduire les pressions des employeurs tout en devant maintenir la lutte contre le décrochage scolaire.

Or, devant le manque criant de personnel, les entreprises ont tendance à réduire leurs attentes en matière d'expérience et de diplomation, et elles comptent sur la formation et les réorganisations internes pour permettre aux nouveaux employés de devenir rapidement opérationnels. Avec la hausse des salaires qui se généralise, il semble aussi que les jeunes privilégient plus facilement le travail et mettent une pause à leurs études, surtout ceux éprouvant des difficultés scolaires et se trouvant plus valorisés dans le contexte d'un emploi. La situation de la pénurie de main-d'œuvre pose ainsi des risques réels sur le décrochage scolaire. Si la pénurie de main-d'œuvre constitue un enjeu économique majeur, la solution qui consiste à recruter les plus jeunes au détriment du taux de scolarisation ou des conditions de leur réussite scolaire peut coûter cher à moyen et long terme en ayant des conséquences durables sur les plans économique, social et humain.

Alors qu'il s'agissait déjà d'un problème majeur au Québec, le décrochage scolaire aurait bondi de 30% dans la province depuis le début de la pandémie de COVID-19.

Les jeunes de niveau secondaire semblent de plus en plus nombreux à occuper un emploi. Le lien entre les pressions actuelles de la pénurie de main-d'œuvre et la montée du décrochage scolaire semble de plus en plus évident.

Source : Décrochage scolaire : la pénurie de main-d'œuvre aurait un impact, selon le CRÉPAS, Radio-Canada, 23 août 2022, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1907489/crepas-abandon-ecole-problematique>

Orientation 2 — Développer le capital humain

Objectif — Adéquation entre l'offre et la demande de travail

		Actions
2.1 Concertation continue entre les employeurs et le milieu de l'éducation	2.1.1	Favoriser une collaboration plus systématique entre les établissements d'enseignement, le milieu de la formation professionnelle, les comités sectoriels pour la main-d'œuvre et les employeurs (notamment via la Grande Rencontre IMPACT main-d'œuvre 2026).
	2.1.2	Suivre les besoins évolutifs des employeurs afin d'aborder l'adéquation entre les besoins de main-d'œuvre et l'offre de formation de la manière la plus proactive possible (donc, s'intéresser aux métiers du futur).
2.2 Culture de formation tout au long de la vie professionnelle	2.2.1	Soutenir le développement de programmes dans différents modes possibles (microapprentissage, à distance, en mode hybride et en mode asynchrone).
	2.2.2	Déployer le projet Tuto, une campagne d'information sur les différentes compétences transversales, en collaboration avec le Collège Montmorency.
2.3 Mobilisation des employeurs lavallois pour la persévérance scolaire	2.3.1	Mettre en place un programme de reconnaissance des entreprises lavalloises mobilisées pour encourager la qualification et la diplomation, en particulier pour encourager les jeunes travailleurs à terminer leurs études malgré leur situation d'emploi et pour participer à la lutte pour la persévérance scolaire.



Orientation 3

Renforcer la résilience des entreprises

Objectif — Croissance de la productivité

La compétitivité des entreprises et le fonctionnement des organisations en général sont sous pression dans le contexte de conditions économiques qui vont au-delà des enjeux liés au marché du travail. Aux pressions sur la masse salariale s'ajoutent, par exemple, les mutations technologiques, des difficultés spécifiques d'approvisionnement ou encore l'inflation. Si les entreprises peuvent d'un côté être motivées à innover et à être plus efficaces, elles peuvent de l'autre côté perdre en compétitivité du fait que leurs capacités et efficacité sont amoindries. Les implications s'étendent aux modes d'exploitation, et les mutations simultanées obligent l'adaptabilité du travail. À cet égard, Laval économique, avec sa vision stratégique lavalloise de développement économique, propose un ensemble de services et de programmes, notamment pour soutenir la gestion des ressources humaines, les investissements technologiques, la productivité et le renforcement des chaînes de valeur locales.

De manière plus marquée chez les plus jeunes générations, les attentes sociales sont globalement plus élevées que dans le passé, avec un nouveau rapport au travail et des normes rehaussées sur la qualité des emplois, l'environnement de travail, la culture organisationnelle ou encore la rémunération⁹.

