



Étude sur les impacts économiques, sociaux
et environnementaux du navettage :
Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord
et Nord-du-Québec

MARS 2026



ÉQUIPE DE TRAVAIL

Mandataire

Centre de formation professionnelle de la Baie-James

Comité de suivi

Services Québec, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Groupe DDM

| | |
|-------------------------------|--|
| Directeur de projet : | Bruno Del Degan, ing.f., M. Sc. |
| Chargée de projet : | Carolann Forgues-Imbeault, économiste, M. Sc. |
| Professionnels de recherche : | Joanie Guérin, économiste, M. A. Michael Dang, analyste du marché du travail Catherine Bouffard, analyste du marché du travail Marion Lazarovici, analyste du marché du travail Mathieu Leclerc-Pelletier, urbaniste Roxane Yurievich, biologiste Rosalie Côté, ing.f. |
| Révision et édition : | Raphaëlle Gagnon, réviseure linguistique |

Référence à citer :

GROUPE DDM, 2025. Impacts du navettage pour les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec. Rapport présenté au Centre de formation professionnelle de la Baie-James, 72 p + annexe. Référence interne : 24-1846.



RÉSUMÉ

Le navettage, sous ses formes *Fly-In Fly-Out* (FIFO) et *Drive-In Drive-Out* (DIDO), est devenu une pratique largement répandue dans les régions ressources de la province, notamment en Abitibi-Témiscamingue, sur la Côte-Nord et au Nord-du-Québec. Utilisé initialement comme solution ponctuelle à la pénurie de main-d'œuvre, il s'impose désormais comme un mode d'organisation durable du travail. Cette étude vise à dresser un portrait du phénomène, à en mesurer les impacts économiques, sociaux et environnementaux, et à proposer des pistes de solution pour une gestion plus durable du navettage, en tenant compte des réalités propres à chacune des régions.

Résultats des enquêtes

Les entrevues menées auprès des entreprises et des représentants municipaux révèlent que le navettage est devenu un levier essentiel pour répondre aux besoins en main-d'œuvre spécialisée dans les secteurs minier, forestier, industriel, de la construction et des services essentiels, notamment la santé. En Abitibi-Témiscamingue, le navettage est perçu comme une solution de dernier recours, qui accentue la concurrence entre employeurs et fragilise les petites et moyennes entreprises (PME) locales. Sur la Côte-Nord, il est largement intégré aux modèles organisationnels et tend à se normaliser. Dans le Nord-du-Québec, il est jugé indispensable au fonctionnement des activités économiques, particulièrement sur les sites isolés.

Les entrevues mettent en lumière des défis récurrents : coûts élevés pour les entreprises, difficultés de rétention, faible intégration sociale des navetteurs, tensions avec les travailleurs locaux et pression accrue sur le logement et les infrastructures municipales.

À partir des données de Statistique Canada (recensement de 2021), combinées à des hypothèses de croissance réalistes fondées sur les consultations, le nombre de navetteurs est estimé à près de 9 500 en 2025 pour l'ensemble des régions étudiées. Ces données confirment l'ampleur croissante du phénomène et son importance stratégique pour le maintien des activités économiques régionales.

Une majorité des entreprises sondées ont recours au navettage, principalement pour pallier l'insuffisance du bassin local de main-d'œuvre qualifiée. Les résultats confirment que le navettage entraîne des coûts significatifs (transport, hébergement, primes, logistique), mais demeure souvent moins risqué que l'incapacité à pourvoir des postes critiques. Les entreprises identifient le logement, l'accès aux services et la conciliation travail-famille comme les principaux leviers pouvant encourager l'établissement des travailleurs. Selon le sondage, bien qu'un intérêt à l'établissement existe pour une proportion de navetteurs, il est conditionnel à l'accès au logement, aux services de garde, à l'emploi du conjoint et à une amélioration globale de la qualité de vie.

Les résidents perçoivent le navettage de manière ambivalente. S'il est reconnu comme nécessaire au maintien de certains services et activités économiques, il est aussi associé à des effets négatifs : pression sur le logement, hausse du coût de la vie, dévitalisation communautaire et sentiment d'iniquité entre travailleurs locaux et navetteurs.



Estimation des impacts du navettage

Le navettage permet le maintien et la croissance d'activités économiques stratégiques dans les régions étudiées, en particulier dans les secteurs minier, industriel, de la construction et des services essentiels. Toutefois, cette création de valeur économique s'accompagne d'une fuite importante des retombées locales, limitant la capacité des territoires à en tirer des bénéfices durables. Les analyses montrent que, comparativement à un travailleur résident, un navetteur génère en moyenne des dépenses locales s'élevant à près de 43 000 \$/an de moins. Ce montant représente un ordre de grandeur minimal, puisqu'il ne tient pas pleinement compte des revenus plus élevés que la moyenne observée chez les navetteurs ni des dépenses associées à une famille plutôt qu'un travailleur seul. À l'échelle des 3 régions, ces dépenses non réalisées représentaient environ 330 M\$ en 2021, et pourraient atteindre près de 416 M\$ en 2025.

Sur le plan municipal, le navettage entraîne également des pertes fiscales récurrentes, les travailleurs non résidents ne contribuant pas à l'assiette foncière locale tout en utilisant les infrastructures et services publics. Les simulations montrent que si seulement 15 % des navetteurs s'établissaient durablement, les municipalités pourraient percevoir environ 2 M\$ par année en revenus fonciers additionnels. Bien que modestes à l'échelle provinciale, ces montants sont significatifs pour des municipalités dont les budgets sont limités.

En somme, le navettage soutient l'activité économique, mais empêche sa transformation en richesse territoriale, accentuant la dépendance des régions à des industries dominantes et limitant leur capacité de diversification économique.

Sur le plan environnemental, le navettage génère une empreinte carbone significative, principalement liée aux déplacements en voiture et en avion. Les données compilées indiquent que :

- La voiture est utilisée par 85 % des navetteurs et l'avion par 15 % d'entre eux;
- Les déplacements annuels totalisent plus de 18 millions de kilomètres;
- Ces déplacements génèrent environ 3 380 tonnes de CO₂ équivalent par année.

