

Rencontres territoriales sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en Outaouais

Rapport synthèse des consultations

Le 27 août 2010

Simbal inc.

pour la Conférence régionale des élus de l'Outaouais
et la Direction régionale d'Emploi-Québec en Outaouais



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
COMPTE-RENDU DES PLANS D’ACTION LOCAUX PAR TERRITOIRE.....	5
OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LES CONSULTATIONS ET SUR LES PLANS D’ACTION LOCAUX DÉVELOPPÉS PAR LES PARTICIPANTS	10
ANNEXE A.....	22
TROUSSE DU PARTICIPANT	22
INTRODUCTION	23
QUELQUES EXEMPLES DE RÉSULTATS PAR LEVIER.....	25
ANNEXE B.....	27
GUIDE DE L’ANIMATEUR.....	27
L’ABCD DE L’ACTIVITÉ	33
ANNEXE C.....	34
PLANS D’ACTION LOCAUX PAR MRC	34
ANNEXE D.....	50
PARTENAIRES PARTICIPANTS.....	50

Introduction

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

En décembre 2008, l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO), la Conférence administrative régionale de l'Outaouais (CARO) et la Ville de Gatineau ont déposé une étude portant sur les impacts de la concurrence du gouvernement fédéral sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre des administrations publiques provinciale et municipale de l'Outaouais.

Partant des résultats et recommandations de l'étude, un modèle de stratégie intégrée d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre a été développé autour des quatre leviers suivants :

1. Rémunération globale
2. Développement professionnel¹
3. Qualité de vie et promotion de l'Outaouais
4. Processus en ressources humaines (RH)

En octobre 2009, s'est tenue une consultation régionale sur la Stratégie intégrée d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans les administrations municipales, publiques et parapubliques en Outaouais. Cette consultation a été réalisée sur chacun des territoires de la région et les résultats ont été présentés et discutés, lors du Forum intersectoriel de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais en janvier 2010.

Ces consultations territoriales ont permis d'identifier :

- ▶ les principaux enjeux en termes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre exprimés sur chacun des territoires et les principales pratiques gagnantes recensées;
- ▶ les leviers à travailler régionalement, par secteur d'activité et territorialement;
- ▶ l'intérêt à participer à un événement régional et des pistes d'actions prochaines pour poursuivre la mobilisation régionale autour de la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre en Outaouais.

Lors de cette consultation, les participants ont exprimé leur intérêt à participer à une rencontre de travail sur chacun de leur territoire dans le but :

- ▶ d'identifier des actions concrètes;
- ▶ d'élaborer un plan d'action local;
- ▶ de voir quelles initiatives peuvent être enclenchées à l'échelle régionale afin de répondre aux difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre vécues dans les administrations publiques, parapubliques et municipales ainsi que dans certaines entreprises privées.

Des rencontres ont eu lieu durant le mois d'avril 2010 dans chacune des quatre MRC de l'Outaouais ainsi que dans la ville de Gatineau. Ces ateliers de travail sont devenus le lieu privilégié pour échanger sur les moyens à développer et les actions à mettre en oeuvre, pour faciliter l'attraction et la rétention de la main-d'oeuvre en respectant les réalités de chacun des territoires en Outaouais tout en mettant à profit l'expertise et l'expérience de chacun des participants.

Les ateliers de travail ont attiré une moyenne de 20 participants et se sont déroulés selon l'horaire suivant :

¹ Levier préalablement nommé « Carrière », mais qui a fait l'objet d'un changement à « Développement professionnel » à la suite de plusieurs commentaires émis pendant la consultation régionale de l'automne 2009.

DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

Les rencontres de travail débutaient à 8 h 30 pour se terminer à 14 h. Un dîner était prévu à 12 h, lors de chacune des consultations. Le déroulement de chacune des journées était le suivant :

8 h 30	Mot de bienvenue et mise en contexte de la rencontre de travail
9 h 30	Pause santé
9 h 45	Travail en sous-groupes pour l'élaboration d'un plan d'action local
11 h 45	Lunch
13 h	Séance plénière
13 h 50	Processus de priorisation
13 h 55	Mot de la fin, remerciement et prochaines étapes
14 h	Fin de la rencontre de travail

HORAIRE DES RENCONTRES

- Groupe 1 : MRC Les Collines-de-l'Outaouais
Salle de la municipalité de Cantley située au 8, chemin River à Cantley
Mardi, le 6 avril 2010
- Groupe 2 : MRC de La Vallée-de-la-Gatineau
Salle du CLD de La Vallée-de-la-Gatineau située au 186, rue King à Maniwaki
Jeudi, le 15 avril 2010
- Groupe 3 : Ville de Gatineau
CRÉO située au 394, boulevard Maloney Ouest à Gatineau
Mardi, le 20 avril 2010
- Groupe 4 : MRC de Papineau
Salle du Conseil - MRC Papineau située au 266, rue Viger à Papineauville
Mardi, le 27 avril 2010
- Groupe 5 : MRC de Pontiac
Salle de l'école Jean-Paul II située au 10, rue Leslie à Campbell's Bay
Jeudi, le 29 avril 2010

Compte-rendu des plans d'action locaux par territoire

PLAN D'ACTION LOCAL – MRC LES COLLINES-DE-L'OUTAOUAIS

Levier 1 – Rémunération globale	Levier 2 – Développement professionnel
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> Réduction de l'écart de rémunération globale entre les « grandes villes » et les plus petites municipalités Diminution de la perception de l'écart de la rémunération globale en stimulant l'esprit de collectivité <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> Étude d'étalonnage et recherche de statistiques Extraire les caractéristiques représentant les besoins de la population afin d'élaborer des stratégies d'attraction et de rétention dans un contexte de rémunération globale Favoriser l'implantation de services de proximité adaptés aux besoins actuels de la population <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> Élus, professionnels en développement économique, fonctionnaires et comité de citoyens 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> Forum des ressources humaines au mois de mai 2010, pour échanger et uniformiser les pratiques Création d'un centre-pôle d'excellence en ski ou autres métiers <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> Stages, prêts de service, mentorat, bourses Favoriser l'implantation de services de proximité adaptés aux besoins actuels de la population <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> Emploi-Québec, CLD et municipalités Centres de ski et CLD
Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Levier 4 – Processus en ressources humaines (RH)
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> Améliorer et assurer la promotion de l'Outaouais <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> Trousse « Promotion Outaouais », comprenant plusieurs volets tels régional, territorial, secteurs d'activité et organisations - Cible : hausse du taux de pénétration de 39,0 % à 50,0 % Diffusion : à l'international par des ambassadeurs de la région Guide de bienvenue (virtuel) auprès des promoteurs, des professionnels et des familles - Cible : assurer un taux de connaissance du guide de 50,0 % des nouveaux résidents Organisation de l'accueil comprenant un agent facilitateur (agent communautaire) - Offre de services aux familles et mise en œuvre de la Politique familiale - Cible : assurer que 80,0 % des résidents actuels connaissent les outils d'accueil; hausse du nombre de personnes impliquées dans la communauté; hausse du nombre d'heures de bénévolat par personne <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> CLD, CSSS, CRÉO, Tourisme Outaouais, municipalités, employeurs et MRC 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> Connaissance des besoins et des attentes des employeurs Mobilisation des acteurs de la MRC <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> Salon Réseau organisé par le CLD Les Collines-de-l'Outaouais Créer une table de concertation en RH <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> CLD CLD, en collaboration avec Emploi-Québec, MICC, MELS, CSSS Les Collines-de-l'Outaouais et Regroupement des gens d'affaires

PLAN D'ACTION LOCAL – MRC DE LA VALLÉE-DE-LA-GATINEAU

Levier 1 – Rémunération globale	Levier 2 – Développement professionnel
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valorisation de la qualité de vie en ruralité 2. Élaboration d'outils d'information pour les employeurs <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Développer et diffuser un outil de valorisation du « coût de la vie » et de la « qualité de vie » en milieu rural versus en milieu urbain 2. Élaborer un atelier « stratégies gagnantes en matière d'intéressement » comme outil de rétention de la main-d'œuvre en entreprise privée <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Complicité-emploi et Place aux jeunes 2. Cégep de l'Outaouais, Emploi-Québec et Table de développement social 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formation de la main-d'œuvre et actualisation de la main-d'œuvre en place 2. Créativité dans le développement de la formation secondaire et collégiale en relation avec les besoins du milieu <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adapter les formations aux besoins spécifiques des entreprises (milieu de travail) 1. Promotion des services existants 1. Augmenter le nombre de programmes offerts 1. Promotion des nouvelles technologies 2. Connaître les besoins (visite du milieu) 2. Création d'un forum de discussion (stages et formations) 2. Ouverture des bourses de la relève aux étudiants en formation professionnelle
Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Levier 4 – Processus en ressources humaines (RH)
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité de vie 2. Promotion <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infrastructures : <ul style="list-style-type: none"> ○ Logements ○ Nouvelles technologies ○ Activités et soutien familial ○ Culture-patrimoine 1. Détailler l'état d'avancement et poursuivre les efforts d'avancement 2. Stratégie Web pour la MRC : <ul style="list-style-type: none"> ○ Développer une stratégie commune du Web ○ Référencer et relire tous les sites Internet de la MRC 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réussir le remplacement de ± 40,0 % de la main-d'œuvre d'ici ± 5 ans et assurer la qualification des employés <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guichet unique de concertation et d'arrimage 1. Identifier les candidats dont le profil social est cohérent avec celui de la population locale 1. Travail en amont avec les orienteurs scolaires, les écoles, les CJE, etc. 1. Accompagnement continu, financement, suivi des entreprises et des organismes (Bourse de la relève)

PLAN D'ACTION LOCAL – VILLE DE GATINEAU

Levier 1 – Rémunération globale	Levier 2 – Développement professionnel
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Publicité sur les avantages de travailler en Outaouais 2. Reconnaissance de la formation et de l'expérience <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avantages sociaux du Québec 1. Programmes sociaux 1. Coût de la vie 1. Qualité de vie 1. Promotion ciblée : immigrants, jeunes, francophones et culture similaire 2. Accompagnement 2. Allègements 2. Passerelles frontalières 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réinstaurer le programme « J'explore une carrière » 2. Favoriser le développement des compétences individuelles <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Susciter l'intérêt des étudiants (3^e à la 5^e secondaire) en fonction des emplois en pénurie dans le réseau de la santé, des services sociaux et de l'éducation 1. Retrouver les étudiants expatriés de la région pour les ramener à la fin de leurs études 2. Formation
Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Levier 4 – Processus en ressources humaines (RH)
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accroître le degré de connaissance et d'appréciation de la région de l'Outaouais à l'égard des emplois disponibles et de la qualité de vie 2. Faciliter l'accès à l'information <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance à l'interne et à l'externe 1. Dialogue avec la population cible (focus groupe) – identifier les acquis et les lacunes 1. Outils promotionnels (ex. : vidéo) 2. Localiser l'information 2. Centraliser l'information (région et territoires) 2. Connaissance du marché de l'emploi, des ressources, de l'offre de service, des outils promotionnels et autres 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Favoriser la concertation et le partage d'information menant à des actions concrètes (ex. : banque de candidats, besoins en main-d'oeuvre, outils de GRH) 2. Augmenter le bassin de candidatures <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Créer une Table régionale intersectorielle publique-privée en ressources humaines (TRIPP-RH) 1. Partage des moyens de recrutement (ex. : banque de candidats, outils de GRH) 2. Inviter les chercheurs d'emploi à débiter leur carrière en Outaouais, effectuer une campagne de promotion 2. Accueil et intégration : mettre en commun une stratégie professionnelle et sociale <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CRÉO 2. TRIPP-RH

PLAN D'ACTION LOCAL – MRC DE PAPINEAU

Levier 1 – Rémunération globale	Levier 2 – Développement professionnel
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Devenir une MRC axée sur la conciliation travail-famille-loisirs 2. Faire de la promotion <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concertation entre les employeurs 2. Consulter une ressource ayant une expertise en marketing <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MRC 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier et préparer la relève entrepreneuriale et les employés 2. Promouvoir et développer la formation et le perfectionnement en milieu de travail <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Favoriser, à moyen terme, le développement de l'entreprise, grâce à l'innovation 1. Constituer une banque d'entreprises 1. Préparer un plan de relève 1. Soutenir l'entrepreneuriat 2. Perfectionnement en emploi en vue de développer les perspectives de carrière 2. Échanges internationaux, innovation, procédés, technologies 2. Formation post-secondaire 2. Entreprise d'insertion en commercialisation des produits locaux et touristiques <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organismes de développement économique, CLD, SADC, CLE, syndicats, partenaires financiers, MICC, organismes de formation 2. CLE, Chambre de commerce, entreprises, employés, OFQJ, CJE, Cégep de l'Outaouais, Université du Québec en Outaouais, CSCV, CLD, SADC
Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Levier 4 – Processus en ressources humaines (RH)
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meilleure intégration des nouveaux arrivants dans la région <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventaire des ressources et des services disponibles 1. Site Web pour faire la promotion des emplois et de la MRC 1. Trousse d'accueil pour chaque municipalité (uniformisation) 1. Réseautage 1. Sensibilisation des citoyens 1. Mentorat <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources externes, spécialistes en marketing, CRÉO et CLD 	<p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Politique d'achat local et responsable pour favoriser le maintien des emplois 2. Banque de postes, inventaire des profils d'employés nécessaires et effectuer un marketing croisé <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entreprises exemplaires, CCVPM, CLD, CLE, MRC et syndicats 2. CLE, CJE et CCVPM