La pandémie de COVID-19 a contribué à faire basculer le niveau d'exigences des travailleurs, particulièrement chez les plus jeunes générations. Le nouveau rapport au travail suggère aux employeurs d'offrir de meilleures conditions et de rehausser les normes au chapitre de la flexibilité des horaires, de la possibilité d'adopter des modes de travail hybride et asynchrone, de la valorisation des employés, de l'avancement professionnel, de la formation, de la conciliation travail-famille, de la gestion transparente et collaborative, ou encore du bien-être psychologique au travail. Ces changements ont un impact à court terme sur les coûts des entreprises, en particulier les plus petites, dont la capacité d'attirer des candidats est forcément plus limitée que celle des grandes entreprises.

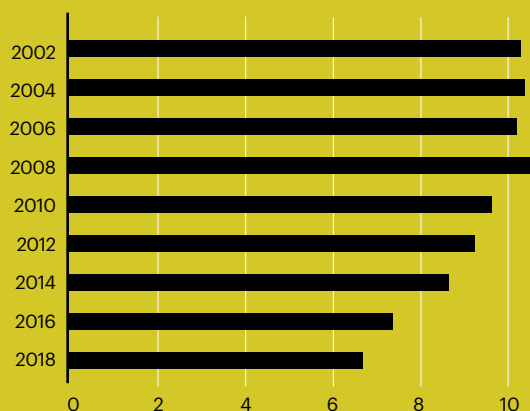
Depuis 2002, Laval recule au classement des villes québécoises en matière de vitalité économique.

Elle est passée du 100^e rang en 2002 au 208^e rang en 2018 (sur 1 038 villes). L'indice a d'abord perdu du poids vers 2009-2010 sous l'effet d'un recul du revenu total médian des particuliers et du taux de travailleurs de 25-65 ans, puis du fait de la baisse du taux d'accroissement annuel moyen de la population. Il faut attendre les prochaines données pour vérifier quel impact la pandémie de COVID-19 et l'accentuation récente des pressions sur le marché du travail auront eu sur la vitalité économique de Laval, mais la baisse de l'indice révélait déjà, avant 2018, qu'une sorte d'érosion de l'économie locale risquait de se produire, ce qui semble se concrétiser aujourd'hui avec la crise de la pénurie de main-d'œuvre.

⁹ Source : Projet Travaillons Ensemble, Regroupement des jeunes chambres de commerces du Québec, <https://rjccq.com/activite/travaillons-ensemble>.

Indice de vitalité économique¹⁰

Ville de Laval



Source : SOM

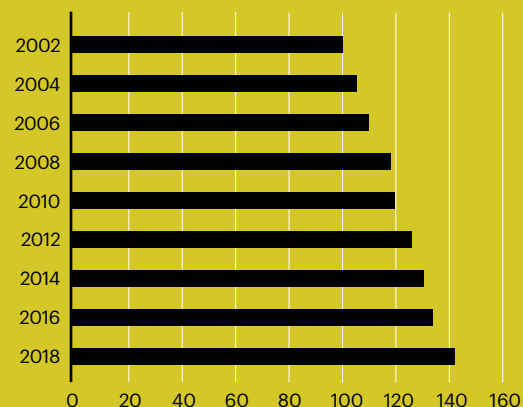
¹⁰ L'indice de vitalité économique des territoires représente la moyenne géométrique des variables normalisées de trois indicateurs, à savoir le taux de travailleurs, le revenu total médian des particuliers et le taux d'accroissement annuel moyen de la population sur cinq ans. Ces indicateurs représentent chacun une dimension essentielle de la vitalité, soit respectivement le marché du travail, le niveau de vie et la dynamique démographique.



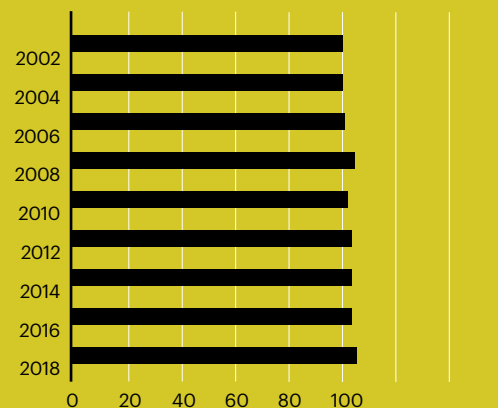
Les trois composantes de l'indice de vitalité économique