À titre démonstratif, la compensation théorique de ces émissions nécessiterait l'équivalent de plus de 3 000 terrains de soccer plantés en arbres adultes, ce qui met en évidence l'ampleur du phénomène. Cette illustration souligne également les limites des mécanismes de compensation carbone et la nécessité d'agir en amont sur la réduction des déplacements. Au-delà des émissions de GES, le navettage contribue à :

- L'usure accélérée des infrastructures routières;
- Une augmentation des risques en matière de sécurité routière sur certaines routes régionales;
- Une pression accrue sur les ressources locales (eau, gestion des déchets, logements temporaires).



Pistes de solution

Les solutions proposées convergent vers la nécessité d'une approche structurante et concertée. Le logement apparaît comme le levier central, suivi de l'amélioration des services aux familles, de l'adaptation des incitatifs fiscaux et de la reconnaissance des coûts municipaux liés à la présence des navetteurs. Les répondants soulignent également l'importance d'adapter les interventions aux réalités régionales et de renforcer les capacités locales en formation, en attraction et en rétention de la main-d'œuvre.

Le navettage est désormais un phénomène durable qui soutient l'économie régionale, mais génère des déséquilibres importants lorsqu'il n'est pas encadré. L'enjeu n'est pas de l'éliminer, mais de mieux le gérer afin d'en réduire les impacts négatifs et d'en maximiser les retombées locales. Une action concertée, intégrant les politiques de main-d'œuvre, de logement et de développement régional, est essentielle pour assurer la vitalité à long terme des régions étudiées.



TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|---------|---|----|
| 1. | MISE EN CONTEXTE | 1 |
| 2. | STATISTIQUES OFFICIELLES DU NAVETTAGE | 2 |
| 3. | SYNTHÈSE DES ENTREVUES | 4 |
| 3.1 | Discussions avec les entreprises (n = 28) | 4 |
| 3.2 | Discussions avec les représentants municipaux (n = 12) | 13 |
| 3.3 | Principaux constats | 19 |
| 3.4 | Synthèse | 20 |
| 4. | RÉSULTATS DES SONDAGES EN LIGNE | 21 |
| 4.1 | Sondage auprès des entreprises | 21 |
| 4.1.1 | Profil des navetteurs | 22 |
| 4.1.2 | Phénomène du navettage au sein des entreprises | 25 |
| 4.1.3 | Impact du navettage | 27 |
| 4.1.4 | Établissement des navetteurs | 31 |
| 4.1.5 | Pistes de solution | 34 |
| 4.2 | Sondage auprès des navetteurs | 34 |
| 4.3 | Sondage auprès des résidents | 42 |
| 4.3.1 | Perception du navettage selon les données sociodémographiques | 43 |
| 4.4 | Principaux constats | 47 |
| 4.5 | Synthèse | 48 |
| 5. | ESTIMATION DES EFFETS DU NAVETTAGE | 49 |
| 5.1 | Impact économique | 49 |
| 5.1.1 | Pertes de dépenses des ménages | 49 |
| 5.1.1.1 | Effets croisés du navettage inter-régions d'intérêt | 51 |
| 5.1.2 | Pertes de rentes fiscales municipales | 52 |
| 5.2 | Impact social | 54 |
| 5.2.1 | Impacts sociaux relevés dans la littérature | 54 |
| 5.2.2 | Impacts sociaux observés lors des enquêtes | 56 |
| 5.2.2.1 | Impacts sur les communautés d'accueil | 56 |
| 5.2.2.2 | Impacts sur les navetteurs et leurs familles | 56 |
| 5.2.2.3 | Impacts sociaux à long terme | 56 |
| 5.3 | Impact environnemental | 57 |
| 5.4 | Synthèse des impacts | 59 |
| 6. | ÉTUDES DE CAS | 61 |
| 6.1 | Fort McMurray | 61 |
| 6.2 | Australie | 63 |
| 6.3 | Deer Lake | 66 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 7. PISTES DE SOLUTION | 69 |
| CONCLUSION | 72 |

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|------------|--|----|
| Tableau 1 | Nombre de navetteurs en 2021 et en 2025 (estimation) | 3 |
| Tableau 2 | Évolution de la population par MRC et pour le Québec | 4 |
| Tableau 3 | Ventilation des entreprises selon la proportion de navetteurs | 22 |
| Tableau 4 | Tranches d'âge des navetteurs | 23 |
| Tableau 5 | Raisons motivant le recours au navettage | 25 |
| Tableau 6 | Mesures pouvant encourager la réduction du navettage dans les entreprises | 26 |
| Tableau 7 | Entreprises mentionnant un fort impact financier des mesures, lorsqu'applicable..... | 28 |
| Tableau 8 | Conséquence du navettage sur la main-d'œuvre des entreprises | 28 |
| Tableau 9 | Perceptions des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue sur l'impact du navettage (n = 12) | 29 |
| Tableau 10 | Perceptions des entreprises de la Côte-Nord sur l'impact du navettage (n = 32) | 30 |
| Tableau 11 | Perceptions des entreprises du Nord-du-Québec sur l'impact du navettage (n = 28) | 31 |
| Tableau 12 | Niveau d'intérêt des navetteurs à s'établir dans la région | 32 |
| Tableau 13 | Facteurs exerçant une forte influence sur la décision de faire du navettage..... | 32 |
| Tableau 14 | Initiatives identifiées comme ayant favorisé l'établissement des navetteurs..... | 33 |
| Tableau 15 | Mesures favorisant l'établissement des navetteurs que les entreprises pourraient soutenir | 33 |
| Tableau 16 | Type d'emploi occupé par les navetteurs (n = 127) | 35 |
| Tableau 17 | Compensation financière liée au navettage | 35 |
| Tableau 18 | Logement | 35 |
| Tableau 19 | Dépenses des navetteurs | 36 |
| Tableau 20 | Motivations à choisir le navettage plutôt que l'établissement dans la région | 38 |
| Tableau 21 | Scénario 2 : À partir de quel montant de prime d'éloignement, offerte à chaque adulte occupant un emploi, pourriez-vous envisager de vous établir dans la région? | 41 |
| Tableau 22 | Perception du navettage selon le niveau de scolarité | 44 |
| Tableau 23 | Perception du navettage selon le secteur d'activité..... | 44 |
| Tableau 24 | Perception du navettage selon la région administrative | 44 |
| Tableau 25 | Perceptions des résidents de l'Abitibi-Témiscamingue sur l'impact du navettage (n = 33) | 45 |
| Tableau 26 | Perceptions des résidents de la Côte-Nord sur l'impact du navettage (n = 52) | 46 |