PLAN D'ACTION LOCAL – MRC DE PONTIAC

Levier 1 – Rémunération globale	Levier 2 – Développement professionnel
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réseautage entre employeurs 2. Bonification de la rémunération existante par des avantages sociaux <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Développer une stratégie locale concertée facilitant la conciliation travail-famille 1. Valoriser le développement des compétences (formation locale et transversale) 1. Favoriser, en partenariat, les activités liées aux saines habitudes de vie 2. Poursuivre et bonifier les primes à l'installation et à la rétention 2. Contribuer localement au REEE et/ou REER des nouveaux employés 2. Groupe d'achat pour les assurances collectives 2. Contribuer à la réduction des dettes d'études <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CLD et Emploi-Québec 2. Employeurs 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réunir les entreprises et les organismes de développement <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les besoins 1. Choisir des formations menant à la création d'entreprises 1. Mise en place d'un centre de formation (formation à distance) 1. Coordination des formations (différentes concertations) <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CLD, CREP, maisons d'enseignement
Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Levier 4 – Processus en ressources humaines (RH)
<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Politique sociocommunautaire 2. Accès à l'information et aux services aux citoyens 3. Amélioration des conditions de travail <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Services à la famille, culture, revitalisation, service d'accueil 2. Site Web et réseaux à distance, Internet haute vitesse et cellulaire 2. Centre administratif centralisé 3. Flexibilité, partage de ressources, accès à la formation localement <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CLD et Table de concertation en éducation et formation des adultes du Pontiac (TCEFAP) 2. CLD et TCEFAP 3. CLD et TCEFAP 	<p>Résultats désirés ou projets prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meilleur arrimage des banques de données entre les chercheurs d'emploi et les employeurs 2. Consolidation des structures d'accueil <p>Moyens prioritaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mécanisme de partage des banques de données 2. Structurer et partager les bonnes pratiques en GRH <p>Porteurs de dossiers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Service d'accueil et partenaires 2. Service d'accueil et TCEFAP

Observations générales sur les consultations et sur les plans d'action locaux développés par les participants

3 PRIORITÉS PAR TERRITOIRE

MRC Les Collines-de-l'Outaouais

- Produire une étude d'étalonnage et un portrait de l'emploi sur le territoire de la MRC.
- Faciliter l'établissement des nouveaux résidents en développant des outils de promotion et d'accueil en lien avec la politique familiale.
- Mobiliser les acteurs en ressources humaines du territoire, lors du prochain Salon Réseau (Centre local de développement (CLD) Les Collines-de-l'Outaouais) qui aura lieu en décembre prochain. Cet événement permettra de dévoiler les résultats de l'étude d'étalonnage, d'élaborer un plan d'action et de mettre en place une table de concertation en ressources humaines.

Le CLD Les Collines-de-l'Outaouais s'est engagé à poursuivre les démarches menant à une meilleure attraction et rétention de la main-d'œuvre sur le territoire de la MRC, soit par le biais du Salon Réseau.

MRC de La Vallée-de-la-Gatineau

- Veiller à la pérennité de Complicité-emploi et bonifier le plan d'action de l'organisation.
- Produire une nouvelle étude sur les besoins en main-d'œuvre par le biais d'un sondage auprès des employeurs.
- Réévaluer l'offre de formation du territoire en fonction des besoins en main-d'œuvre.

La Table de développement social, instigatrice de Complicité-emploi et des bourses de la relève, s'est engagée dans la poursuite de ces actions.

Ville de Gatineau

- Produire un état de situation sur les besoins en main-d'œuvre.
- Faciliter l'accès à l'information par la concertation, le partage des pratiques gagnantes et la centralisation de l'information.
- Mettre sur pied une « Table régionale intersectorielle publique-privée en ressources humaines (TRIPP-RH) » afin d'échanger sur les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines (GRH). Une première rencontre s'est déroulée le 26 mai dernier et une prochaine rencontre est prévue à l'automne 2010.

Les partenaires présents se sont engagés à constituer une « Table régionale intersectorielle publique-privée en ressources humaines (TRIPP-RH) » sur le territoire de la ville de Gatineau.

MRC de Papineau

- Produire un portrait des besoins en main-d'œuvre afin de créer une banque de postes à combler et définir le profil type de la main-d'œuvre à séduire.
- Promouvoir la formation et le perfectionnement des ressources humaines en milieu de travail afin d'augmenter l'expertise en emploi.
- Encourager l'achat local afin de créer, maintenir ou augmenter les emplois sur le territoire de la MRC.

Ces différentes initiatives seront prises en charge par les organismes composant la Table des directeurs de la MRC de Papineau, soit la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC), le Carrefour jeunesse emploi de Papineau, la Chambre de commerce, le CLD de Papineau, la Commission scolaire au Coeur-des-Vallées et Emploi-Québec.

MRC de Pontiac

- Créer un pôle d'excellence en formation auprès des employeurs en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans la MRC de Pontiac.
- Assurer un meilleur jumelage entre les chercheurs d'emploi et les banques d'emplois par la concertation, le réseautage et la mise en commun d'outils.
- Offrir des avantages sociaux autres que la rémunération (ex. : groupe d'achat d'assurances collectives, réduction de la dette d'études, etc.) pour attirer la main-d'oeuvre.

Le CLD de Pontiac s'est engagé à convoquer une rencontre de la Table de concertation éducation et formation des adultes du Pontiac (TCEFAP) où les différents partenaires se répartiront les actions en fonction de leur mandat respectif.

CONSTATS RÉGIONAUX

À la lueur de ces consultations, six recommandations ont été identifiées à l'échelle régionale :

- 1) produire une étude sur les besoins en main-d'œuvre pour chacun des territoires de la région de l'Outaouais;
- 2) développer des outils promotionnels pouvant être utilisés tant à l'échelle locale que régionale;
- 3) informer et former les employeurs afin de faciliter la gestion des ressources humaines;
- 4) assurer la mise en place d'un mécanisme de centralisation et de diffusion des outils, et bonnes pratiques en gestion des ressources humaines;
- 5) développer une offre de formation adaptée aux besoins des employeurs;
- 6) améliorer la flexibilité des horaires de formation pour les étudiants.

FAITS SAILLANTS PAR TERRITOIRE

LES COLLINES-DE L'OUTAOUAIS

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La rémunération, comme levier d'attraction et de rétention, confrontée à des limites

- ▶ Salaires, en général, pas du tout concurrentiels avec le fédéral

Le cercle vicieux de la pénurie de main-d'œuvre qui entraîne la surcharge de travail

- ▶ Le manque de personnel entraîne une pression sur le personnel existant et une surcharge de travail

Problématiques marquées pour certains métiers

- ▶ Employés de bureau et personnel de soutien administratif
- ▶ Cadres, notamment à cause des départs à la retraite
- ▶ Cols bleus
- ▶ Policiers, notamment chez les temporaires
- ▶ Professionnels des sciences de la santé tels médecins, infirmiers, psychologues, orthophonistes

Recherche d'expérience et phénomène du « magasinage » pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Les jeunes viennent chercher de l'expérience et une fois qu'ils sont éduqués et formés, ils sont attrayants pour d'autres organisations et quittent pour des emplois dont la rémunération est plus élevée

Question identitaire et méconnaissance de la région et de ses territoires

- ▶ Défi du volet identitaire
- ▶ Méconnaissance de la MRC et de sa proximité au centre urbain

Capacité à trouver un emploi pour le conjoint ou la conjointe

- ▶ Être capable, si on engage une infirmière, de placer son conjoint

Carence dans l'offre de service de proximité

- ▶ Dépendance envers la ville de Gatineau pour les services de proximité (ex. : Maison de la culture, cinémas, spectacles, loisirs, etc.)

Développer des services de proximité sur le territoire pour créer des emplois et éviter le déplacement des gens vers les centres urbains

Développement économique à rythme variable selon les territoires

- ▶ Le centre urbain et la MRC Les Collines-de-l'Outaouais connaissent une croissance
- ▶ Les MRC de Papineau, de Pontiac et de La Vallée-de-la-Gatineau connaissent une stabilité ou sont en décroissance

Pôles d'attraction

- ▶ Un pôle urbain, la ville de Gatineau, attire les travailleurs des communautés rurales de l'Outaouais et la ville d'Ottawa attire les travailleurs de la ville de Gatineau

PRATIQUES GAGNANTES

Relations interpersonnelles

- ▶ Mesures d'accueil et de parrainage

Rémunération globale et bourses

- ▶ Bourses à l'installation de 3 000 \$ mises en place conjointement par la MRC, le CSSS et le CLD

Qualité de vie et valeurs

- ▶ Un des principaux éléments de rétention est un ensemble de conditions de travail intéressant

Concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Campus santé
- ▶ Agent à l'accueil, à l'intégration et à la rétention avec Place aux jeunes
- ▶ Bourses mises en place conjointement

Carrière

- ▶ Perfectionnement et formation à l'étranger
- ▶ Missions à l'étranger payées par l'employeur
- ▶ Formations universitaires payées à 100,0 %

Procédures RH

- ▶ Horaire de travail de 12 heures pour les infirmières
- ▶ Embauche de personnes originaires du territoire

Promotion de la MRC

- ▶ Production et diffusion d'outils de communication pour la promotion du territoire et de la région de l'Outaouais

COMMENTAIRES SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Organisationnel et sectoriel
- ▶ Pas de marge de manœuvre à cause des conventions collectives

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de bonnes pratiques; prêt de service)

- ▶ Prêts de service entre différentes organisations

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais

- ▶ Territorial et régional

Levier 4 – Procédures RH

- ▶ Territorialement et entre organisations
- ▶ Agents spécialisés en recrutement qui travailleraient en concertation avec les directeurs des ressources humaines des différentes organisations

FAITS SAILLANTS PAR TERRITOIRE

LA VALLÉE-DE-LA-GATINEAU

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ Les organisations qui se trouvent dans la ville de Gatineau - Les problématiques d'attraction et de rétention vécues dans les MRC rurales seraient moins grandes si les organisations œuvrant sur le territoire de la ville de Gatineau parvenaient à résoudre leur défi de rétention
- ▶ Les ministères et les agences du gouvernement provincial sont des concurrents

Les organismes à but non lucratif sont vulnérables

- ▶ Comme le financement des organismes à but non lucratif n'est pas toujours assuré, ces derniers deviennent plus vulnérables ce qui peut avoir un impact sur les services rendus à la population

La rémunération, comme levier d'attraction et de rétention, confrontée à des limites

- ▶ Échelles salariales compétitives pour les premières années à la MRC de La Vallée-de-la-Gatineau grâce aux crédits d'impôt remboursables de 8 000 \$ sur trois ans
- ▶ Après trois ans d'expérience, les jeunes possèdent une bonne valeur marchande et quittent pour des emplois dont la rémunération est plus élevée
- ▶ Révision à la hausse des échelles salariales des personnes de trois à cinq ans d'expérience, pour être plus compétitif et capable de les garder dans la MRC
- ▶ Question d'équité à l'interne entre les employés, lorsque le pouvoir d'attraction et de rétention est la rémunération

Défis d'attraction et de rétention de personnel qualifié

- ▶ Difficulté pour la CSHBO de trouver des finissants et du personnel qualifié dans certains champs d'enseignement à cause de la pénurie provinciale
- ▶ Plus de difficultés pour la rétention que pour l'attraction de la main-d'œuvre pour la CSHBO

Défis reliés au manque de sentiment d'appartenance régionale

- ▶ Sentiment d'appartenance davantage relié à une ville qu'à la région de l'Outaouais
- ▶ Double défi avec la Haute-Gatineau et La Vallée-de-la-Gatineau

Perception des secteurs d'activité en difficulté et impacts sur l'attraction

- ▶ Défis reliés au recrutement de personnel dans des secteurs d'activité en difficulté temporaire tels l'industrie de la transformation du bois
- ▶ Défis reliés au recadrage de la perception négative du public à l'égard de ce secteur en difficulté temporaire

Valeurs sûres en contexte d'instabilité

- ▶ Les administrations publiques et provinciales sont considérées comme des valeurs sûres quand d'autres secteurs connaissent de l'instabilité

PRATIQUES GAGNANTES

Relations interpersonnelles

- ▶ Importance des mesures d'accueil à la CSHBO
- ▶ Organisation de 5 à 7 par Complicité-emploi pour les nouveaux arrivants
- ▶ Organisation de rencontres « cocktails » au sein de l'organisation, mais en dehors des heures de travail
- ▶ Remise par Complicité-emploi d'un panier de bienvenue contenant des produits locaux au sein de l'organisation où la nouvelle personne a été récemment employée