Ville de Laval

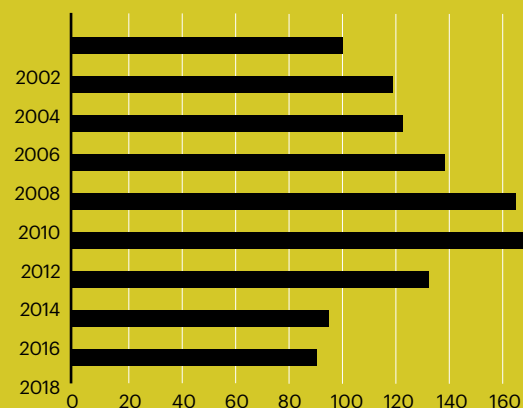
Revenu total médian des particuliers de 18 ans et + (\$)



Taux de travailleurs de 25-64 ans (%)



Taux d'accroissement annuel moyen de la population sur cinq ans (pour 1000)



Source : Institut de la statistique du Québec

En 2020, le PIB par habitant à Laval s'élevait en moyenne à 38 662\$, contre 48 815\$ pour le PIB par habitant de la province.

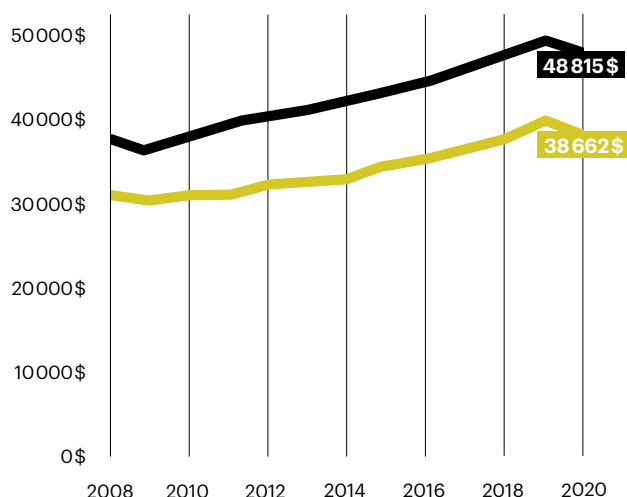
Cet écart s'explique notamment par une structure économique tournée davantage vers les services que vers la production de biens. Cela se traduit aussi par un plus faible salaire moyen des travailleurs lavallois (un écart d'environ 6% en moyenne depuis 2015 par rapport à la moyenne québécoise). La faiblesse relative des salaires à Laval réduit l'attractivité des travailleurs. Les données révèlent également que la part que représentent les emplois à temps partiel dans le nombre total des emplois occupés à Laval est relativement plus élevée (une moyenne de 22% depuis 2010, contre 20% pour la moyenne québécoise) et que le nombre d'heures travaillées par emploi est structurellement plus faible à Laval (une moyenne de 1 624 heures par année depuis 2010, contre une moyenne québécoise de 1 649 heures). L'ensemble de ces constats a tendance à réduire la productivité.

Le rapport des investissements par emploi apparaît relativement faible à Laval. Cela présente un impact négatif sur les dépenses en formation, sur la productivité et donc sur la capacité de l'économie lavalloise à s'inscrire dans un cercle vertueux de performance.

Ainsi, la capacité d'embaucher des entreprises dépend aussi de leurs capacités d'investissement. Pour de nombreuses entreprises, la situation de la pénurie de main-d'œuvre se traduit par des manques à gagner également nourris par le gonflement de leurs coûts de main-d'œuvre. Cette situation n'est tenable que si les pressions sont compensées par des gains tangibles au chapitre de la productivité grâce à l'investissement technologique, à la montée en gamme ou encore au renforcement des chaînes d'approvisionnement locales. La Stratégie lavalloise de la main-d'œuvre sera donc attentive à la compétitivité des secteurs porteurs pour ne pas se limiter à un effet « apaisant », mais pour donner, au contraire, un élan « restructurant » à la performance de l'économie lavalloise.