| | | |
|------------|--|----|
| Tableau 27 | Perceptions des résidents du Nord-du-Québec sur l'impact du navettage (n = 71)..... | 47 |
| Tableau 28 | Hypothèses considérées pour l'impact sur la consommation en biens et services..... | 50 |
| Tableau 29 | Manque à gagner total par région | 51 |
| Tableau 30 | Potentiel de retombées économiques additionnelles, hypothèses de 2025..... | 51 |
| Tableau 31 | Effet croisé net du navettage entre les régions d'intérêt | 52 |
| Tableau 32 | Estimation de pertes fiscales régionales annuelles, scénario de navettage 2021 | 53 |
| Tableau 33 | Estimation de pertes fiscales régionales annuelles, scénario de navettage 2025 | 53 |
| Tableau 34 | Nombre de kilomètres parcourus par les répondants au sondage par type de navettage et par région sur une base annuelle | 57 |
| Tableau 35 | Émissions de GES par type de navettage et par région sur une base annuelle | 58 |
| Tableau 36 | Résumé des différentes répercussions du navettage à Deer Lake selon la dimension | 67 |

LISTE DES FIGURES

| | | |
|-----------|--|----|
| Figure 1 | Cercle vicieux du navettage | 6 |
| Figure 2 | Proportion des entreprises ayant recours au navettage et proportion de navetteurs..... | 22 |
| Figure 3 | Genre des navetteurs | 23 |
| Figure 4 | Type d'emploi occupé..... | 24 |
| Figure 5 | Statut d'emploi des navetteurs | 25 |
| Figure 6 | Intention de recours au navettage pour les cinq prochaines années | 26 |
| Figure 7 | Comparaison du coût moyen d'un navetteur et d'un employé local..... | 27 |
| Figure 8 | Services utilisés par les navetteurs dans les six derniers mois (n = 55)..... | 37 |
| Figure 9 | Intérêt à s'établir dans la région..... | 39 |
| Figure 10 | Scénario 1 : À partir de quelle augmentation salariale seriez-vous prêt à vous installer dans la région de votre emploi? | 40 |
| Figure 11 | Scénario 3 : Pourriez-vous considérer déménager dans la région dans laquelle vous travaillez si on vous garantissait une place en garderie subventionnée (n = 77)? | 41 |
| Figure 12 | Scénario 4 : pourriez-vous considérer déménager dans la région dans laquelle vous travaillez si l'accès à la propriété était facilité? | 42 |
| Figure 13 | Perception générale des résidents des communautés d'intérêts | 43 |
| Figure 14 | Perception du navettage en fonction de l'âge des résidents | 43 |

ANNEXE

Synthèse des entrevues par région

1. MISE EN CONTEXTE

En 2024, le Groupe DDM a réalisé, pour le compte de l'Administration régionale Baie-James, une étude afin de mieux comprendre les motifs de départ et de non-établissement des navetteurs en Jamésie. Les résultats mettent en évidence une première raison pour laquelle les navetteurs étaient réticents à s'installer dans la région : la distance de la famille et des amis (68 %). Ces résultats laissent supposer que même si la région connaissait une transformation majeure en matière d'infrastructures disponibles, de services offerts, d'activités culturelles proposées, etc., il est peu probable qu'une majorité de navetteurs décide de s'y installer de façon permanente.

Au contraire, le phénomène du navettage, qu'il soit en formule *Fly-In Fly-Out* (FIFO) ou *Drive-In Drive-Out* (DIDO), est de plus en plus répandu dans les régions ressources du Québec, notamment en Abitibi-Témiscamingue, sur la Côte-Nord et dans le Nord-du-Québec. Or, ce phénomène a des conséquences économiques, sociales et environnementales importantes sur les communautés accueillant les navetteurs. Ainsi, la présente étude vise à dresser le portrait du phénomène dans les trois régions, à quantifier les impacts et à proposer des pistes de solution pour une meilleure gestion du phénomène du navettage dans les régions touchées.

De façon plus précise, l'étude vise sept objectifs complémentaires :

1. Dresser un portrait sommaire des trois régions à l'étude comparativement à l'ensemble du Québec;
2. Quantifier les retombées économiques directes et indirectes du navettage sur les entreprises et les communautés locales;
3. Analyser les conséquences du navettage sur le développement des infrastructures et des services publics et communautaires;
4. Évaluer les effets du navettage sur la qualité de vie des résidents;
5. Établir les défis et les opportunités pour les entreprises en matière de recrutement, de formation et de rétention des employés;
6. Déterminer des pistes de solution pour les communautés locales;
7. Formuler des recommandations pour une gestion durable du phénomène du navettage dans les trois régions à l'étude.

Dans le contexte de la présente étude, la définition du navettage retenue est la suivante : le phénomène du navettage, aussi appelé *Fly-In Fly-Out* (FIFO) ou *Drive-In Drive-Out* (DIDO), est une pratique où les travailleurs sont transportés sur leur lieu de travail pour des périodes définies, plutôt que de s'y installer de façon permanente. Ainsi, dans cette étude, une personne conduisant de Montréal vers Val-d'Or pour y effectuer cinq jours de travail consécutifs, à titre d'exemple, ou une personne volant de Québec vers Rouyn-Noranda pour y effectuer quatorze jours de travail consécutifs sont toutes deux considérées comme des navetteurs. Les navetteurs doivent cependant provenir de l'extérieur de la région administrative dans laquelle ils travaillent. Ainsi, une personne résidant dans la MRC de l'Abitibi et se déplaçant dans la MRC de la Vallée-de-l'Or pour le travail est exclue des résultats de cette étude.