Rémunération globale

- ▶ Nouveau régime de retraite et assurance collective exceptionnelle à la MRC

Carrière

- ▶ Utilisation de ressources à l'interne plutôt qu'à l'externe pour donner de la formation à la CSHBO

Qualité de vie et valeurs

- ▶ Travailler sur l'entourage de l'employé en le rendant heureux à l'extérieur du travail et dans sa communauté pour favoriser la rétention

Travail et motivation

- ▶ Participation prévue des employés au prochain exercice de planification stratégique du CJEVG

La concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Programme Complicité-emploi
- ▶ La rétention se travaille par toute la communauté

COMMENTAIRES SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Modèle

- ▶ À partir du Pacte pour l'emploi, faire des liens avec la régionalisation de l'immigration
- ▶ Adapter le portrait à la réalité du territoire (ex. : taux de chômage, nombre de postes à combler en Outaouais et par territoire)

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Organisationnel et sectoriel
- ▶ Pas de marge de manœuvre à la CSHBO à cause des conventions collectives

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de bonnes pratiques; prêts de service)

- ▶ Mise en commun des formations territorialement
- ▶ Partage de ressources entre organisations

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais

- ▶ Territorialement
- ▶ Développer des partenariats avec le tourisme, les loisirs et la culture

Levier 4 – Procédures RH

- ▶ Territorialement
- ▶ Reconnaissance de l'expérience, tout le monde le fait sauf au provincial

INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE RÉGIONALE

- ▶ Intérêt pour une stratégie territoriale intégrée
- ▶ Organiser un forum territorial pour adapter le modèle aux besoins et démontrer la contribution de notre territoire à une stratégie plus globale qui serait élaborée dans un deuxième temps pendant un forum régional
- ▶ Inclure le secteur privé et les organisations sans but lucratif
- ▶ Inviter des personnes clés de la région ou de la Ville de Gatineau au forum territorial, à venir entendre la réalité de chacun des territoires
- ▶ Se donner les moyens d'annoncer et de faire connaître cette stratégie régionale

FAITS SAILLANTS PAR TERRITOIRE

VILLE DE GATINEAU

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ Forte concurrence du gouvernement fédéral à cause des salaires compétitifs et de la charge de travail moins élevée
- ▶ Concurrence du secteur privé à cause de la qualité des emplois offerts
- ▶ Concurrence entre les établissements de santé de la région

La rémunération, comme levier d'attraction et de rétention, confrontée à des limites

- ▶ Les différences au plan salarial sont flagrantes par rapport au fédéral
- ▶ Pratiquement impossible de concurrencer avec les échelles salariales du gouvernement fédéral; il serait plutôt imprudent de se lancer dans une escalade de salaires

Problématiques marquées pour certains métiers et difficultés à recruter du personnel qualifié

- ▶ Enseignants en sciences, en informatique, professeurs en sciences comptables et en sciences infirmières
- ▶ Techniciens en informatique
- ▶ Employés de bureau, notamment les agents bilingues, personnel de soutien administratif, professionnels tels que les bibliothécaires et les urbanistes
- ▶ Ingénieurs et autres professionnels syndiqués
- ▶ Cadres
- ▶ Cols bleus
- ▶ Professionnels des sciences de la santé tels médecins, infirmiers, psychologues, orthophonistes

Recherche d'expérience et phénomène du « magasinage » pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Beaucoup de « magasinage » surtout chez les personnes de 30 ans et moins
- ▶ Les jeunes viennent chercher de l'expérience et quittent lorsqu'il y a une ouverture de poste au fédéral

Déséquilibre dans l'offre de formation

- ▶ Pénurie régionale de l'offre de formation dans certains secteurs
- ▶ Inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du milieu

PRATIQUES GAGNANTES

Qualité de vie et valeurs

- ▶ Mise en valeur des conditions de travail, de l'environnement de travail et du milieu de vie
- ▶ Production d'outils régionaux de communication et de promotion entre les commissions scolaires pour le recrutement d'enseignants
- ▶ Développement d'un plan de communication pour promouvoir la ville de Gatineau

Travail et motivation

- ▶ Stages en milieu de travail

Concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Campus santé : partenariat entre Emploi-Québec, les maisons d'enseignement et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Procédures RH

- ▶ Reconnaissance de l'expérience et des acquis
- ▶ Suivi auprès des candidats ayant postulé pour un emploi à partir d'un système de « tracking »
- ▶ Plan quinquennal de la main-d'œuvre

Sensibilisation auprès des jeunes

- ▶ Programme « J'explore une carrière » du Carrefour jeunesse emploi

COMMENTAIRES SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Organisationnel et sectoriel
- ▶ Peu de marge de manœuvre à cause des conventions collectives
- ▶ Un défi politique : le statut particulier obtenu en santé est difficile à obtenir dans d'autres secteurs, car ça ne serait pas équitable avec les autres régions du Québec
- ▶ Étude sur la rémunération des cadres à la Ville de Gatineau

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de bonnes pratiques; prêts de service)

- ▶ Sectoriel et territorial
- ▶ Prêts de service entre organisations
- ▶ Choix du terme « Carrière » pas adapté; parler de valorisation et de développement professionnel et personnel
- ▶ Personnaliser les approches et valoriser les personnes par le biais de la formation, en plus de travailler sur la reconnaissance et la contribution des employés
- ▶ Monter une banque d'emplois disponibles pour savoir quoi offrir aux conjoints
- ▶ Avoir un bon portrait de la situation : types d'emplois en pénurie, besoins en main-d'œuvre
- ▶ Mieux connaître la génération Y, les nouveaux arrivants et leurs besoins
- ▶ Site Web avec affichage des postes les plus problématiques et affichage chez les employeurs

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais – (L'administration comme « employeur de choix », l'Outaouais comme milieu et collectivité)

- ▶ Régional
- ▶ Faire une mise en commun des attraits de la région et des raisons pour lesquelles les gens ne veulent pas travailler au fédéral

Levier 4 – Procédures RH – (Processus de recrutement et de sélection; reconnaissance de l'expérience à l'embauche)

- ▶ Organisationnel et sectoriel
- ▶ Partager, entre organisations, des outils internes pour simplifier les processus RH
- ▶ Partager les banques d'emplois et de candidats
- ▶ Voir si les syndicats peuvent s'asseoir ensemble pour évaluer la possibilité de prêts de service
- ▶ Simplifier et raccourcir les processus d'embauche
- ▶ Avoir un site Web avec des liens vers les différents services RH des organisations
- ▶

INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE RÉGIONALE/PARTICIPER À UN ÉVÉNEMENT RÉGIONAL

- ▶ Organiser d'abord un événement qui regroupe les responsables RH des milieux public et parapublic et ensuite, un autre événement pour mettre en commun les résultats avec les gens du rural et les gens du privé
- ▶ Se concerter par territoire avant de se concerter à l'échelle de la région
- ▶ Inclure le secteur privé dans une stratégie territoriale

FAITS SAILLANTS PAR TERRITOIRE

PAPINEAU

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ Concurrence qui provient des ministères et agences, du gouvernement provincial ainsi que des organisations du centre urbain
- ▶ Concurrence provenant aussi de l'Ontario
- ▶ Compétition entre les centres de santé de la région

Rémunération globale

- ▶ Recours fréquent dû à des contraintes de disponibilité des infirmières et à des agences de placement d'infirmières qui offrent une rémunération plus intéressante et des horaires de jour
- ▶ Les ordres professionnels requièrent plus d'années de formation pour certaines professions de la santé, mais le salaire n'augmente pas en conséquence
- ▶ Budget pas assez élevé pour arrimer les salaires avec ceux de la ville de Gatineau et encore moins avec le gouvernement fédéral

Le cercle vicieux de la pénurie de main-d'œuvre, de la surcharge de travail et de la démobilisation des équipes de travail

- ▶ Le manque de personnel entraîne une surcharge de travail pour le personnel en place, ce qui crée un déséquilibre dans la conciliation entre le travail et la vie familiale. Répercussions sur la qualité du travail réalisé, ce qui provoque aussi une démobilisation

Problématiques marquées pour certains métiers et difficultés à recruter du personnel qualifié

- ▶ Enseignants en sciences
- ▶ Techniciens en informatique
- ▶ Employés de bureau et personnel de soutien administratif
- ▶ Taux de roulement dépend de la provenance géographique et du lieu d'affectation
- ▶ Les employés qui sont déjà originaires de la Petite-Nation auront plus tendance à rester que ceux qui sont originaires de la ville de Gatineau

Capacité à trouver un emploi pour le conjoint ou la conjointe

- ▶ Difficulté à trouver un emploi pour le conjoint dans la MRC de Papineau ce qui peut amener la personne à vouloir travailler sur le territoire de la ville de Gatineau

Recherche d'expérience pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Les jeunes viennent se former et chercher de l'expérience dans les MRC ou les CLD et quittent souvent après deux ou trois ans pour la fonction publique fédérale

Formation professionnelle et perspectives d'emploi dans les métiers

- ▶ Afin d'augmenter le nombre d'étudiants en formation professionnelle et technique, il faut bien connaître les perspectives d'emploi dans ces secteurs pour mieux orienter les jeunes

PRATIQUES GAGNANTES

Qualité de vie et valeurs

- ▶ Mise en valeur des conditions de travail, de l'environnement de travail et des horaires de travail

Concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Table de concertation avec non seulement des partenaires, mais aussi des dirigeants d'entreprises
- ▶ Agent d'accueil, d'intégration et de rétention avec Place aux Jeunes

Carrière

- ▶ Développement de programmes de formation pour certains types d'emploi (ex. : préposé aux bénéficiaires au CSSS)

Procédures RH

- ▶ Embauche de personnes provenant du territoire où elles habitent

COMMENTAIRES SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Modèle

- ▶ Adapter le modèle à la réalité du territoire

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Sectoriel
- ▶ Faire de la pression auprès des instances provinciales

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de bonnes pratiques; prêts de service)

- ▶ Prêts de service (ex : orthophonistes, psychologues) sectoriel (ex. : secteur de la santé) et entre organisations (ex. : CSSS et CSCV)
- ▶ Mise en commun des formations et partage de bonnes pratiques : territorial

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais

- ▶ Territorialement et régionalement
- ▶ Levier est perçu comme étant très important car dans le réseau de la santé la rémunération vient en sixième ou septième position des critères de choix d'un employeur pour les employés, alors que la grande priorité est la qualité de vie au travail

Levier 4 – Procédures RH

- ▶ Sectoriel
- ▶ Partager les banques de candidats qualifiés

Suggestions de pratique à mettre en place

- ▶ Avoir un portrait des besoins de main-d'œuvre et des offres d'emploi disponibles en plus de les partager entre organisations sur le territoire
- ▶ Développer un projet où des jeunes iraient travailler avec un employeur et partageraient leur expérience, lors d'un gala, à travers un projet de cinéma, de nouvelles technologies ou autres
- ▶ Prévoir des mesures d'intégration pour élargir le réseau des nouveaux arrivants

INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE RÉGIONALE/PARTICIPER À UN ÉVÉNEMENT RÉGIONAL

- ▶ Inclure le secteur privé dans une stratégie territoriale
- ▶ Connaître les besoins en main-d'œuvre dans les organisations
- ▶ Avoir une formule en petits ateliers, relativement courts (demi-journée)

FAITS SAILLANTS PAR TERRITOIRE

PONTIAC

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ Concurrence provient des ministères et agences, du gouvernement provincial ainsi que des organisations du centre urbain
- ▶ La concurrence provient aussi de l'Ontario

Les organismes à but non lucratif sont vulnérables

- ▶ Comme le financement des organismes à but non lucratif n'est pas toujours assuré, ces derniers sont plus vulnérables et sont des employeurs moins concurrentiels, ce qui peut avoir un impact sur les services rendus à la population

Problématiques marquées pour certains métiers et difficultés à recruter du personnel qualifié

- ▶ Enseignants : pénurie provinciale et difficulté d'attraction dans le Pontiac
- ▶ Personnel en informatique (techniciens)
- ▶ Certains professionnels (ex. : psychologues, bibliothécaires)

Recherche d'expérience et phénomène du « magasinage » pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Les jeunes viennent chercher de l'expérience en région et quittent souvent quelques années pour des emplois dont la rémunération est plus élevée, notamment sur le territoire de la ville de Gatineau

PRATIQUES GAGNANTES

Relations interpersonnelles

- ▶ Mesures d'accueil et d'intégration par l'intermédiaire d'activité de socialisation

Qualité de vie et valeurs

- ▶ Mise en valeur du milieu de vie, de l'environnement de travail et des attributs du territoire (style de vie, nature, prix des terrains et logement, etc.)

Concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Agent d'accueil, d'intégration et de rétention avec Place aux Jeunes : séjours exploratoires dans le Pontiac, jumelages avec des employeurs, etc.
- ▶ Partenariat et esprit de concertation très poussé : participation aux conseils d'administration des différentes organisations
- ▶ Collaboration entre les organisations (CSSS, CSHBO, etc.) à l'intégration du conjoint ou de la conjointe et de la famille entière, lorsqu'un nouvel arrivant s'installe sur le territoire

COMMENTAIRES SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Faire pression sur le milieu politique
- ▶ Primes frontalières : garder des sommes pour le rural et proposer, par exemple 2 000 \$ de plus pour aller s'installer dans le Pontiac

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de bonnes pratiques; prêts de service)

- ▶ Mise en commun de formations au plan régional, mais décentralisées (pas juste concentrées à Gatineau)
- ▶ Utiliser la vidéoconférence, par exemple
- ▶ Offrir de la formation universitaire en ruralité, notamment grâce à l'enseignement à distance, pour que les jeunes puissent se former en restant chez eux

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l’Outaouais – (L’administration comme « employeur de choix », l’Outaouais comme milieu et collectivité)

- ▶ Territorial et régional
- ▶ Travailler sur les mesures d’accueil, mais surtout sur l’intégration des nouveaux arrivants
- ▶ Mettre en place des moyens de reconnaissance de la contribution des employés et leur laisser de l’autonomie

INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE RÉGIONALE/PARTICIPER À UN ÉVÉNEMENT RÉGIONAL

- ▶ Intérêt pour une stratégie territoriale intégrée
- ▶ Besoin d’une concertation régionale, mais que cette concertation régionale se fasse dans le respect des réalités et des défis des milieux ruraux, sans avoir à tout le temps pousser nos particularités
- ▶ Diversifier les acteurs et inclure l’entreprise privée, les anglophones et les élus

Annexe A

TROUSSE DU PARTICIPANT

Rencontres territoriales sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en Outaouais

TROUSSE DU PARTICIPANT



Introduction

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

En décembre 2008, l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO), la Conférence administrative régionale de l'Outaouais (CARO) et la Ville de Gatineau ont déposé une étude portant sur les impacts de la concurrence du gouvernement fédéral sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre des administrations publiques provinciale et municipale de l'Outaouais.

Partant des résultats et recommandations de l'étude, un modèle de stratégie intégrée d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre a été développé autour des quatre leviers suivants :

1. Rémunération globale
2. Développement professionnel²
3. Qualité de vie et promotion de l'Outaouais
4. Processus en ressources humaines (RH)

En octobre 2009, s'est tenue une consultation régionale sur la Stratégie intégrée d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans les administrations municipales, publiques et parapubliques en Outaouais. Cette consultation a été réalisée sur chacun des territoires de la région de l'Outaouais et les résultats ont été présentés et discutés, lors du Forum intersectoriel de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais en janvier 2010.

Lors de cette consultation, les participants ont exprimé leur intérêt à participer à une rencontre de travail sur chacun de leur territoire afin d'identifier des actions concrètes, élaborer un plan d'action local et voir quelles initiatives peuvent être enclenchées à l'échelle régionale afin de répondre aux difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre vécues dans les administrations publiques, parapubliques et municipales ainsi que dans certaines entreprises privées de chacun des territoires de la région de l'Outaouais.

DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

La rencontre de travail débute à 8 h 30 pour se terminer à 14 h. Un dîner est prévu à 12 h. Ainsi, le déroulement de la journée est le suivant :

- | | |
|----------------|---|
| 8 h 30 | Mot de bienvenue et mise en contexte de la rencontre de travail |
| 9 h 30 | Pause santé |
| 9 h 45 | Travail en sous-groupes pour l'élaboration d'un plan d'action local |
| 11 h 45 | Lunch |
| 13 h | Séance plénière |
| 13 h 50 | Processus de priorisation |
| 13 h 55 | Mot de la fin, remerciement et prochaines étapes |
| 14 h | Fin de la rencontre de travail |

OUTILS À VOTRE DISPOSITION

- ▶ Définitions des termes d'attraction et rétention de la main-d'œuvre
- ▶ Tableau synthèse qui situe la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre sur votre territoire
- ▶ Consignes pour le travail en sous-groupes et gabarit de plans d'action

² Levier préalablement nommé « Carrière », mais qui a fait l'objet d'un changement à « Développement professionnel » à la suite de plusieurs commentaires émis pendant la consultation régionale de l'automne 2009.

QUELQUES DÉFINITIONS

Attraction et rétention de la main-d'œuvre

Capacité à avoir accès, à sélectionner et à conserver à son bord, les ressources humaines qui lui permettent d'atteindre ses objectifs organisationnels.³

Capacité d'attraction

Capacité que possède une organisation à obtenir des candidatures en nombre suffisant et possédant les compétences recherchées pour les postes à pourvoir, selon les pratiques habituelles (procédurales et/ou financières), lui permettant ainsi d'atteindre ses objectifs stratégiques.⁴

Capacité de rétention

Capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.⁵

Mobilisation

La mobilisation, c'est le « JE » au service du « NOUS ».

Une équipe est mobilisée lorsque :

1. Elle est engagée dans une mission et un projet clairs et partagés qui suscitent la compréhension, l'adhésion et l'action – (donner un sens à ses actions).
2. Son fonctionnement assure une contribution maximale des individus, la possibilité pour chacun de participer au projet et d'influencer son développement – (exercer un pouvoir).
3. Les relations entre les personnes sont respectueuses, valorisantes et soutiennent les individus – (valoriser et reconnaître la contribution des individus).⁶

Les employés mobilisés parlent positivement de l'organisation pour laquelle ils travaillent, démontrent une forte intention d'y demeurer et ont le désir de se dépasser pour contribuer à son succès.⁷

Concertation

La concertation est une démarche qui comprend l'ensemble des pratiques articulées d'un groupe d'acteurs décisionnels et autonomes qui ont convenu d'harmoniser non seulement leurs orientations, mais également leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activité donné.⁸

On appelle « concertation » une pratique d'acteurs de plus d'un secteur d'intervention qui se mobilisent et s'engagent en complémentarité d'action pour mettre à profit les compétences de chacun en vue de satisfaire, d'un commun accord, des besoins clairement identifiés dans la communauté.⁹

Solidarité

La solidarité est la responsabilité mutuelle qui s'établit entre deux ou plusieurs personnes.

Collaboration

La collaboration intervient dans une situation de travail collectif dans laquelle la tâche et le but sont communs. Tous les acteurs travaillent sur les mêmes points. La collaboration implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème.¹⁰

³ Vallée, G. (2007). *La gestion de l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique québécoise*, Document de recherche réalisé pour l'ARUC, innovations, travail et emploi, document no 2007-004.

⁴ Levier préalablement nommé « Carrière », mais qui a fait l'objet d'un changement à « Développement professionnel » à la suite de plusieurs commentaires émis pendant la consultation régionale de l'automne 2009.

⁵ Levier préalablement nommé « Carrière », mais qui a fait l'objet d'un changement à « Développement professionnel » à la suite de plusieurs commentaires émis pendant la consultation régionale de l'automne 2009.

⁶ Forest, M. (1992). Guide pratique de management, *Mobiliser son équipe*, par Publications CFC, édition 1992.

⁷ Boucher, A. et Drolet, D. (2007). *Communiquer pour soutenir la mobilisation de vos employés*, Effectif, volume 10, numéro 4, septembre/octobre 2007.

⁸ Schneider, R. (1987). *Gestion par concertation*, Montréal, Agence d'Arc, 129 pages

⁹ Lebeau, A., Vermette, G. et C. Viens (1997). *Bilan de l'action intersectorielle et de ses pratiques en promotion de la santé et en prévention des toxicomanies au Québec*, Québec, MSSS, Direction générale de la planification et de l'évaluation.

¹⁰ Boutigny, E. (2004), *Coopération dans l'entreprise et compétence collective*, AGRH 2004, Actes du congrès, Tome 3, La gestion des compétences.

Quelques exemples de résultats par levier

Leviers	Résultats – (Exemples)	Pratiques gagnantes citées
1- Rémunération globale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Créer un groupe d'achat pour bonifier les assurances collectives des employeurs de la MRC ▶ Par un membership, offrir des rabais chez des commerçants du territoire pour les employés arrivant sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régime de retraite ▪ Assurances collectives ▪ Primes à l'installation ▪ Bourses à l'installation ▪ Bourses d'études
2- Développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recrutement de 35 nouvelles entreprises pour 150 stages ▶ Orchestration de 25 formations de niveau secondaire et collégial ▶ Qualification, en plus des cohortes régulières, de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 75 nouvelles infirmières ▪ 65 nouveaux ambulanciers et autre personnel paramédical ▪ 24 infirmières auxiliaires ▪ 40 préposés aux bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de programmes de formation à l'interne qui sont dispensés par des employés de l'organisation ▪ Participation prévue des employés au prochain exercice de planification stratégique ▪ Stages en milieu de travail ▪ Programme « J'explore une carrière » du Carrefour jeunesse emploi ▪ Table de concertation de responsables des ressources humaines
3- Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Établissement de 180 travailleurs immigrants en Outaouais ▶ Établissement de 50 nouveaux travailleurs sur le territoire de la MRC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régionalisation de l'immigration ▪ Mesures d'accueil et d'intégration par l'intermédiaire d'activité de socialisation ▪ Mise en valeur des conditions de travail, de l'environnement de travail et du milieu de vie ▪ Production et diffusion d'outils de communication ayant pour but la mise en valeur des attributs du territoire (styles de vie, espaces verts, services de proximité, attraits touristiques, etc.)
4- Procédures RH	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Certification de 467 nouvelles personnes, grâce à la reconnaissance des acquis et des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan quinquennal de la main-d'œuvre ▪ Suivi auprès des candidats ayant postulé pour un emploi à partir d'un système de « tracking » ▪ Reconnaissance de l'expérience et des acquis ▪ Embauche de personnes provenant du territoire où elles habitent ▪ Horaire de travail flexible ou comprimé

Annexe B

GUIDE DE L'ANIMATEUR

Rencontres territoriales sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en Outaouais

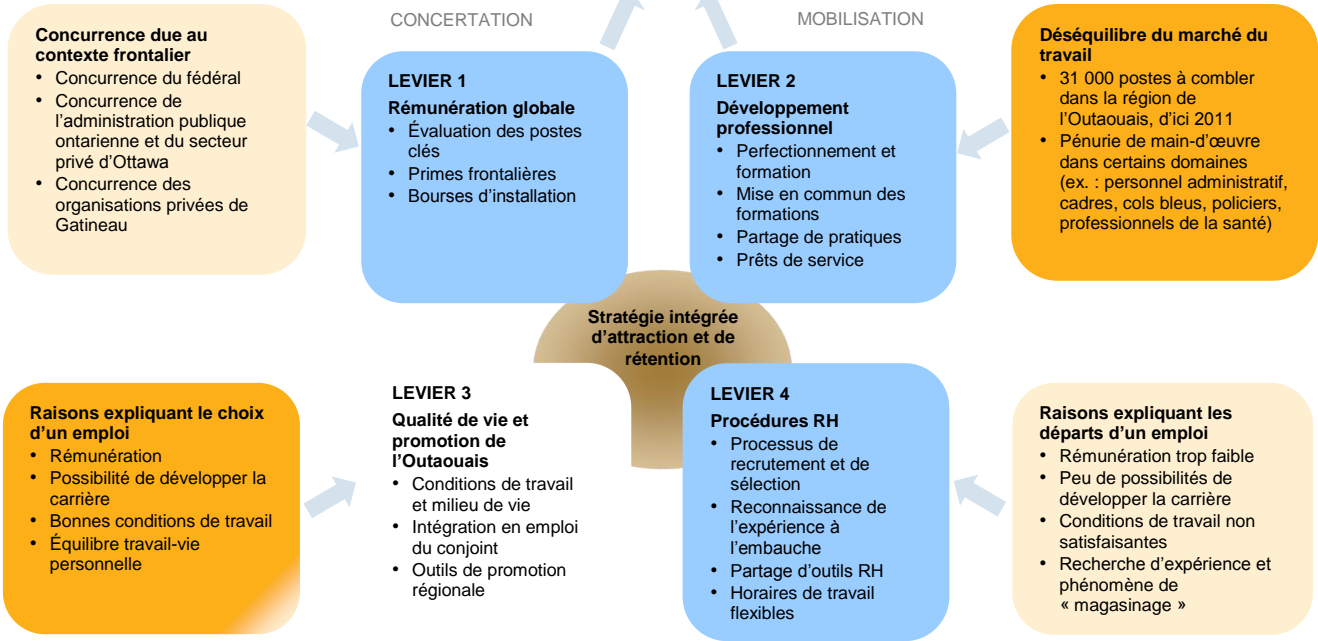
GUIDE DE L'ANIMATEUR



SCHÉMA DE LA STRATÉGIE INTÉGRÉE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION PAR MRC

MRC LES COLLINES-DE-L'OUTAOUAIS

BUT : Assurer le développement social, culturel et économique de la MRC Les Collines-de-l'Outaouais et de la région de l'Outaouais en maintenant la qualité des services offerts par les administrations publiques, parapubliques et municipales ainsi que les entreprises privées du territoire et de la région