Produit intérieur brut aux prix de base par habitant

■ Laval
■ Ensemble du Québec

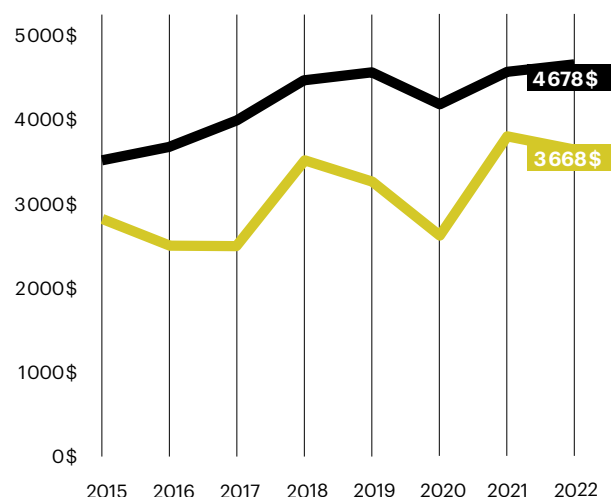


Source : Institut de la statistique du Québec

Investissements en matériel et outillage par emploi

■ Laval
■ Ensemble du Québec

En dollars, à Laval et au Québec (moyenne)

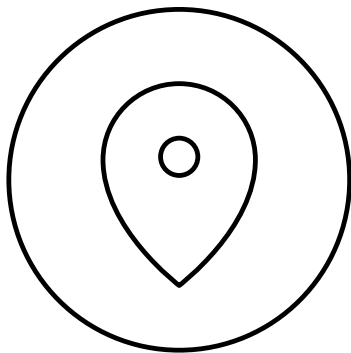


Source: Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec

Orientation 3 — Renforcer la résilience des entreprises

Objectif — Croissance de la productivité

	Actions
3.1 Soutien à la gestion des ressources humaines	3.1.1 Offrir aux entreprises lavalloises un accompagnement personnalisé et structuré pour l'adoption des meilleures pratiques en attraction des talents et en fidélisation des employés.
	3.1.2 Conseiller les entreprises en matière de mobilité internationale, notamment pour l'intégration administrative des travailleurs temporaires étrangers.
	3.1.3 Favoriser l'accès aux programmes de subvention et aux services d'accompagnement en matière de main-d'œuvre offerts par les partenaires de l'écosystème, en en faisant la promotion.
3.2 Soutien à la numérisation et à l'automatisation	3.2.1 Maintenir et promouvoir le programme de la Ville de Laval consacré à l'accélération des investissements en productivité et à l'intégration de nouvelles technologies (Virage techno – manufacturier de Laval économique).
	3.2.2 Soutenir la transformation numérique des entreprises du secteur du commerce (par le biais du programme Virage techno – commerces, restaurants et hébergements au centre-ville de Laval économique).
	3.2.3 Associer l'aide pour la numérisation et l'automatisation des entreprises à des programmes de formation pour augmenter la qualité de l'intégration technologique.
3.3 Renforcement des chaînes de valeur locales	3.3.1 Encourager le partage de la main-d'œuvre entre entreprises.
	3.3.2 Favoriser les initiatives en achat local et l'économie circulaire.



Orientation 4

Valoriser Laval

Objectif — Attractivité du territoire

Si les enjeux urbains font l'objet de politiques municipales à part entière, l'attrait du territoire n'est pas sans lien avec la crise de la main-d'œuvre puisque l'accessibilité des zones d'emplois apparaît — surtout dans le cas d'un vaste territoire municipal — centrale dans la capacité des employeurs à attirer ou à retenir la main-d'œuvre locale. Le transport, la marque de la ville et l'aménagement des zones industrielles comptent parmi les priorités de la Ville de Laval.

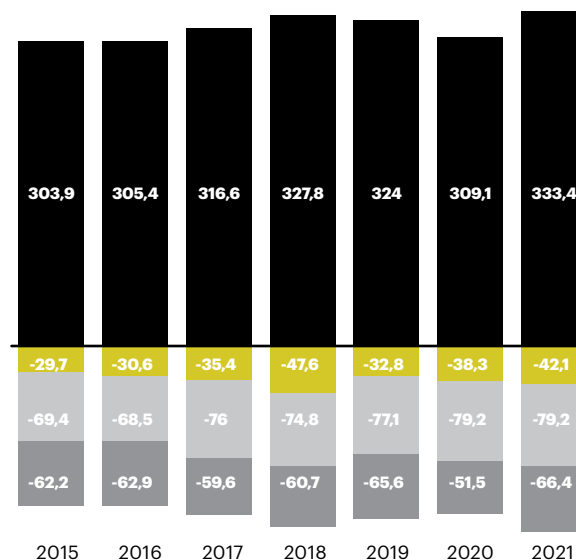
Dans le contexte actuel de la pénurie de main-d'œuvre et du vieillissement de la population, l'attractivité du territoire en tant qu'espace de vie et espace économique est un angle à aborder.