Méthodologie de recherche

Les résultats présentés dans cette étude proviennent de plusieurs étapes de collecte de données. D'une part, des entrevues individuelles semi-dirigées, d'une durée de 45 à 60 minutes, ont été menées avec des entreprises et des représentants municipaux afin de bien cerner le phénomène du navettage. De plus, trois sondages en ligne destinés aux entreprises, aux navetteurs et aux résidents alimentent les réflexions. Finalement, un groupe de discussion a également été organisé dans le but de valider les principaux résultats obtenus par sondage et d'approfondir la réflexion sur les pistes de solution et les recommandations à mettre de l'avant.

De façon plus précise, les entrevues se sont déroulées à l'été 2025. Elles visaient deux groupes cibles : les entreprises employant des navetteurs (5 à 8 entrevues par région, pour un total d'environ 20 entrevues) et les représentants municipaux (entre 5 et 10 entrevues au total pour les 3 régions). Le nombre d'entrevues réellement réalisées auprès des entreprises se ventile comme suit : 15 entrevues pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue, 10 entrevues pour la région du Nord-du-Québec et 3 entrevues pour la région de la Côte-Nord, totalisant 28 entreprises. Parallèlement, un total de 12 entrevues avec des représentants municipaux ont été réalisées, surpassant largement le nombre prévu initialement. Pour leur part, les sondages se sont déroulés en juillet et août 2026. Neuf groupes de discussion étaient initialement prévus, soit un atelier par type de répondant (entreprises, navetteurs, représentants) et par région (Côte-Nord, Nord-du-Québec et Abitibi-Témiscamingue). Or, très peu de participants se sont montrés intéressés par les groupes de discussion; un seul a donc eu lieu, en septembre 2026. Néanmoins, cette lacune a été partiellement palliée par le nombre élevé d'entrevues individuelles réalisées.

2. STATISTIQUES OFFICIELLES DU NAVETTAGE

Statistique Canada compile des informations concernant le navettage à partir de la géographie du lieu de résidence à la géographie du lieu de travail, selon les divisions de recensement. Les données les plus récentes datent du recensement de 2021 et sont présentées au tableau 1. Considérant que tous les intervenants consultés lors de la collecte d'informations primaires ont souligné une hausse importante du recours au navettage depuis les cinq dernières années, une croissance moyenne jugée réaliste, soit de 30 %, a été appliquée aux statistiques officielles de 2021.

Bien que l'étude actuelle ne vise que les navetteurs provenant de l'extérieur de la région administrative, le nombre total de travailleurs en provenance de l'extérieur des MRC a également été indiqué, à titre informatif. Ainsi, un travailleur résidant dans la MRC de l'Abitibi, mais travaillant dans la MRC de La Vallée-de-l'Or figurera à la colonne « travailleurs venant de l'extérieur », alors qu'un navetteur résidant en Mauricie, mais travaillant dans la MRC de La Vallée-de-l'Or figurera à la colonne « navetteurs ». Ce dernier est également inclus dans les « travailleurs venant de l'extérieur ». Les deux colonnes ne sont donc pas additives.

Ainsi, selon les estimations probables d'une augmentation de 30 % du phénomène du navettage depuis 2021 pour les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec, et de 15 % pour la Côte-Nord, le nombre de navetteurs estimé en 2025 serait respectivement d'environ 2 050, 4 850 et 2 625 navetteurs.

L'analyse du tableau ci-dessous permet de constater que le navettage intrarégional est très important dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue : environ 2 000 travailleurs arriveraient de l'extérieur de la

région administrative pour y travailler en 2025, alors que près de 6 000 travailleurs (8 021 travailleurs totaux – 2 054 navetteurs estimés) arriveraient d'une autre MRC à l'intérieur de la région administrative pour le travail. Ce phénomène, bien que présent, est moins important pour la région de la Côte-Nord.

Tableau 1 Nombre de navetteurs en 2021 et en 2025 (estimation)

| Géographie | Navetteurs | | Travailleurs venant de l'extérieur de la MRC | |
|--------------------------------------|--------------|--------------------------|--|--------------|
| | 2021 | 2025 | 2021 | 2025 |
| La Vallée-de-l'Or | 575 | 748 | 1 975 | 2 568 |
| Témiscamingue | 315 | 410 | 410 | 533 |
| Rouyn-Noranda | 510 | 663 | 1 550 | 2 015 |
| Abitibi | 85 | 111 | 1 920 | 2 496 |
| Abitibi-Ouest | 95 | 124 | 315 | 410 |
| Total Abitibi-Témiscamingue | 1 580 | 2 054¹ | 6 170 | 8 021 |
| Nord-du-Québec² | 3 735 | 4 856 | – | – |
| Sept-Rivières – Caniapiscau | 1 625 | 1 869 | 1 885 | 2 168 |
| La Haute-Côte-Nord | 200 | 230 | 240 | 276 |
| Minganie – Le Golfe-du-Saint-Laurent | 235 | 270 | 340 | 391 |
| Manicouagan | 225 | 259 | 360 | 414 |
| Total Côte-Nord | 2 285 | 2 628 | 2 825 | 3 249 |
| Grand total | 7 600 | 9 538 | – | – |

Source : Statistique Canada, tableau 98-10-0459-01

Notons que les statistiques officielles présentées par Statistique Canada incluent uniquement les travailleurs ayant un lieu de travail habituel. Ainsi, les navetteurs qui travaillent sur des lieux différents tout au long de l'année ne sont pas comptabilisés dans le tableau 1, puisque Statistique Canada leur attribue la mention « sans adresse de travail fixe »³.

Le tableau 2 présente, quant à lui, le taux de croissance de la population par MRC et à l'échelle de la province. Alors que le taux de croissance moyen de la population québécoise entre 2018 et 2024 était de 8,0 %, celui-ci varie de -3,5 % à 4,0 % dans les MRC à l'étude. Les MRC connaissent donc une croissance démographique faible, ce qui limite l'offre de main-d'œuvre locale. Ce déficit de population oblige les entreprises à recruter des navetteurs, créant un cercle où la richesse produite ne s'ancre pas durablement dans les communautés et où le navettage devient structurel. L'enjeu démographique est donc au cœur du phénomène.