SOLIDARITÉ

COLLABORATION

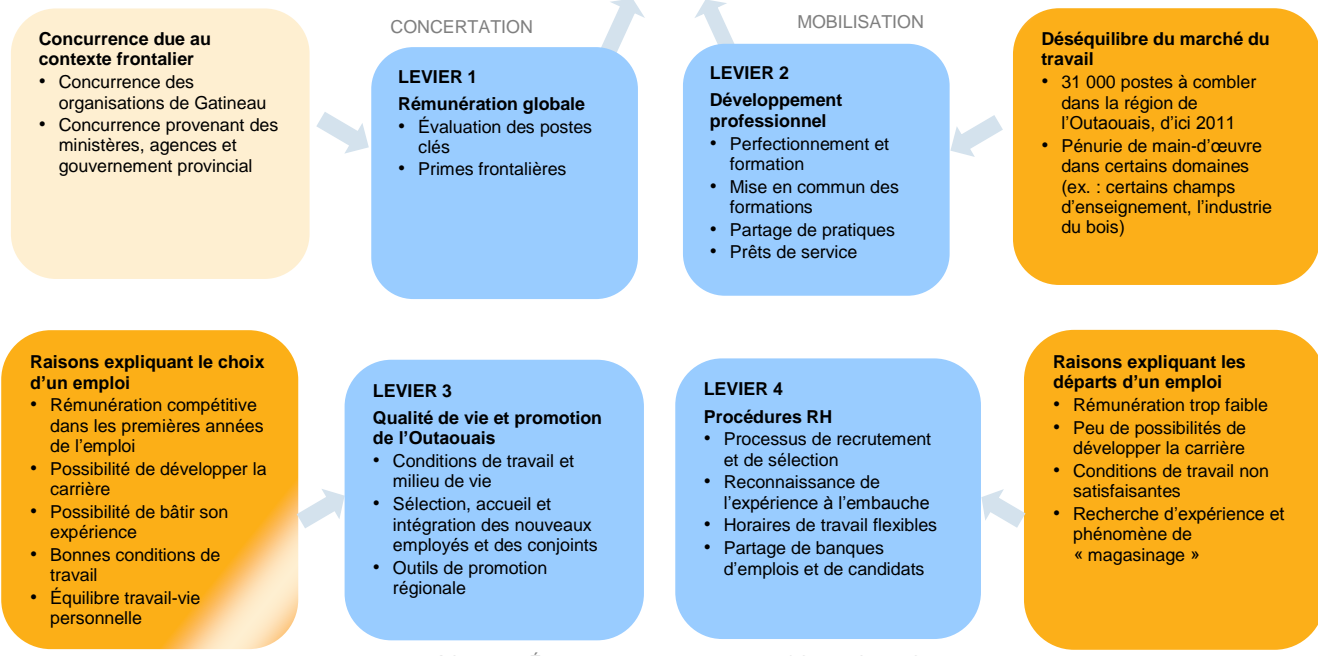


Faits saillants du portrait de l'emploi et du marché du travail dans la MRC Les Collines-de-l'Outaouais

SCHÉMA DE LA STRATÉGIE INTÉGRÉE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION PAR MRC

MRC DE LA VALLÉE-DE-LA-GATINEAU

BUT : Assurer le développement social, culturel et économique de la MRC de La Vallée-de-la-Gatineau et de la région de l'Outaouais en maintenant la qualité des services offerts par les administrations publiques, parapubliques et municipales ainsi que les entreprises privées du territoire et de la région



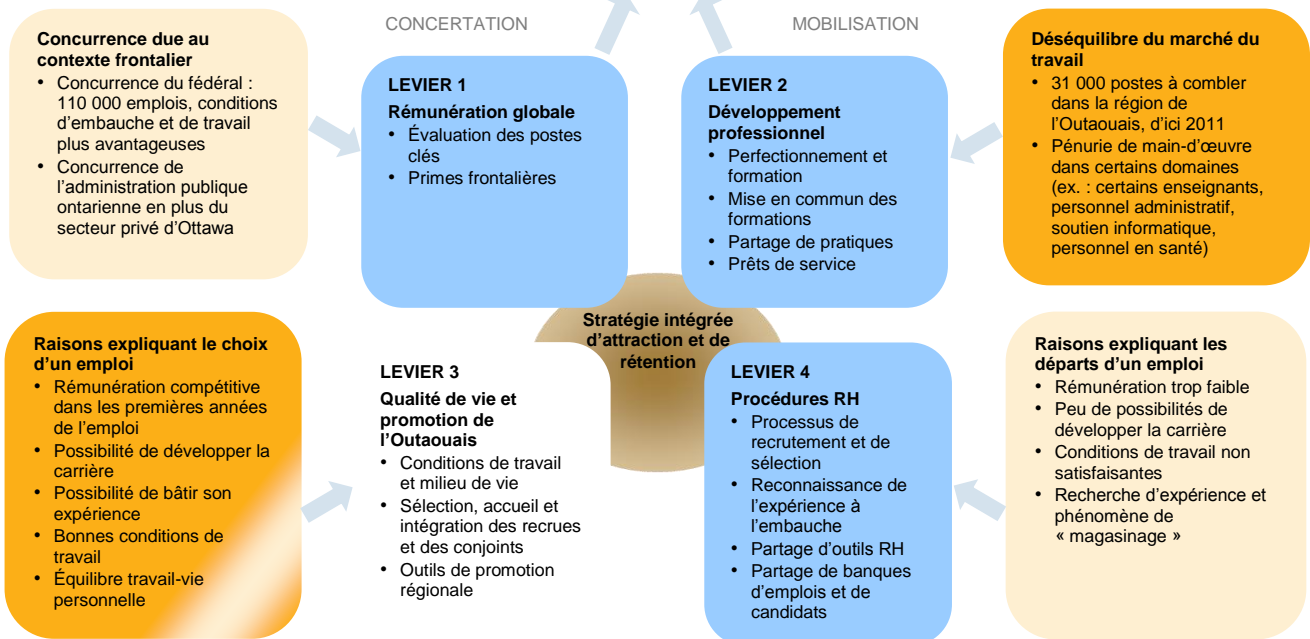
Faits saillants du portrait de l'emploi et du marché du travail dans la MRC de La Vallée-de-la-Gatineau

- Démographie:** Représentant 45,0 % de la superficie de l'ensemble de la région, la MRC de La Vallée-de-la-Gatineau représente 6,0 % de la population de l'Outaouais. Entre 2001 et 2006, la MRC a connu une augmentation de population de 9,5 %.
- Marché du travail:** 14,3 % de taux de chômage en 2006, comparé à 15,8 % en 2001.
- Secteurs d'activité qui emploient le plus:**
 - Commerce : 17,8 %
 - Soins de santé et assistance sociale : 12,5 %
 - Agriculture et foresterie : 8,8 %
 - Hébergement et services de restauration : 7,9 %
 - Administrations publiques : 7,7 %
- Principaux lieux de travail des personnes en emploi résidant dans la MRC:**
 - MRC de La Vallée-de-la-Gatineau : 81,2 %
 - Ville d'Ottawa : 6,5 %
 - Ville de Gatineau : 4,5 %
 - Mont-Laurier : 2,7 %
 - Ailleurs au Québec, en Ontario ou au Canada : 2,4 %
- Scolarité des 15 ans et plus:**
 - 40,6 % n'ont aucun certificat ou diplôme
 - 20,2 % ont un diplôme d'études secondaires
 - 15,8 % ont obtenu un diplôme d'études post-secondaires (collégial ou universitaire)

SCHÉMA DE LA STRATÉGIE INTÉGRÉE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION PAR MRC

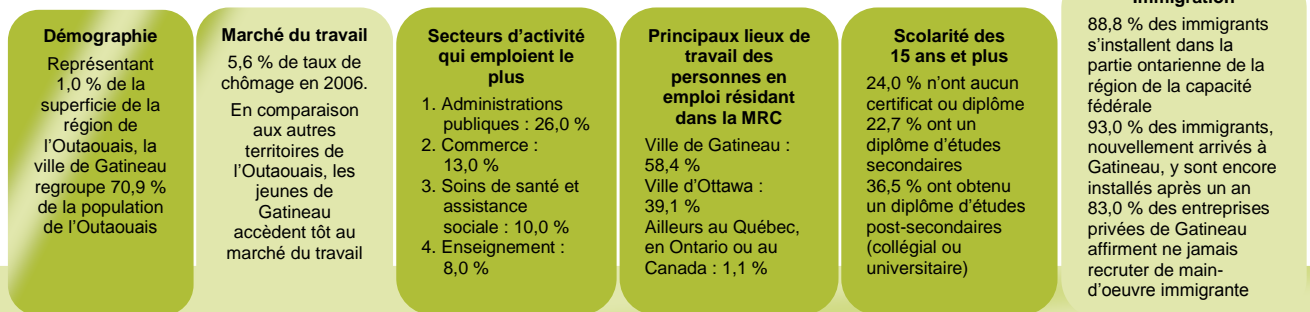
VILLE DE GATINEAU

BUT : Assurer le développement social, culturel et économique de la ville de Gatineau et de la région de l'Outaouais en maintenant la qualité des services offerts par les administrations publiques, parapubliques et municipales ainsi que les entreprises privées du territoire et de la région



SOLIDARITÉ

COLLABORATION

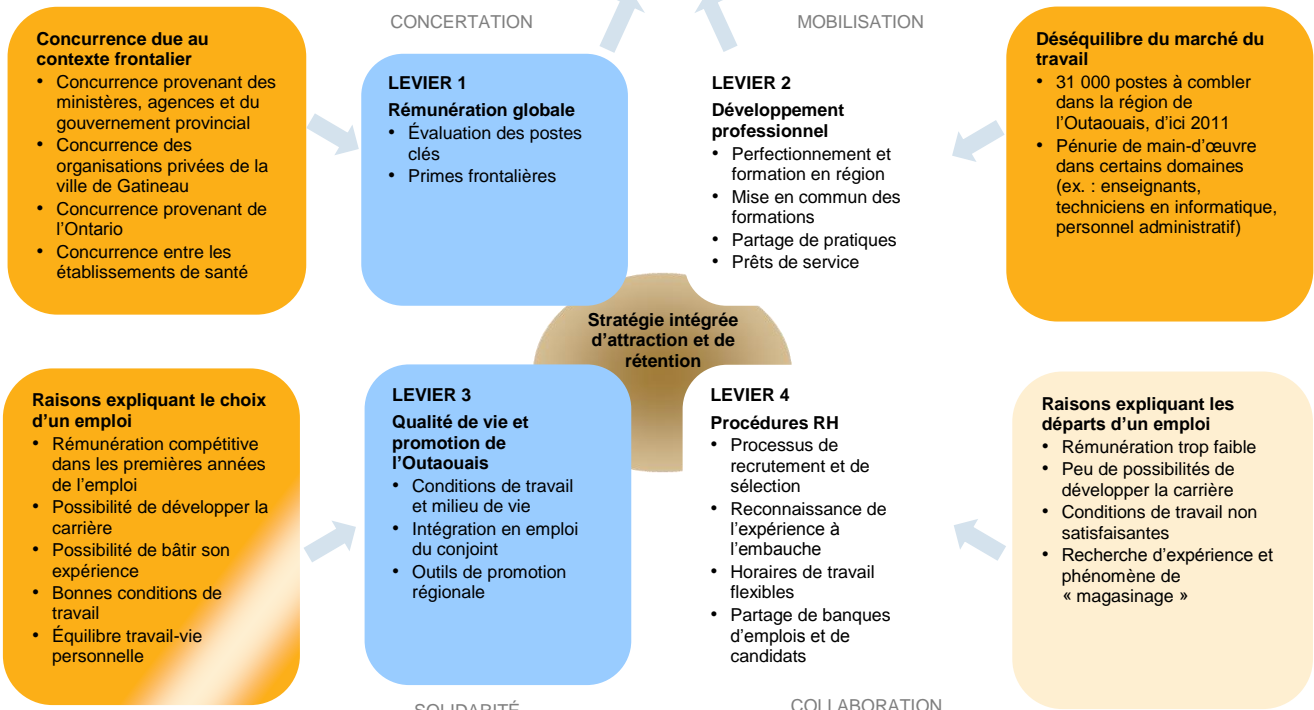


Faits saillants du portrait de l'emploi et du marché du travail dans la ville de Gatineau

SCHÉMA DE LA STRATÉGIE INTÉGRÉE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION PAR MRC

MRC DE PAPINEAU

BUT : Assurer le développement social, culturel et économique de la MRC de Papineau et de la région de l'Outaouais en maintenant la qualité des services offerts par les administrations publiques, parapubliques et municipales ainsi que les entreprises privées du territoire et de la région



Démographie
Représentant 9,5 % de la superficie de la région, la MRC de Papineau compte 6,4 % de la population de l'Outaouais. Entre 2001 et 2006, la population de la MRC a augmenté de 7,3 %

Marché du travail
Nette amélioration du taux d'activité et du taux d'emploi depuis 2001.
8,8 % de taux de chômage en 2006 par rapport à 10,2 % en 2001

Secteurs d'activité qui emploient le plus

- Commerce : 15,3 %
- Fabrication : 12,2 %
- Soins de santé et assistance sociale : 9,8 %
- Hébergement et services de restauration : 9,8 %
- Administrations publiques : 9,1 %