La concurrence sur le marché devrait rester contraignante du point de vue des employeurs pendant plusieurs années. Puisqu'elle est en concurrence avec les régions limitrophes, Laval doit valoriser ses avantages pour favoriser l'attractivité de nouveaux habitants et travailleurs. La Ville de Laval déploie actuellement des projets pour encourager la qualité de l'environnement urbain, la proximité entre des zones d'emplois et les zones d'habitation, et le dynamisme des industries culturelles et du divertissement. Leurs impacts ne peuvent être évalués qu'à moyen ou long terme, mais ces projets sont déterminants pour faire monter la marque de la ville de même qu'attirer les meilleurs talents et les entreprises les plus innovantes.

Flux interrégionaux nets

Nombre d'emplois selon la région administrative (en milliers)

■ Montréal
■ Laval
■ Lanaudière
■ Laurentides



Source : Statistique Canada. Tableau 36-10-0675-01 Statistiques du travail conformes au Système des comptes économiques provinciaux et territoriaux, selon les régions économiques, la catégorie d'emploi et l'horaire de travail. Données de septembre 2022.



Les données sur les flux interrégionaux nets (déplacements des travailleurs entre la région de résidence et la région de travail à l'intérieur du Canada) révèlent que, en 2021, plus de 42 000 résidents de Laval vont travailler chaque jour dans une autre région. Ce chiffre a quelque peu augmenté au cours des dernières années, mais il est semblable à la moyenne des régions québécoises. En ce sens, Laval ne semble pas plus pénalisée que d'autres régions par l'attraction économique de la métropole. Cependant, entre l'attrait de la métropole d'un côté et celui des régions isolées (télétravail et vieillissement de la population) de l'autre, Laval reste en concurrence sur différents aspects avec les régions limitrophes et doit maintenir ses efforts de promotion.

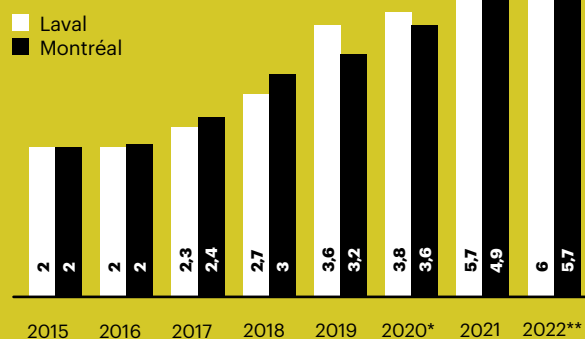
Les entreprises lavalloises éprouvent des difficultés récurrentes à recruter une main-d'œuvre locale.

Les consultations menées dans le cadre de la démarche de Laval pour la main-d'œuvre ont permis de soulever une série de problématiques qui peuvent contrarier les efforts de la Ville sur l'attractivité du territoire, telles que le manque de logements, les dessertes insuffisantes dans l'ouest de Laval, les tarifs du transport en commun jugés élevés ou encore la faiblesse des aménagements dans les zones industrielles.

Selon les dernières données de Statistique Canada, le taux de postes vacants s'établissait à 5,5 % pour Laval au troisième trimestre de l'année 2022, repassant sous la moyenne du Québec (6,1 %), mais équivalent à deux fois le taux pour cette même période en 2019, avant la pandémie. Il s'accompagne d'un taux de chômage historiquement bas qui a diminué à un rythme fulgurant en l'espace d'une seule année (de 7,9 % à 3,5 % entre avril 2021 et avril 2022).

Taux de postes vacants, selon la région administrative

En pourcentage
2020* : moyenne sur deux trimestres disponibles
2022** : moyenne sur trois trimestres disponibles



Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0325-01 Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire offert selon les provinces et territoires, données trimestrielles non désaisonnalisées.

L'accès et la convivialité des parcs industriels semblent insuffisants, ce qui constituerait un frein tangible au recrutement.

Cet aspect est ressorti de manière assez unanime au fil des consultations de la Ville de Laval ayant servi à l'élaboration de cette stratégie. Il s'agit de zones d'emplois importantes. En faire des centres attrayants est déterminant pour attirer la relève de manière durable. Les entreprises situées dans les zones industrielles sont souvent associées au secteur de la fabrication de biens, dont les métiers se prêtent moins à un mode de travail hybride. Or, les travailleurs acceptent de moins en moins des emplois impliquant des temps importants de transport. Des mesures audacieuses sont donc nécessaires pour attirer la main-d'œuvre dans les zones industrielles.