¹ Prendre note qu'une étude spécifique à la MRC La Vallée-de-l'Or a également été produite. Dans le cadre de l'étude spécifique, des observations terrain permettaient d'estimer le nombre de navetteurs dans la MRC à près de 2 500. Ainsi, si les données récoltées dans le cadre de l'étude spécifique à la MRC La Vallée-de-l'Or étaient appliquées dans la présente étude, l'Abitibi-Témiscamingue présenterait un nombre total de navetteurs de plus de 4 500. Or, comme ces observations terrain ne sont pas disponibles dans les autres MRC à l'étude, cet ajustement n'a pas été effectué dans le présent rapport.

² Puisque la région du Nord-du-Québec ne comporte pas de subdivision, il n'est pas possible d'estimer le navettage intrarégional.

³ Statistique Canada, Dictionnaire, Recensement de la population, 2021, Catégorie du lieu de travail.

Tableau 2 Évolution de la population par MRC et pour le Québec

| Géographie | Taux de croissance de la population |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| | 2018-2024 |
| La Vallée-de-l'Or | 2,3 % |
| Témiscamingue | 2,8 % |
| Rouyn-Noranda | 1,4 % |
| Abitibi | 1,9 % |
| Abitibi-Ouest | -0,4 % |
| Total Abitibi-Témiscamingue | 1,7 % |
| Nord-du-Québec⁴ | 4,0 % |
| Sept-Rivières – Caniapiscau | -1,0 % |
| La Haute-Côte-Nord | -3,5 % |
| Minganie – Le Golfe-du-Saint-Laurent | 0,9 % |
| Manicouagan | -0,9 % |
| Total Côte-Nord | -1,0 % |
| Province de Québec | 8,0 % |

Source : Statistique Canada, tableau 17-10-0152-01, compilation Groupe DDM.

3. SYNTHÈSE DES ENTREVUES

Note : Comme la réalité liée au phénomène du navettage peut différer d'une région à l'autre, les résultats des entrevues par région sont présentés en annexe. Ce chapitre présente les éléments généraux liés aux entrevues pour toutes les régions, d'abord pour les entreprises, puis pour les représentants municipaux.

3.1 Discussions avec les entreprises (n = 28)

Le phénomène du navettage se manifeste de manière marquée dans l'ensemble des trois régions étudiées, bien que son intensité et ses formes varient selon les secteurs d'activité, les besoins de main-d'œuvre et les réalités territoriales. Dans toutes les régions, le navettage est devenu une stratégie incontournable pour pallier la rareté de profils spécialisés, particulièrement dans les secteurs minier, forestier, de la santé, de la fabrication, de la construction et des services techniques. Les modalités de travail en navettage, telles que le FIFO et le DIDO, sont courantes, attirant des travailleurs possédant des compétences recherchées (ex. : mécaniciens, soudeurs, médecins, opérateurs spécialisés) ou encore des employés désirant profiter d'horaires intensifs du type 7 j/7 ou 14 j/14.

Partout, ces horaires constituent un facteur d'attractivité important. Les employés apprécient le rythme qui permet de concentrer le travail sur de courtes périodes pour ensuite profiter de longues plages de repos, soutenant un mode de vie recherché par plusieurs, notamment les jeunes travailleurs ou ceux qui

⁴ Puisque la région du Nord-du-Québec ne comporte pas de subdivision, il n'est pas possible d'estimer le navettage intrarégional.

privilégient la flexibilité, la mobilité ou un équilibre différent entre vie personnelle et vie professionnelle. Certains y voient même un avantage qui compense le fait de ne pas avoir de port d'attache fixe. Le salaire demeure aussi un moteur essentiel, et dans certaines régions, le coût de la vie et le manque de services incitent davantage les travailleurs à maintenir un mode de vie en navettage plutôt qu'à s'établir sur place.

L'ampleur du recours au navettage varie toutefois selon les régions. En **Abitibi-Témiscamingue**, il a pris de l'ampleur en raison de l'essor minier, notamment en milieu urbain, comme à Val-d'Or, mais certaines entreprises ont réussi à réduire leur dépendance grâce à des stratégies efficaces de recrutement et de rétention, diminuant de façon importante le nombre de navetteurs en quelques années. Le navettage y est aussi utilisé comme levier stratégique pour attirer des compétences rares, tout en évitant une concurrence directe avec le secteur minier. Ces compétences rares sont parfois indispensables au fonctionnement d'infrastructures clés, comme les aéroports, qui en dépendent tout en étant vulnérables à son instabilité.

À l'inverse, dans le **Nord-du-Québec**, la situation est beaucoup plus contrastée. Dans certaines entreprises, le navettage demeure marginal et les employés de l'extérieur assument eux-mêmes leurs frais de déplacement, tandis que d'autres organisations décrivent un système où le navettage est totalement intégré à leur fonctionnement. Sur les sites isolés, où les déplacements quotidiens sont impossibles, l'entreprise assume l'ensemble des services : transport, hébergement, repas, soins de santé et même installations de loisirs. Cette dépendance totale représente un coût important et un défi organisationnel majeur, mais le navettage est indispensable pour assurer la continuité des opérations. D'autres organisations tentent au contraire de réduire cette dépendance en facilitant l'établissement permanent des travailleurs, allant jusqu'à investir dans des logements et des infrastructures d'accueil.

Dans l'ensemble des trois régions, le navettage apparaît ainsi comme une réponse pragmatique à des réalités structurelles (ex. : isolement, rareté de main-d'œuvre spécialisée, attractivité variable des milieux de vie, etc.) tout en constituant un enjeu stratégique de première importance pour les employeurs. Si certaines entreprises cherchent à stabiliser ou à réduire leur recours au navettage par des mesures de rétention ou des incitatifs à l'établissement, d'autres doivent composer avec un modèle qui, bien qu'essentiel à leurs opérations, demeure coûteux et exigeant. Malgré ces variations, les constats convergent : le navettage occupe une place centrale dans la dynamique du marché du travail et continue de redéfinir les pratiques de recrutement, l'organisation du travail et l'attractivité des régions éloignées.