Principaux lieux de travail des personnes en emploi résidant dans la MRC

MRC de Papineau : 63,1 %
Ville de Gatineau : 20,3 %
Ailleurs au Québec, en Ontario ou au Canada : 7,9 %
Ville d'Ottawa : 6,6 %

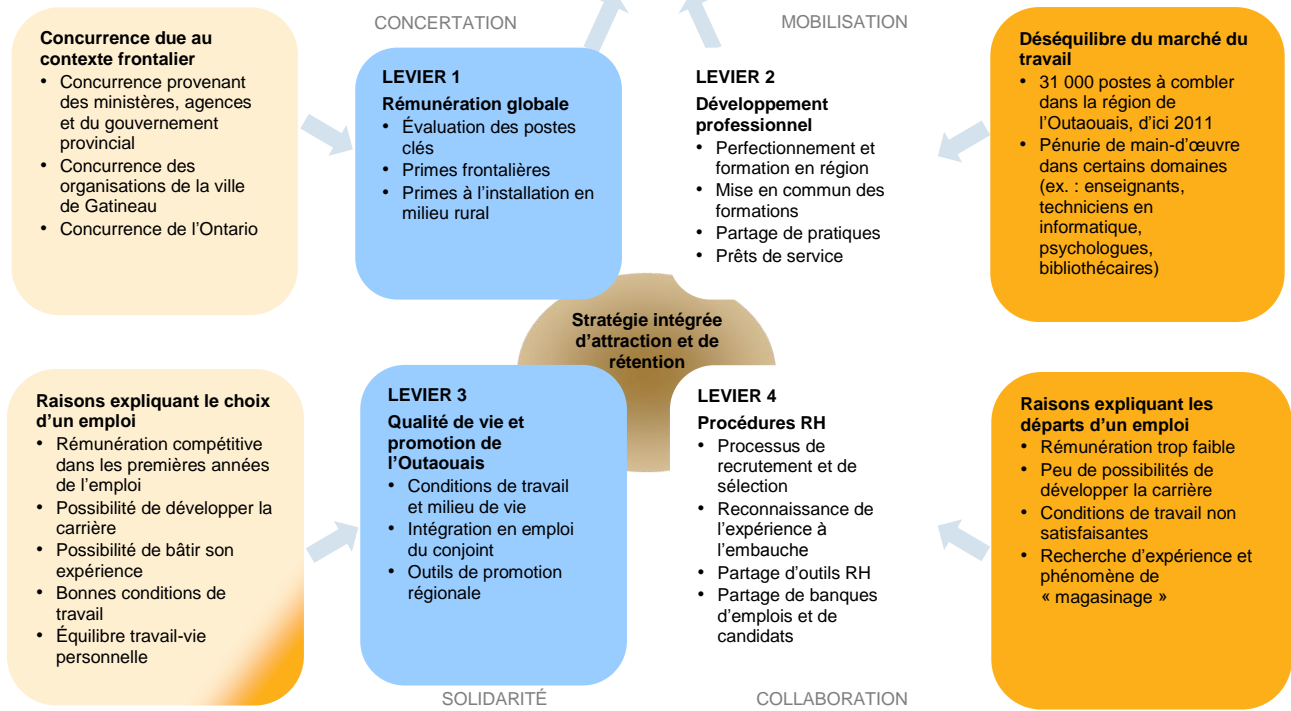
Scolarité des 15 ans et plus
36,1 % n'ont aucun certificat ou diplôme
22,6 % ont un diplôme d'études secondaires
20,2 % ont obtenu un diplôme d'études post-secondaires (collégial ou universitaire)

Faits saillants du portrait de l'emploi et du marché du travail dans la MRC de Papineau

SCHÉMA DE LA STRATÉGIE INTÉGRÉE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION PAR MRC

MRC DE PONTIAC

BUT : Assurer le développement social, culturel et économique de la MRC de Pontiac et de la région de l'Outaouais en maintenant la qualité des services offerts par les administrations publiques, parapubliques et municipales ainsi que les entreprises privées du territoire et de la région



Démographie
 Représentant 44,0 % de la superficie de l'ensemble de la région, la MRC de Pontiac représente 4,6 % de la population de l'Outaouais.
 Entre 2001 et 2006, la MRC a connu une très légère augmentation de la population de 0,1 %

Marché du travail
 14,3 % de taux de chômage en 2006, comparé à 15,8 % en 2001

Secteurs d'activité qui emploient le plus
 1. Soins de santé et assistance sociale : 14,9 %
 2. Fabrication : 12,6 %
 3. Commerce : 12,5 %
 4. Construction : 9,0 %
 5. Agriculture, foresterie, chasse et pêche : 8,1 %

Principaux lieux de travail des personnes en emploi résidant dans la MRC
 MRC de Pontiac : 67,2 %
 Renfrew (ON) : 15,6 %
 Ville d'Ottawa : 9,3 %
 Ville de Gatineau : 4,4 %
 Ailleurs au Québec, en Ontario ou au Canada : 1,8 %

Scolarité des 15 ans et plus
 39,9 % n'ont aucun certificat ou diplôme
 23,5 % ont un diplôme d'études secondaires
 20,5 % ont obtenu un diplôme d'études post-secondaires (collégial ou universitaire)

Faits saillants du portrait de l'emploi et du marché du travail dans la MRC de Pontiac

L'ABCD de l'activité

PLAN D'ACTION LOCAL SUR TROIS ANS

VOTRE MISSION :

Élaborer un plan d'action pour l'ensemble de votre MRC en vue d'apporter des solutions concrètes aux enjeux et défis liés à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre au sein des organisations publiques, parapubliques, municipales et privées.

ÉTAPES À SUIVRE :

1. Nommer individuellement au moins deux résultats ciblés à réaliser (cette première étape sera facilitée par l'animateur).
2. Vous regroupez en équipe de trois ou quatre participants.
3. Lire les définitions (attraction, rétention, mobilisation, solidarité, concertation et collaboration) et les garder à l'esprit pendant l'accomplissement de votre tâche.
4. Rédiger un maximum de cinq résultats ciblés à réaliser, d'ici les trois prochaines années, qui contribueront à attirer de nouveaux employés et à maintenir en poste les employés actuels de votre MRC. Des exemples de résultats sont fournis sur le gabarit de plans d'action pour vous aider à accomplir cette tâche.
5. Inscrire les résultats sur le gabarit, lorsque vous vous serez entendus sur les résultats prioritaires à accomplir en matière d'attraction et de rétention des employés de votre MRC.
6. Identifier l'échéance des résultats ciblés (1 an ou 3 ans).
7. Recueillir, pour chacun des résultats ciblés, entre deux et trois moyens prioritaires à mettre en œuvre qui contribueront à l'atteinte du résultat ciblé.
8. Nommer les organisations qui pourraient être porteuses de la mise en œuvre des moyens choisis.

RÉSULTATS VISÉS PAR L'ACTIVITÉ :

- ▶ Un plan d'action par équipe de travail que nous tenterons d'harmoniser à l'intérieur d'un seul document.
- ▶ L'identification des conditions de réussite pour la mise en œuvre efficace et efficiente du plan d'action : mécanisme de coordination, leadership, mise en commun de ressources, identification des porteurs de dossiers.

DIRECTIVES LOGISTIQUES :

- ▶ Un animateur.
- ▶ Un secrétaire.
- ▶ Travail individuel suivi d'un travail en équipe.

TEMPS ALLOUÉ :

- ▶ 2 heures.

MATÉRIEL REQUIS :

- ▶ Gabarit de plans d'action.
- ▶ Tableau synthèse de la Stratégie intégrée d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.
- ▶ Stylos.

Annexe C

PLANS D'ACTION LOCAUX PAR MRC

Rencontres territoriales sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en Outaouais

PLANS D'ACTION LOCAUX PAR MRC



MRC Les Collines-de-l'Outaouais

Plan d'action local sur trois ans

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 1 Rémunération globale	Réduire l'écart de rémunération globale entre les villes et les provinces à proximité et la perception de l'écart en stimulant l'esprit de collectivité	<ul style="list-style-type: none"> + Identification de solutions + Conditions de travail compensatoires + Forum sur le partage des bonnes pratiques en GRH pour déterminer les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre + Recherche de comparables + Incitatifs gouvernementaux pour l'employeur privé (avantages fiscaux, parcs industriels) 	<ul style="list-style-type: none"> + Comité formé de professionnels en développement économique + Élus + Fonctionnaires + Citoyens (comité de citoyens) 	
	Diminution des fardeaux fiscaux de l'industrie privée favorisant une meilleure compétitivité salariale sur notre territoire	<ul style="list-style-type: none"> + Étude d'étalonnage sur ce que les employés potentiels recherchent 		
	Créer un sentiment d'appartenance qui contribuera à la diminution de l'importance de la disparité causée par le caractère frontalier de la région	<ul style="list-style-type: none"> + Favoriser le développement d'une microéconomie 		
Levier 2 Développement professionnel	Échanger et partager les bonnes pratiques en GRH	<ul style="list-style-type: none"> + Organiser un forum en GRH + Offrir des stages en entreprise + Assurer des prêts de service + Promouvoir et encourager le mentorat + Instaurer des bourses d'études 	<ul style="list-style-type: none"> + Emploi-Québec + CLD + Municipalités 	
	Mettre en place un centre d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> + Concertation entre les intervenants en formation et en recherche ainsi que les entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> + CLD + Maisons d'enseignement + Entreprises 	

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 3 Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Assurer la promotion de la région de l'Outaouais et de la MRC	<ul style="list-style-type: none"> + Développer une trousse de promotion contenant : <ul style="list-style-type: none"> • Un volet générique pour la région de l'Outaouais et un volet territorial • Un volet pour chacun des secteurs d'activité prioritaires • Un volet pour l'organisation (publique ou privée) qui utilisera la trousse + Assurer la présence d'ambassadeurs de la région à l'international pour vendre l'Outaouais 	<ul style="list-style-type: none"> + CLD + CSSS + CRÉO + Tourisme Outaouais + Municipalités + Employeurs + MRC 	
	Assurer un bon accueil des nouveaux résidents dans la MRC	<ul style="list-style-type: none"> + Produire un guide de bienvenue virtuel pour accueillir les promoteurs, les professionnels et les familles 	<ul style="list-style-type: none"> + CLD + MRC + Municipalités 	
	Assurer une bonne organisation de l'accueil	<ul style="list-style-type: none"> + Assurer la présence d'un « facilitateur » (agent communautaire) + Offrir des services à la famille, selon la politique familiale de la MRC + Encourager l'implication communautaire et le bénévolat 	<ul style="list-style-type: none"> + Municipalités + CLD + CSSS + MRC 	
Levier 4 Procédures ressources humaines (RH)	Arrimer les démarches de recrutement des employeurs de la région de l'Outaouais	<ul style="list-style-type: none"> + Produire un plan régional de recrutement 		
	Arrimer les démarches de recrutement des employeurs de la MRC	<ul style="list-style-type: none"> + Guichet unique d'affichage d'emplois pour la MRC (site Web) + Jumelage d'emplois (emplois à temps partiel ou emplois saisonniers) + Promotion des emplois dans les établissements scolaires et dans les salons de l'emploi + Production et mise en œuvre d'un plan de recrutement + Embauche de la main-d'œuvre immigrante 	<ul style="list-style-type: none"> + MRC + CLD 	

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 4 Procédures ressources humaines (RH) (suite)	Connaître les besoins et les attentes des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> + Utiliser l'activité de réseautage du CLD, le salon Réseau + Embauche d'un coordonnateur ayant des notions en GRH + Table de concertation MRC pour échanger des outils en GRH + Expertise à développer par un accompagnement d'Emploi-Québec 	<ul style="list-style-type: none"> + Employeurs + CLD + Coordonnateur 	
	Proposer des outils pour favoriser le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> + Guichet unique – Site Web (valider la pertinence lors du Salon Réseau, CLD) + Jumelage d'emplois + Aide par Emploi-Québec pour le recrutement + Stages chez de futurs employeurs + Mentorat 		

MRC de La Vallée-de-la-Gatineau

Plan d'action local sur trois ans

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 1 Rémunération globale	Assurer une rémunération concurrentielle, selon le marché surtout dans le secteur des services	+ Sensibilisation des employeurs sur la rémunération moyenne du territoire en portant un diagnostic sur la politique salariale	+ CLE	+ 12-36 mois
	Offrir de meilleures conditions de travail	+ Créer un groupe d'achat pour bonifier les assurances collectives des employeurs de la MRC (étude d'intention et/ou d'intérêt)	+ CCIM	+ 12-18 mois
	Favoriser le maintien en emploi	+ Offrir des incitatifs financiers (ex. : bonis à la performance, participation aux profits)	+ CLE	+ 12 mois
	Améliorer l'attraction de la main-d'œuvre dans la MRC	+ Développer et diffuser un outil de valorisation du coût de la vie en milieu rural versus en milieu urbain + Promouvoir la mesure SRT (Supplément de retour au travail) d'Emploi-Québec	+ Complicité-emploi + Place aux jeunes + Emploi-Québec	+ 2010-2011
	Améliorer la rétention de la main-d'œuvre dans la MRC	+ Élaborer un atelier ou une formation « Stratégies gagnantes en matière d'intéressement » comme outil de rétention de la main-d'œuvre pour les entreprises privées	+ Cégep de l'Outaouais + Emploi-Québec + CCIM	+ Hiver 2010
Levier 2 Développement professionnel	Formation de la main-d'œuvre et actualisation de la main-d'œuvre en place	+ Adapter les formations aux besoins spécifiques des employeurs + Promotion des services existants (visites chez les employeurs)	+ CSHBO (CFP) + Emploi-Québec + Cégep de l'Outaouais	
	Encourager les différents niveaux de formation professionnelle, collégiale et universitaire	+ Assurer l'accessibilité aux bourses de la relève par les étudiants en formation professionnelle	+ Complicité-emploi	