Orientation 4 — Valoriser Laval

Objectif — Attractivité du territoire

	Actions
4.1 Développement de la marque de la ville	4.1.1 Développer et renforcer la marque de la ville de Laval avec : • une campagne numérique pour la promotion du commerce de détail; • la promotion de Laval par la valorisation de la diversité des cadres de vie; • une vitrine web destinée à l'emploi et à la promotion de la ville en tant que lieu de travail privilégié.
	4.1.2 Renforcer la présence de Laval dans les salons régionaux, nationaux et internationaux pour l'attraction des talents.
4.2 Aménagement des zones industrielles	4.2.1 En collaboration avec les partenaires économiques, déterminer les projets prioritaires pour l'aménagement urbain (espaces verts, vie sociale et services de proximité) et la densification des parcs industriels (plan triennal de désenclavement et d'aménagement des zones industrielles).
4.3 Accès amélioré aux zones d'emploi	4.3.1 Améliorer l'accès des zones d'emploi et se démarquer en mobilité durable : • en concluant des partenariats avec les employeurs pour faciliter le transport ainsi que l'accès aux zones d'emplois et aux zones industrielles, et ce, en conciliant leurs besoins avec ceux des employés; • en produisant une étude prospective pour la mise en place de zones d'emplois satellites près des transports en commun; • en développant des modes innovants de transports actifs et des pistes cyclables sécuritaires sur les axes stratégiques du territoire.

Récapitulatif des actions et cadre budgétaire

La Ville de Laval reconnaît la complexité de l'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre. Si cette stratégie ne peut contenir qu'une partie des solutions, ses orientations visent des bénéfices transversaux sur la vitalité économique et l'attractivité de Laval. L'action de la Ville complète bien sûr l'adaptabilité exemplaire dont font preuve les employeurs face aux pressions du marché du travail depuis quelques années.

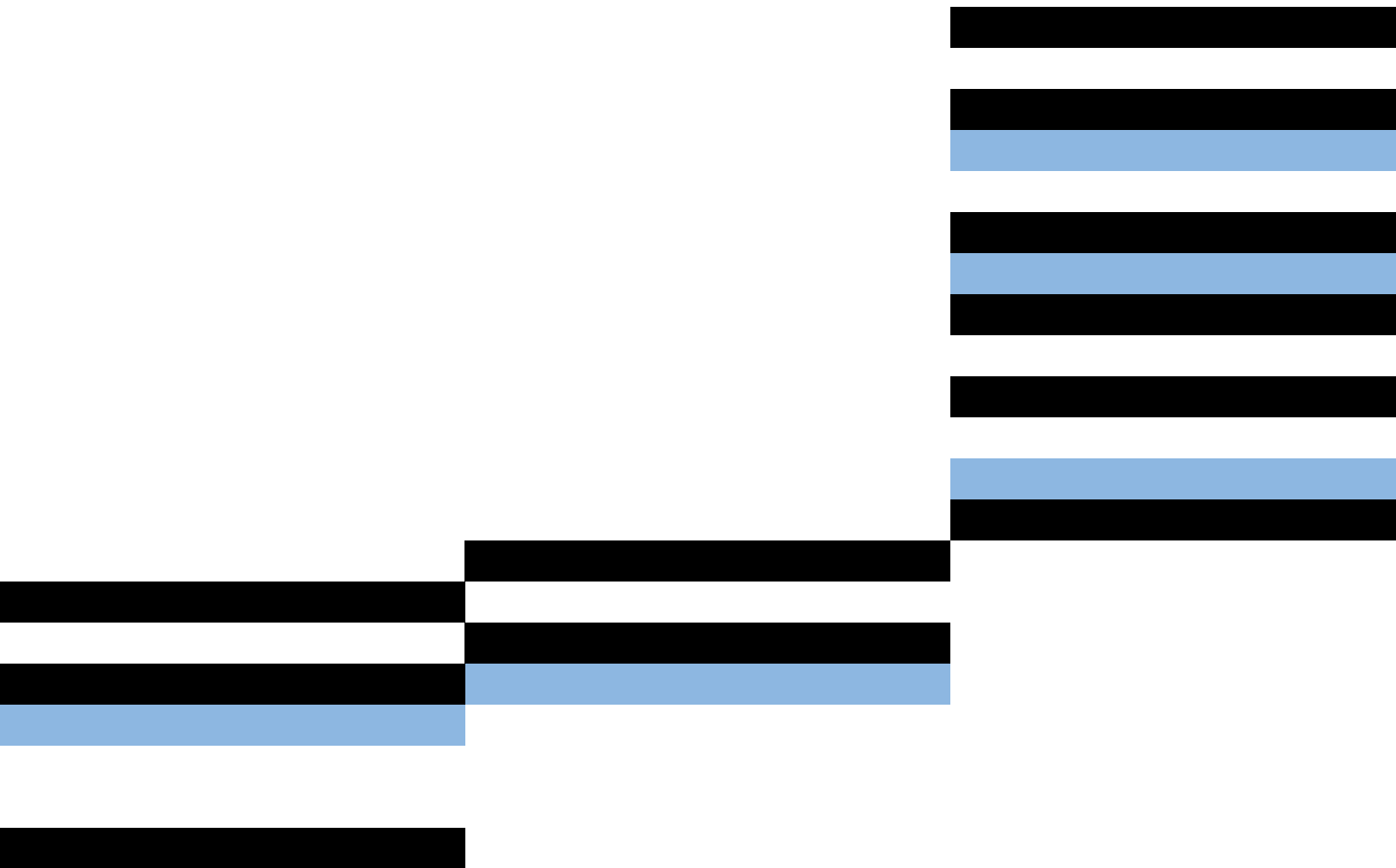
Au travers de ses actions, Laval économique souhaite assurer une contribution directe pour que 600 employeurs lavallois réussissent à pourvoir 1 000 postes vacants et à retenir 2 000 travailleurs. Pour ce faire, la Ville alloue à cette fin, sur 3 ans, un budget de 7,2 millions de dollars, dont 2,25 millions de dollars en fonds supplémentaires.