Profil type des navetteurs

Le profil des travailleurs en navettage présente de fortes constantes à travers les régions, tout en révélant une diversité croissante liée à l'évolution du phénomène. De manière générale, il s'agit principalement de travailleurs qualifiés occupant des postes techniques ou spécialisés, notamment mécaniciens, électromécaniciens, soudeurs, foreurs, opérateurs, techniciens, ingénieurs ou encore cadres, contremaîtres et superviseurs. Les secteurs minier et forestier concentrent une grande partie de ces emplois, mais on retrouve aussi des professionnels de la santé ainsi que des équipes spécialisées appelées ponctuellement pour des projets spécifiques. Plusieurs entreprises rapportent également la présence de travailleurs expérimentés, parfois proches de la retraite.

Sur le plan sociodémographique, les navetteurs sont majoritairement des hommes âgés de 30 à 55 ans, souvent en couple ou ayant une famille, qui choisissent de conserver leur résidence principale dans leur région d'origine pour préserver leur qualité de vie et éviter de déraciner leurs proches. Toutefois, un nombre croissant de jeunes travailleurs sans enfant adoptent ce mode de vie, attirés par les horaires

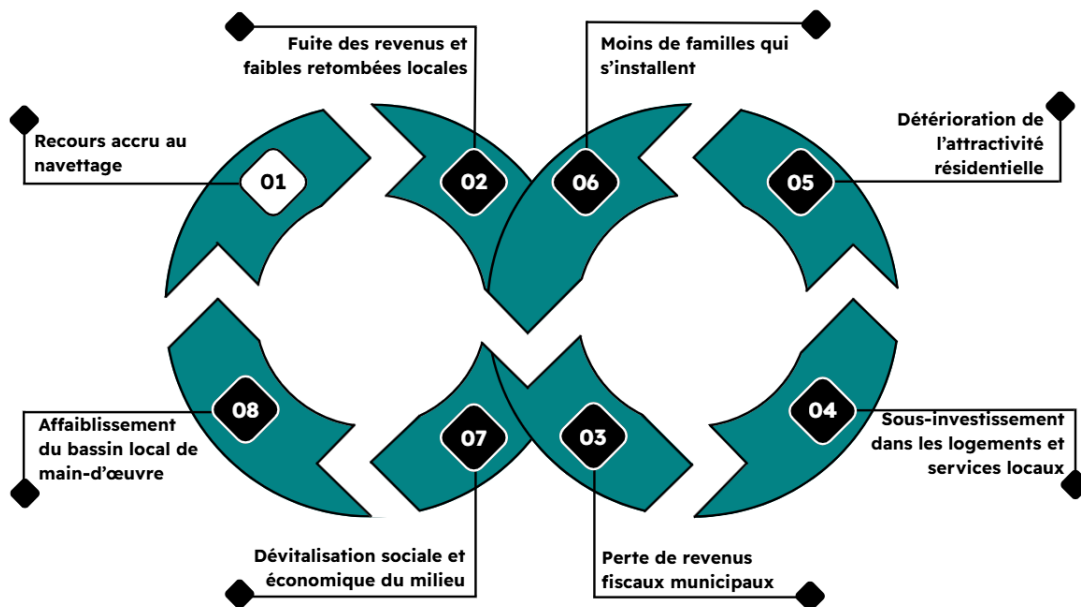
intensifs comme le 14 j/14, qui leur permettent de profiter de longues périodes de repos. Le navettage attire également des travailleurs séparés ou divorcés, des parents en situation monoparentale qui y trouvent un équilibre compatible avec la garde d'enfants, ainsi que des couples qui voyagent ensemble, ce qui témoigne de la diversification des profils observés. Bien que la prédominance masculine demeure, les répondants notent une présence accrue de personnes de divers âges et genres.

Les navetteurs proviennent d'un bassin géographique particulièrement large. Ils se déplacent non seulement entre les MRC d'une même région, mais aussi depuis d'autres régions du Québec, voire d'autres provinces comme l'Ontario ou le Nouveau-Brunswick. Cette mobilité régionale et interprovinciale reflète l'importance croissante du navettage comme critère d'attractivité et de recrutement.

Selon les répondants, le navettage a connu une croissance marquée au cours des cinq à dix dernières années, tant en nombre de travailleurs qu'en diversité des profils. Alors qu'il était autrefois limité à des sites éloignés, il s'est progressivement étendu aux milieux urbains et est devenu une modalité de travail couramment recherchée. Certains candidats l'exigent même dès l'embauche, afin de pouvoir conserver leur résidence ailleurs. Cette popularité accrue transforme les attentes des travailleurs : plusieurs refusent des postes permanents en région pour préserver leur statut de navetteur, attirés par la flexibilité, les horaires avantageux et les conditions salariales supérieures associées à ce mode de vie.

Toutefois, cette dynamique engendre des effets collatéraux importants. Dans certaines régions, le départ de résidents vers un mode de vie en navettage contribue à une diminution de la population locale et, par conséquent, de revenus permettant de soutenir les infrastructures et les services. Ce phénomène crée un cercle vicieux qui accentue les défis de rétention et de vitalité des communautés, comme représenté ci-dessous.

Figure 1 Cercle vicieux du navettage



Motivations pour faire du navettage

Les motivations qui poussent les travailleurs à adopter le navettage sont variées, mais certaines constantes émergent dans toutes les régions étudiées. L'attachement à leur milieu de vie et la possibilité de conserver leur résidence principale figurent parmi les facteurs les plus déterminants. Les navetteurs souhaitent souvent rester proches de leur famille, de leurs réseaux sociaux et des services habituels de leur région d'origine. Dans plusieurs cas, le partenaire ou la famille joue un rôle central dans la décision, particulièrement lorsque la région d'accueil est perçue comme éloignée, offrant moins de services ou d'infrastructures comparativement aux centres urbains. Le navettage permet ainsi de combiner des possibilités d'emploi intéressantes avec le maintien de liens sociaux et familiaux solides.

La flexibilité des horaires constitue également un facteur clé. Les formules 7 j/7 ou 14 j/14 sont particulièrement attractives, car elles permettent de travailler intensivement sur une courte période et de profiter ensuite de longues périodes de repos. Cette organisation du travail favorise la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, et, dans certains cas, elle facilite la garde d'enfants ou la planification de projets personnels. Pour certains employés, ces horaires permettent même de ne travailler que l'équivalent de six mois par année, un avantage de plus en plus recherché.