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier	
Levier 2 Développement professionnel (suite)	Créativité dans le développement de la formation secondaire et collégiale	+ Mettre en action différents acteurs socio-économiques (mobilisation, concertation, collaboration)	+ Acteurs socio-économiques		
	Assurer la continuité de la première année du DEC en sciences humaines dans la MRC	+ Continuer la promotion auprès des jeunes de la région et de leurs parents	+ Cégep de l'Outaouais	+ Année après année (recrutement)	
	Formation en soins de la santé (DEP, PAB, infirmiers auxiliaires, etc.)	+ Trouver les bons leviers : Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (ASSSO) pour autoriser la mise en œuvre du programme	+ CSHBO + CLE + Autres partenaires régionaux	+ 1 an	
	Attirer la clientèle masculine en soins de la santé pour limiter le décrochage scolaire des garçons (métiers non traditionnels)	+ Conseiller en orientation doit promouvoir les besoins en main-d'œuvre dans la MRC	+ CSSSVG + CSHBO	+ Maintenant	
	Augmenter la qualification en milieu de travail	+ Augmenter le nombre de formations en milieu de travail + Augmenter les possibilités de reconnaissance des acquis + Connaître les besoins en formation des différents employeurs de la région	+ Cégep de l'Outaouais et CFPVG + Complicité-emploi	+ 1 an	
	Connaître les possibilités de stage chez les employeurs et les besoins des étudiants en stage	+ Produire une étude	+ Complicité-emploi	+ 1 an	
	Favoriser les nouvelles technologies pour offrir des formations en région (ex. : visioconférence)	+ Identifier les organismes qui ont déjà la technologie + Publicité dans les organisations	+ Complicité-emploi	+ Récurrent	
	Création d'une table RH régionale pour réaliser tous les résultats visés				
	Levier 3 Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Diminuer l'exode des jeunes et attirer des nouveaux finissants ou arrivants	+ Site Web de la MRCVG adapté et affichant les emplois disponibles et qui seront en demande		
		Informers les jeunes qui ne sont pas au courant des emplois offerts, donc faire connaître les offres d'emploi	+ Place aux jeunes, visite exploratoire + Séances d'information mensuelles à Montréal pour les nouveaux arrivants où l'on fournit la liste des emplois affichés par Internet		

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 3 Qualité de vie et promotion de l'Outaouais (suite)	Amélioration de la qualité de vie	<ul style="list-style-type: none"> + Offrir des logements de qualité + Intégration des nouvelles familles par le placement du conjoint + Soirée d'accueil, trousse d'accueil + Mentor responsable 		
	Promotion de la MRC auprès de ceux qui cherchent des informations sur Internet, amélioration de l'information disponible	<ul style="list-style-type: none"> + Stratégie Web régionale et MRC + Mise en place d'infrastructures : <ul style="list-style-type: none"> • logements de qualité • nouvelles technologies • activités, sports, communauté • Politique familiale 	+ Table de développement social	
Levier 4 Procédures des ressources humaines (RH)	Réussir à remplacer 40,0 % des effectifs qui ont quitté	<ul style="list-style-type: none"> + Travailler en amont comme Complicité-emploi + Identifier le profil social approprié des candidats que l'on veut attirer en région 	+ Directions RH des organisations	
	Recruter des effectifs qualifiés en situation de croissance Qualification : surtout au plan technique	<ul style="list-style-type: none"> + Identifier les besoins + Se concerter pour le faire + Profil social + Guichet unique de planification de la main-d'œuvre 	+ Emploi-Québec	
	Retenir les employés	<ul style="list-style-type: none"> + Guichet unique : Complicité-emploi + Planification de la main-d'œuvre + Télétravail (généralisation) 	+ Emploi-Québec	

Ville de Gatineau

Plan d'action local sur trois ans

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 1 Rémunération globale	Élargissement des conditions d'embauche et reconnaissance de l'expérience à l'embauche	<ul style="list-style-type: none"> + Créer des passerelles + Reconnaissance des compétences et de l'expérience par les employeurs + Accompagnement pour répondre aux exigences ou alléger les exigences + Développer des outils de promotion à diffuser auprès des employeurs + Avantages sociaux + Programmes sociaux et avantages québécois (garderies, etc.) + Outil de valorisation du coût de la vie dans les entreprises 		
	Améliorer l'attraction de la main-d'œuvre sur le territoire de la ville de Gatineau	<ul style="list-style-type: none"> + Activité de publicité ciblée au plan régional : <ul style="list-style-type: none"> • Volet jeunesse • Volet immigration • Volet francophone • Culture et encadrement 		
Levier 2 Développement professionnel	Contrer l'exode des jeunes d'ici, en favorisant leur retour à la fin des études en Outaouais	<ul style="list-style-type: none"> + Retracer les jeunes qui étudient à l'extérieur + Développer et mettre en oeuvre un plan de communication 	+ Table Éducation Outaouais	
	Intéresser les jeunes dès le secondaire aux emplois disponibles en Outaouais	<ul style="list-style-type: none"> + Programme « J'explore une carrière » + Bourses d'études 	<ul style="list-style-type: none"> + Centre de services partagés + Table Éducation Outaouais + Établissements scolaires concernés 	

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 2 Développement professionnel (suite)	Accroître le bassin de main-d'œuvre disponible dans certains secteurs	+ Programme pour recycler des employés ayant perdu leur emploi + Mesures d'accompagnement + Programme d'intéressement	+ Concertation sectorielle (ex. : Campus santé Outaouais)	
	Bonifier l'offre de formation interne chez les employeurs	+ Favoriser le développement des compétences individuelles	+ Établissements scolaires	
Levier 3 Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Promotion de l'offre du marché du travail en Outaouais <ul style="list-style-type: none"> • Promotion du marché de l'emploi régional • Promotion de la région de l'Outaouais • Réussir à rejoindre des gens qui ne sont pas rejoints actuellement 	+ Outils de connaissance et de communication de l'offre d'emploi de l'Outaouais + Partenariat public-privé + Bottin des ressources : immigration, femmes, etc. + Identification des valeurs régionales communes + Développer une identité régionale « Être sexy » + Dialogue avec la clientèle cible + « Salon Outaouais » soit un événement annuel + Carnet d'adresses		
	Promotion de la qualité de vie (travail-famille)	+ Conciliation travail-famille + Horaires de travail variables + Connaissance des particularités de la génération Y (différences générationnelles)		
	Meilleur partage de l'information	+ Reconnaissance des contributions (formation auprès des cadres et des gestionnaires) + Mise en valeur des attributs régionaux (richesse culturelle, environnement)		
	Meilleur arrimage de l'offre et des besoins en main-d'œuvre	+ Étude permettant : <ul style="list-style-type: none"> • D'augmenter la connaissance de l'offre • D'augmenter la connaissance de la demande 		

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 3 Qualité de vie et promotion de l'Outaouais (suite)	Accroître le degré de connaissance et d'appréciation de la région de l'Outaouais à l'égard des emplois disponibles et de la qualité de vie	<ul style="list-style-type: none"> + Table des directions en ressources humaines + Mise en commun d'outils + Portail Outaouais 		
	<p>Recenser les besoins en main-d'œuvre par une mise en commun des informations</p> <p>Favoriser et faciliter l'accès à l'information pour mettre en valeur la région</p> <p>Localiser et centraliser l'information pour la région et par MRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Créer une table de travail conjointe + Recenser et centraliser les outils et informations existantes à l'égard de l'offre d'emploi en Outaouais (emplois, culture, etc.) + Promouvoir les informations et les outils existants 		
Levier 4 Procédures des ressources humaines (RH)	<p>Faciliter l'accès à l'emploi pour les immigrants et autres, par une flexibilité dans la reconnaissance des acquis</p> <p>Favoriser la reconnaissance des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Accroître l'accessibilité aux emplois + Offres de formation et de stage en milieu de travail + Adoption de méthodes de communication selon les personnes ciblées + Journaux des communautés culturelles + Moyens électroniques 	<ul style="list-style-type: none"> + Chambre de commerce de Gatineau pour la promotion + Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles + Institutions d'enseignement 	
	<p>Inviter les chercheurs d'emploi à débiter une carrière en Outaouais</p> <p>Faciliter l'obtention d'un emploi pour le conjoint, l'organisation familiale, l'obtention d'une place en garderie, la recherche d'un logement, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Campagne de promotion nationale et internationale ciblée + Optimiser l'utilisation des outils électroniques (Facebook, Twitter, etc.) + Recueillir et rendre accessible les différentes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> + Employeurs privés et publics + Chambre immobilière de l'Outaouais 	
	<p>Partage de banques de candidatures</p> <p>Partage de bonnes pratiques RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Table régionale intersectorielle publique-privée en RH (TRIPP-RH) 		

MRC de Papineau

Plan d'action local sur trois ans

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 1 Rémunération globale	Devenir une MRC axée sur la conciliation travail-famille-loisirs		+ MRC	
	Assurer une concertation accrue	+ Consulter une ressource externe + Concertation entre employeurs, organismes et gestionnaires d'infrastructures		
Levier 2 Développement professionnel	Identifier et préparer la relève entrepreneuriale et en main-d'œuvre	+ Constituer une banque d'entreprises qui seront à vendre ou qui chercheront une relève en main-d'œuvre	+ CLD + SADC + CLE + Syndicats + MICC + Institutions d'enseignement + Partenaires financiers	
	Favoriser, à moyen terme, le développement des entreprises par le biais de l'innovation	+ Soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation	+ CLD + SADC	

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 2 Développement professionnel (suite)	Promouvoir et développer la formation en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> + Perfectionnement en emploi dans le but de développer les perspectives de carrière + Favoriser les échanges internationaux afin d'innover + Favoriser la formation post-secondaire + Créer une entreprise d'insertion en commercialisation des produits locaux et touristiques + Jumelage entre les employés plus expérimentés et les plus jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> + CLE + Chambres de commerce + Entreprises et employés + OFQJ + CJE + Cégep de l'Outaouais + UQO + CSCV + CJE + CLD + SADC + Entreprises 	
Levier 3 Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	Garantie d'une rémunération équitable Développer des outils pour l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> + Développement de mécanismes et de grilles d'évaluation des emplois pour l'établissement de la rémunération par catégorie d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> + Organisme régional 	<ul style="list-style-type: none"> + 1 an pour l'analyse + 2 à 3 ans pour la mise en œuvre
	Meilleure intégration des nouveaux arrivants dans la région pendant les premiers 18 mois	<ul style="list-style-type: none"> + Effectuer une campagne promotionnelle + Trousse d'accueil des municipalités uniforme + Réseautage entre employeurs et nouveaux arrivants + Mentorat + Site Internet qui regroupe l'ensemble des municipalités + Sensibilisation des citoyens + Aide à la recherche d'un logement 	<ul style="list-style-type: none"> + Ressource externe + Spécialiste en marketing 	<ul style="list-style-type: none"> + 1 an pour les outils + 18 mois pour des résultats

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 3 Qualité de vie et promotion de l'Outaouais (suite)	Améliorer la qualité de vie des citoyens	<ul style="list-style-type: none"> + Développement d'un système adéquat de transport en commun + Jumelage des emplois saisonniers (été-hiver), pour créer un poste à temps plein toute l'année + Horaires flexibles pour offrir aux employés du temps en famille + Pratiques RH en fonction des besoins familiaux + Horaires 12 h versus 8 h pour offrir plus de temps libre + Pourcentage de tâches en 4 jours + Souplesse accrue entre organismes permettant le partage des tâches (ex. : Pierre-Janet-CLSC, CLSC-CSVC, psychologue-infirmier) + 2 à 5 jours par personne à la retraite et les personnes immigrantes 		
	Campagne « Achat responsable » : <ul style="list-style-type: none"> • Environnemental • Local • Produits du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> + Politiques claires pour encourager l'achat local dans le but de maintenir des emplois et d'en créer localement + Pourcentage des contrats de construction octroyés à des entreprises d'ailleurs à être sous-traiter à des entreprises locales (ex. : bâtiment de la MRC, centre sportif à St-André-Avellin) 		
Levier 4 Procédures des ressources humaines (RH)	Embauche de candidats et intégration du conjoint	<ul style="list-style-type: none"> + Connaître la banque d'offres d'emploi du territoire + Inventorier les postes-métiers disponibles sur le territoire et les diffuser + Promotion faite à deux personnes (couple, famille) + Affiches ailleurs : Montréal, Trois-Rivières, etc. + Marketing attrayant : <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de vie • Territoire vert et écologique 		