À l'échéance de la Stratégie lavalloise de la main-d'œuvre, en 2026, les pressions démographiques seront encore fortes, mais la mise en œuvre de cette stratégie sera aussi l'occasion d'inspirer de nouvelles initiatives, toujours adaptées à l'évolution de la situation du marché du travail.

Pour que cette stratégie ait du succès, la concertation et la mobilisation de ses partenaires seront encouragées tout au long de sa mise en œuvre, afin que l'action de la Ville se traduise par des effets concrets, mesurables et conformes aux besoins des employeurs.

Cadre budgétaire			2023	2024	2025
Orientation 1 — Augmenter la participation des bassins de main-d'œuvre disponibles			180k\$	320k\$	325k\$
1.1 Rétention des travailleurs expérimentés	1.1.1	Promouvoir, auprès des habitants lavallois retraités ou proches de la retraite, les opportunités d'emploi à Laval et clarifier l'avantage financier et fiscal de l'allongement de carrière.			
	1.1.2	Partager avec les employeurs lavallois les meilleures pratiques en matière de rétention des travailleurs expérimentés, au travers d'activités de sensibilisation.			
1.2 Intégration et maintien en emploi des groupes sous-représentés	1.2.1	Offrir aux nouveaux arrivants un service pour l'accès à l'emploi, l'accompagnement administratif et la recherche de logements.			
	1.2.2	Documenter et conseiller les entreprises sur la gestion de la diversité.			
	1.2.3	Renforcer les dispositifs en place pour l'emploi des personnes éloignées du travail et l'accès des clientèles ayant des besoins spéciaux, telles que les personnes handicapées.			
1.3 Attraction des jeunes travailleurs	1.3.1	Développer un programme d'accueil pour les étudiants, les stagiaires et les jeunes travailleurs canadiens provenant des autres provinces canadiennes.			
	1.3.2	Faciliter l'accès des entreprises à des cohortes de finissants de différents établissements d'enseignement.			
Orientation 2 — Développer le capital humain			100k\$	130k\$	200k\$
2.1 Concertation continue entre les employeurs et le milieu de l'éducation	2.1.1	Favoriser une collaboration plus systématique entre les établissements d'enseignement, le milieu de la formation professionnelle, les comités sectoriels pour la main-d'œuvre et les employeurs (notamment via la Grande Rencontre IMPACT main-d'œuvre 2026).			
	2.1.2	Suivre les besoins évolutifs des employeurs afin d'aborder l'adéquation entre les besoins de main-d'œuvre et l'offre de formation de la manière la plus proactive possible (donc, s'intéresser aux métiers du futur).			
2.2 Culture de formation tout au long de la vie professionnelle	2.2.1	Soutenir le développement de programmes dans différents modes possibles (microapprentissage, à distance, en mode hybride et en mode asynchrone).			
	2.2.2	Déployer le projet Tuto, une campagne d'information sur les différentes compétences transversales, en collaboration avec le Collège Montmorency.			
2.3 Mobilisation des employeurs lavallois pour la persévérance scolaire	2.3.1	Mettre en place un programme de reconnaissance des entreprises lavalloises mobilisées pour encourager la qualification et la diplomation, en particulier pour encourager les jeunes travailleurs à terminer leurs études malgré leur situation d'emploi et pour participer à la lutte pour la persévérance scolaire.			