Les incitatifs financiers jouent un rôle majeur dans le choix du navettage. Les salaires compétitifs, les primes d'éloignement, les indemnités de déplacement et les conditions de travail avantageuses rendent cette modalité particulièrement attractive. Les travailleurs peuvent accéder à des emplois bien rémunérés et à des projets d'envergure, sans avoir à déménager ou à supporter les coûts liés à un changement de résidence. Dans certaines régions, la pénurie de logements ou le coût élevé de l'immobilier, créé en partie par le navettage, renforce encore l'intérêt pour cette organisation du travail, en offrant une solution pratique pour accéder à des opportunités professionnelles sans bouleverser sa vie personnelle.

Enfin, au-delà des aspects financiers et logistiques, le navettage constitue pour beaucoup un compromis stratégique : il offre la stabilité et les perspectives professionnelles associées à des postes permanents et bien rémunérés, tout en permettant de profiter d'un mode de vie équilibré et flexible. Cette combinaison d'avantages contribue à expliquer la popularité croissante du navettage, qui s'impose désormais comme une modalité de travail recherchée par un nombre croissant de professionnels qualifiés dans toutes les régions étudiées, au détriment de l'occupation et de la vitalité des territoires, comme préconisées par les instances gouvernementales.

Raisons pour avoir recours au navettage

Les entreprises des régions étudiées recourent au navettage principalement pour répondre à un défi commun : le manque de main-d'œuvre locale qualifiée. Les bassins régionaux étant insuffisants, les organisations doivent élargir leur recrutement à d'autres régions du Québec et même à d'autres provinces canadiennes, afin de pourvoir des postes critiques et d'assurer la continuité des activités. Dans ce contexte, le navettage n'est pas un choix stratégique initial, mais une réponse pragmatique aux réalités du marché du travail.

Pour les postes permanents, le recours au navettage permet aux entreprises d'accéder à des compétences rares et de demeurer compétitives face à d'autres employeurs, notamment dans le secteur minier, où la concurrence salariale et les avantages offerts sont élevés. Le phénomène est renforcé par l'évolution des préférences des travailleurs : de plus en plus refusent de s'établir en région malgré des offres attractives, obligeant les entreprises à proposer des modalités de déplacement afin d'attirer et de retenir les talents.

Ainsi, le navettage devient un levier essentiel pour pourvoir les postes critiques et garantir la continuité des services dans les secteurs minier, forestier et de la santé ainsi que dans les métiers techniques.

Le recours à des sous-traitants navetteurs constitue un autre aspect important. Lorsque la main-d'œuvre locale n'est pas disponible, les entreprises doivent se tourner vers des sous-traitants qui fournissent leur propre personnel, souvent des navetteurs, afin de respecter les délais et les exigences des projets. Cette approche permet de maintenir la qualité des interventions et de répondre aux contraintes des appels d'offres, tout en gérant les besoins ponctuels de main-d'œuvre sur des chantiers de grande ampleur ou des projets spécifiques. Bien que le recours à la sous-traitance puisse entraîner une perte partielle d'expertise locale, il reste indispensable pour assurer le fonctionnement des activités et le respect des budgets et des obligations légales.

Dans certaines entreprises, notamment celles situées dans des sites très isolés du **Nord-du-Québec**, le navettage n'est pas seulement une solution parmi d'autres, mais la seule option viable pour permettre aux opérations de se dérouler. Dans tous les cas, il s'agit d'un outil clé pour répondre aux lacunes de main-d'œuvre, garantir la continuité des activités et accéder à des compétences qui seraient autrement inaccessibles localement.

Défis de recrutement et de rétention

Le recrutement et la rétention des travailleurs en navettage constituent des défis majeurs pour les entreprises dans toutes les régions étudiées. Cette réalité s'accompagne de contraintes spécifiques selon la localisation et le type d'entreprise : sites très isolés, manque de transport adapté, longues distances à parcourir et compétition entre employeurs pour attirer les mêmes profils qualifiés.

Dans plusieurs cas, ces travailleurs entretiennent un lien plus fragile avec l'entreprise et la communauté locale. Le faible sentiment d'appartenance, l'isolement social et la difficulté d'intégration génèrent un taux de roulement plus élevé que chez les employés permanents. Les navetteurs quittent souvent leur emploi dès qu'un poste plus proche de leur domicile se libère ou que leur situation familiale change. L'éloignement, l'isolement et des conditions de vie parfois moins intéressantes (ex. : cuisines et salles de bain partagées, hébergements en hôtel, etc.) peuvent également limiter la motivation à maintenir ce mode de travail à long terme.

Ces défis sont accentués par des perceptions d'iniquité au sein des équipes. Les navetteurs, bénéficiant de primes, d'indemnités ou d'hébergements offerts par l'employeur, des tensions avec les employés locaux peuvent apparaître. De plus, le faible attachement au territoire des navetteurs et leur souhait de conserver leur résidence principale ailleurs compliquent la fidélisation. Les entreprises observent également que le navettage peut générer un sentiment de solitude et affecter la qualité de vie des travailleurs, ce qui augmente le risque de démission.

Pour pallier ces difficultés, certains employeurs mettent en place une gamme de mesures incitatives visant à rendre le navettage plus attractif et viable. Parmi celles-ci :

- **Logement** : achat ou location d'immeubles à logements, construction de maisons à chambres multiples avec cuisine commune, mise à disposition d'appartements meublés, services de ménage, etc.;
- **Transport** : remboursement du kilométrage ou des frais de déplacement, parfois non imposable;

- **Restauration et vie sur place** : allocations journalières, cuisines commerciales sur les sites, hébergement confortable, etc.;
- **Conditions de travail** : horaires attractifs (14 j/14, 7 j/7) ou flexibles, primes de rétention à la fin du contrat et intégration des navetteurs dans les activités de l'entreprise pour favoriser le sentiment d'appartenance.