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 4 Procédures des ressources humaines (RH) (suite)	Informé et former davantage les employeurs	<ul style="list-style-type: none"> + Éducation faite auprès des gestionnaires pour la diversification des profils des candidatures et des horaires + Promotion des besoins des travailleurs (ex. : garderies) 		
	Améliorer la concertation par le partage des informations	<ul style="list-style-type: none"> + Banque d'offres d'emploi, inventaire par secteur d'activité économique et par municipalité + Affichage conjoint et concerté de postes à combler (ex. : les 4 CS de l'Outaouais) 	<ul style="list-style-type: none"> + CLE + CLD + CJE 	

MRC de Pontiac

Plan d'action local sur trois ans

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 1 Rémunération globale	Réseautage entre employeurs	<ul style="list-style-type: none"> + Développer une stratégie concertée et locale facilitant la conciliation travail-famille + Valorisation et développement des compétences (ex. : formations locales et transversales) + Favoriser, en partenariat, des activités liées aux saines habitudes de vie (ex. : massothérapie, repas santé, club de marche) 		
	Bonifier la rémunération existante par des avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> + Poursuivre et bonifier la rémunération par des primes à l'installation et à la rétention + REEE-REER-contribution locale (ex. : Caisse Desjardins) + Groupe d'achat d'assurances collectives + Contribuer à la réduction de la dette d'études 		
Levier 2 Développement professionnel	Réunir les entreprises et les organismes de développement	<ul style="list-style-type: none"> + Identifier les besoins en formation de la main-d'œuvre + Choisir les formations les plus appropriées menant à la création d'entreprises + Mettre en place un centre de formation (formation à distance) + Coordonner les formations en concertation 	<ul style="list-style-type: none"> + CLD + CREP + Maisons d'enseignement + TCEFPAP 	

Levier	Résultat visé	Moyen	Responsable	Échéancier
Levier 3 Qualité de vie et promotion de l'Outaouais	La qualité de vie passe par la mise en œuvre de la vision 2020 : <ul style="list-style-type: none"> Par les politiques sociocommunautaires (famille, culture, revitalisation et service d'accueil) Par l'accès à l'information et aux services aux citoyens Par les conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> + Site Web + Réseaux à distance (Internet haute vitesse et cellulaire) + Centralisation de l'administration + Hausse de la flexibilité et du partage des ressources + Accès amélioré à la formation localement 		
Levier 4 Procédures en ressources humaines (RH)	Arrimage accru entre les banques de données et les nouveaux arrivants placés en emploi	+ Mécanisme pour partager les banques d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> + Service d'accueil des nouveaux résidents + Professionnels + Partenaires 	
	Accueillir les entrepreneurs et les entreprises	+ Prime à l'installation pour de petites entreprises		
	Consolider les bonnes pratiques d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> Engagement de la communauté envers l'accueil d'un nouvel arrivant, lors de son embauche Structurer les bonnes pratiques en GRH par la création d'une interface entre les organismes 		

Annexe D

PARTENAIRES PARTICIPANT

Rencontres territoriales sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en Outaouais

PARTENAIRES PARTICIPANTS



PARTENAIRES QUI ONT PARTICIPÉ AUX RENCONTRES

GRUPE 1 – MRC LES COLLINES-DE-L'OUTAOUAIS – SALLE DE LA MUNICIPALITÉ DE CANTLEY SITUÉE AU 8, CHEMIN RIVER, LE 6 AVRIL DE 8 H 30 À 14 H

- ▶ **Sylvain Campeau**, Centre local d'emploi de Gatineau
- ▶ **Hugues Dupuis**, directeur général, Centre local de développement Les Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Jean Guénette**, directeur, Mont Cascades parc aquatique en nature
- ▶ **François Halle**, conseiller municipal, municipalité de Cantley
- ▶ **Steve Harris**, maire, municipalité de Cantley
- ▶ **Michel Lemoine**, agent de développement, Centre local de développement Les Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Jean-Sébastien Loyer**, directeur des ressources humaines et greffier, municipalité de Cantley
- ▶ **Véronique Martin**, agent migration, Centre local de développement Les Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Annick Prince**, conseillère en ressources humaines, Centre de santé et de services sociaux Les Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Camille Spain**, Centre de santé et de services sociaux Les Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Chantal Belleau**, agent de développement, Conférence régionale des élus de l'Outaouais
- ▶ **Manon Tessier**, agent de recherche, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

GRUPE 2 – MRC DE LA VALLÉE-DE-LA-GATINEAU – SALLE DU CLD DE LA VALLÉE-DE-LA-GATINEAU SITUÉE AU 186, RUE KING À MANIWAKI, LE 15 AVRIL DE 8 H 30 À 14 H

- ▶ **Daniel Arguon**, directeur, Auberge des Draveurs
- ▶ **André Beauchemin**, directeur général, Municipalité régionale de comté de La Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Philippe Charron**, directeur, Caisse populaire Desjardins de la Haute-Gatineau
- ▶ **Nadine Courchesne**, conseillère en emploi, Carrefour jeunesse emploi de La Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Pascal Chaussé**, communications, Centre de santé et de services sociaux Les Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Véronique Denis**, avocate, Centre de santé et de services sociaux Les Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Jérémy Duchesne**, Complicité-emploi, Carrefour jeunesse emploi de La Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Marc Dupuis**, directeur général, Centre local de développement de La Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Francine Fortin**, directrice des ressources financières, Centre local de développement de La Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Laurent Fortin**, maire, municipalité du Lac Blue-Sea
- ▶ **Yves Galipeau**, directeur des ressources humaines, DL Informatique et Dumoulin
- ▶ **Yvon Gauthier**, conseiller en main-d'œuvre, Centre local d'emploi de Maniwaki
- ▶ **Sylvie Geoffrion**, conseillère, Cégep de l'Outaouais
- ▶ **Jean-Paul Gélinas**, consultant, Service régional de la formation professionnelle en Outaouais
- ▶ **Valérie Grenier**, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- ▶ **Armand Hubert**, maire, municipalité de Bois-Franc
- ▶ **Gary Lachapelle**, maire, municipalité du Lac Ste-Marie
- ▶ **Serge Lacoursière**, directeur, Centre de formation professionnelle de La Vallée-de-la-Gatineau et
- ▶ **Mario Lyrette**, conseiller en gestion de personnel, Commission scolaire des Hauts-Bois de l'Outaouais (CSHBO)
- ▶ **Daniel Mayrand**, directeur général, Ville de Maniwaki
- ▶ **Emmanuelle Michaud**, directrice générale, municipalité de Déléage
- ▶ **Pierre Monette**, Société d'aide au développement de la collectivité de La Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Morris O'Connor**, maire, municipalité de Low
- ▶ **Nathalie Patry**, Société d'aide au développement de la collectivité de La Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Charles Sirois**, directeur, Centre local d'emploi de Maniwaki

- ▶ **Kaven St-Jean**, ressources humaines et santé et sécurité au travail, Abitibi Bowater
- ▶ **Marilène Thonnard**, présidente, Fondation des bourses
- ▶ **Chantal Belleau**, agent de développement, Conférence régionale des élus de l'Outaouais
- ▶ **Manon Tessier**, agente de recherche, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

GROUPE 3 – VILLE DE GATINEAU - MAISON DE L'OUTAOUAIS SITUÉE AU 394, BOULEVARD MALONEY OUEST À GATINEAU, LE 20 AVRIL DE 8 H 30 À 14 H

- ▶ **Mario Auclair**, directeur des ressources humaines, Université du Québec en Outaouais
- ▶ **Hélène Audet**, directrice, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- ▶ **Gisèle Bernard**, conseillère, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- ▶ **Isabelle Chabot**, Ville de Gatineau
- ▶ **Anne-Marie Gendron**, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
- ▶ **Ghislaine Leclerc**, conseillère aux entreprises, Centre local d'emploi de Gatineau
- ▶ **Renée Lachance**, coordonnatrice des ressources humaines, Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais
- ▶ **Karl Lavoie**, directeur général, Chambre de commerce de Gatineau
- ▶ **Sylvie Leblond**, conseillère, Commission de la construction du Québec
- ▶ **Johanne Martel**, Centre régional de réadaptation La RessourSe
- ▶ **Marc Mongeon**, adjoint à la direction des ressources humaines, Centre de santé et de services sociaux de Gatineau
- ▶ **Cécile Morin**, directrice, Centre local d'emploi de Gatineau
- ▶ **Sonia Morin**, directrice adjointe, Centre local d'emploi de Gatineau
- ▶ **Johanne Robertson**, directrice des ressources humaines, Centre de santé et de services sociaux de Gatineau
- ▶ **Denis St-Onge**, directeur des ressources humaines, Commission scolaire des Draveurs
- ▶ **Chantal Belleau**, agent de développement, Conférence régionale des élus de l'Outaouais
- ▶ **Manon Tessier**, agente de recherche, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

GROUPE 4 – MRC DE PAPINEAU - SALLE DU CONSEIL DE LA MRC PAPINEAU SITUÉE AU 266, RUE VIGER À PAPINEAUVILLE, LE 27 AVRIL DE 8 H 30 À 14 H

- ▶ **Gisèle Bernard**, conseillère, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- ▶ **Odette Bernier**, Commission scolaire au Cœur-des-Vallées
- ▶ **Justin Blouin**, conseiller aux entreprises, Centre local d'emploi de Papineauville
- ▶ **Maurice Boivin**, maire, municipalité de Thurso
- ▶ **Rosana Bueno**, Service Intégration Travail Outaouais
- ▶ **Julie Gagné**, directrice générale, Centre local de développement de Papineau
- ▶ **Geneviève Gagnon**, Groupe Yves Gagnon (BMR)
- ▶ **Valérie Grenier**, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- ▶ **Paulette Lalande**, préfet, Municipalité régionale de comté de Papineau
- ▶ **Michel Lavergne**, Société d'aide au développement de la collectivité de Papineau
- ▶ **Lynda Léger**, bureau de Normand MacMillan, député de Papineau
- ▶ **Mylène Lepage**, Centre de santé et de services sociaux de Papineau
- ▶ **Robert Mayrand**, directeur général, Service Intégration Travail Outaouais
- ▶ **Marc Préfontaine**, conseiller en emploi, Carrefour jeunesse emploi de Papineau
- ▶ **Nadine Proulx**, municipalité de Notre-Dame-de-la-Paix
- ▶ **Michel Quijada**, Conseil central de l'Outaouais (CSN) et membre du Conseil régional des partenaires du marché du travail
- ▶ **Simon Renaud**, Planchers Lauzon
- ▶ **Michel Rioux**, Fassett

- ▶ **Gail Sullivan**, directrice, Centre local d'emploi de Papineauville
- ▶ **Carl Woodward**, Imprimerie Papineauville
- ▶ **Thérèse Whissel**, mairesse, municipalité de St-André-Avellin
- ▶ **Chantal Belleau**, agent de développement, Conférence régionale des élus de l'Outaouais
- ▶ **Manon Tessier**, agente de recherche, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

GROUPE 5 – MRC DE PONTIAC – SALLE DE L'ÉCOLE JEAN-PAUL II SITUÉE AU 10, RUE LESLIE, À CAMPBELL'S BAY, LE 29 AVRIL DE 8 H 30 À 14 H

- ▶ **Michel Houde**, Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais
- ▶ **Leslis L. Belair**, maire, municipalité de Mansfield
- ▶ **Isabel de Bruyn**, directrice générale, Centre local de développement de Pontiac
- ▶ **Yves Côté**, enseignant responsable, secteur Centre de formation professionnelle Pontiac
- ▶ **Raymond Durocher**, maire, municipalité de Fort-Coulonge
- ▶ **Louis Goyette**, directeur, Centre local d'emploi de Campbell's Bay
- ▶ **Valérie Grenier**, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- ▶ **Serge Lacoursière**, directeur, Centre de formation professionnelle de La Vallée-de-la-Gatineau et Centre de formation professionnelle Pontiac
- ▶ **Gabriel Lancz**, directeur général adjoint, Municipalité régionale de comté de Pontiac
- ▶ **Sylvie Landriault**, directrice générale, Club de recherche d'emploi du Pontiac Carrefour jeunesse emploi
- ▶ **Robert Mayrand**, directeur général, Service Intégration Travail Outaouais
- ▶ **Suzanne Ménard**, directrice régionale, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- ▶ **Mario Morais**, Club de recherche d'emploi du Pontiac Carrefour jeunesse emploi - Place aux jeunes
- ▶ **Roxana Morello**, Service Intégration Travail Outaouais
- ▶ **Jean-Claude Rivest**, Jericom inc.
- ▶ **Julie Sénéchal**, chef du service des ressources humaines, Centre de santé et de services sociaux de Pontiac
- ▶ **Chantal Belleau**, agent de développement, Conférence régionale des élus de l'Outaouais
- ▶ **Manon Tessier**, agente de recherche, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

STRATÉGIES INTÉGRÉES DE MOBILISATION