Cadre budgétaire			2023	2024	2025
Orientation 3 — Renforcer la résilience des entreprises			1,95M\$	950k\$	950k\$
3.1 Soutien à la gestion des ressources humaines	3.1.1	Offrir aux entreprises lavalloises un accompagnement personnalisé et structuré pour l'adoption des meilleures pratiques en attraction des talents et en fidélisation des employés.			
	3.1.2	Conseiller les entreprises en matière de mobilité internationale, notamment pour l'intégration administrative des travailleurs temporaires étrangers.			
	3.1.3	Favoriser l'accès aux programmes de subvention et aux services d'accompagnement en matière de main-d'œuvre offerts par les partenaires de l'écosystème, en en faisant la promotion.			
3.2 Soutien à la numérisation et à l'automatisation	3.2.1	Maintenir et promouvoir le programme de la Ville de Laval consacré à l'accélération des investissements en productivité et à l'intégration de nouvelles technologies (Programme Virage techno – manufacturier de Laval économique).			
	3.2.2	Soutenir la transformation numérique des entreprises du secteur du commerce (par le biais du programme Virage techno – commerces, restaurants et hébergements au centre-ville de Laval économique).			
	3.2.3	Associer l'aide pour la numérisation et l'automatisation des entreprises à des programmes de formation pour augmenter la qualité de l'intégration technologique.			
3.3 Renforcement des chaînes de valeur locales	3.3.1	Encourager le partage de la main-d'œuvre entre entreprises.			
	3.3.2	Favoriser les initiatives en achat local et l'économie circulaire.			
Orientation 4 — Valoriser Laval			1,21M\$	275k\$	200k\$
4.1 Développement de la marque de la ville	4.1.1	Développer et renforcer la marque de la ville de Laval avec : une campagne numérique pour la promotion du commerce de détail; la promotion de Laval par la valorisation de la diversité des cadres de vie; une vitrine web destinée à l'emploi et à la promotion de la ville en tant que lieu de travail privilégié.			
	4.1.2	Renforcer la présence de Laval dans les salons régionaux, nationaux et internationaux pour l'attraction des talents.			
4.2 Aménagement des zones industrielles	4.2.1	En collaboration avec les partenaires économiques, déterminer les projets prioritaires pour l'aménagement urbain (espaces verts, vie sociale et services de proximité) et la densification des parcs industriels (plan triennal de désenclavement et d'aménagement des zones industrielles).			
4.3 Accès amélioré aux zones d'emploi	4.3.1	Améliorer l'accès des zones d'emploi et se démarquer en mobilité durable : en concluant des partenariats avec les employeurs pour faciliter le transport ainsi que l'accès aux zones d'emplois et aux zones industrielles, et ce, en conciliant leurs besoins avec ceux des employés; en produisant une étude prospective pour la mise en place de zones d'emplois satellites près des transports en commun; en développant des modes innovants de transports actifs et des pistes cyclables sécuritaires sur les axes stratégiques du territoire.			
Mesure transversale — Embauche d'un coordonnateur à la Stratégie main-d'œuvre			160k\$	125k\$	125k\$
Total budgétaire			3,6M\$	1,8M\$	1,8M\$



Porte d'entrée des entreprises sur le territoire lavallois, Laval économique est un groupe d'experts en solutions d'affaires pour les entreprises qui souhaitent accélérer leur développement de façon innovante, responsable et durable ou celles qui désirent s'implanter à Laval.

Ça vous parle? Alors discutons.

- ☎ 450 978-5959
- ✉ lavaleconomique@laval.ca
- 📍 lavaleconomique.com