Ces mesures permettent de réduire les contraintes liées à la distance et à l'éloignement, d'améliorer la qualité de vie et de renforcer l'attractivité du navettage, mais elles ne suppriment pas entièrement les tensions liées à la fidélisation et à l'intégration des travailleurs. Les entreprises continuent ainsi de jongler entre la nécessité de pourvoir les postes critiques et les défis humains et organisationnels associés au navettage.

Motifs de non-établissement dans la région

Les travailleurs en navettage choisissent majoritairement de ne pas s'établir dans les régions où ils exercent leur activité pour un ensemble de raisons économiques, sociales, familiales et liées aux infrastructures locales. Le coût et la rareté des logements constituent un obstacle majeur partout : dans certaines municipalités de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord ou du Nord-du-Québec, les prix sont comparables ou supérieurs à ceux de centres urbains, rendant l'établissement permanent financièrement difficile. À cela s'ajoutent la pénurie de places en garderie et les contraintes liées à l'école des enfants, ainsi que le manque perçu de services adaptés aux familles, qu'il s'agisse de santé, d'éducation, de loisirs ou d'activités culturelles.

Le poids des attaches familiales et sociales influence également fortement la décision des navetteurs. Une fois établis dans une autre région, ils hésitent à déménager en raison de l'emploi du conjoint, de l'école des enfants ou de leur réseau amical et communautaire. Dans le **Nord-du-Québec**, certaines caractéristiques propres aux régions nordiques, comme la prévalence des activités de plein air ou l'éloignement géographique, limitent également l'attractivité pour les travailleurs ne s'identifiant pas à ce mode de vie.

Enfin, certains avantages liés au navettage renforcent le statu quo. Les avantages financiers, les horaires attractifs et les conditions de travail adaptées permettent aux employés de profiter d'une rémunération intéressante et de périodes de repos prolongées, sans avoir à déménager. Ainsi, la combinaison de facteurs économiques, familiaux, sociaux et liés aux infrastructures fait du navettage une modalité de travail privilégiée, tout en limitant le recours à un établissement permanent dans ces régions éloignées.

Impact sur les infrastructures et les services sociaux

Dans les trois régions, le recours au navettage génère des effets importants sur les infrastructures, le marché du logement et la dynamique communautaire. La présence croissante de navetteurs accentue d'abord la pression sur le parc locatif : comme cette main-d'œuvre occupe une part notable des logements disponibles, la rareté s'intensifie et les loyers augmentent, rendant l'accès au logement plus difficile pour les résidents permanents. Dans plusieurs cas, les entreprises vont jusqu'à acheter ou louer des maisons pour y loger leurs travailleurs, ce qui réduit l'offre pour les familles locales.

Cette rareté d'habitations se conjugue avec une pression accrue sur les infrastructures municipales. Les réseaux d'eau, les routes, les systèmes d'égouts et la gestion des déchets subissent une usure plus rapide due à la population non officielle supplémentaire. Or, cette utilisation accrue n'est pas compensée par une

contribution fiscale équivalente, puisque les navetteurs ne résident pas officiellement dans les municipalités où ils travaillent. Elles doivent donc absorber des coûts plus élevés sans revenus additionnels, créant un déséquilibre financier qui complique la planification et l'entretien des services de base.

La vie économique locale profite de certaines retombées positives, notamment par la consommation dans les commerces de proximité (dépanneurs, restaurants, épiceries, services de transport, aéroports, etc.) ainsi que par les taxes ajoutées lorsque des entreprises deviennent propriétaires de bâtiments d'hébergement. Cependant, ces retombées demeurent limitées, car les navetteurs résident parfois dans des camps ou des logements fournis par l'employeur, arrivent avec leurs repas ou consomment principalement à l'extérieur de la région. Leur présence ne génère donc pas toujours un niveau de dépenses suffisant pour stimuler la création de nouveaux services ou soutenir pleinement les commerces existants.

Sur le plan social, la présence de navetteurs transforme la dynamique communautaire. Comme ils arrivent seuls, sans leur famille, ils contribuent peu à la vie sociale et fréquentent rarement les services communautaires, scolaires ou de garde. Cette absence d'implication réduit la vitalité des milieux et limite l'intégration entre navetteurs et communautés locales. Dans certains cas, des intervenants rapportent des conséquences sociales négatives, telles qu'une hausse de la détresse psychologique, de la consommation d'alcool ou d'autres comportements problématiques. L'isolement vécu par certains navetteurs et le manque d'attaches régionales renforcent ces enjeux.

Par ailleurs, la présence de logements occupés par plusieurs travailleurs, plutôt que par une famille, peut générer des pressions additionnelles sur les infrastructures locales et transformer les habitudes de voisinage.

Dans l'ensemble, le navettage constitue un facteur ambivalent : il soutient l'économie régionale en permettant aux entreprises de poursuivre leurs activités malgré la rareté de main-d'œuvre, mais il engendre en parallèle des pressions sur les infrastructures, les finances municipales et la cohésion sociale des communautés.

Impact financier

Dans l'ensemble des régions étudiées, le navettage représente une solution coûteuse, mais souvent indispensable pour les entreprises qui peinent à recruter localement. Les organisations doivent assumer une série de dépenses importantes liées au transport, à l'hébergement, à l'alimentation et à l'ensemble de la logistique nécessaire pour accueillir les travailleurs. Dans plusieurs cas, le coût par navetteur atteint plusieurs dizaines de milliers de dollars par année, selon la fréquence des déplacements ou la durée des séjours. Certaines entreprises investissent dans l'achat ou la location de logements, dans l'acquisition de véhicules ou dans des infrastructures réservées, afin d'assurer un hébergement adéquat, ce qui alourdit significativement les charges administratives et financières.

À ces coûts directs s'ajoutent des dépenses moins tangibles : la rotation plus élevée de la main-d'œuvre chez les navetteurs peut nuire à la continuité des opérations, diminuer la qualité des services et entraîner des pertes d'efficacité. La complexité de la gestion des horaires, de l'accueil, de la planification des déplacements et du suivi administratif représente également un défi logistique constant pour les organisations.

Le navettage offre également une flexibilité opérationnelle appréciable : il permet de répondre rapidement aux besoins du terrain sans exiger le déménagement des travailleurs, ce qui est particulièrement pertinent dans les régions où l'attraction résidentielle demeure limitée ou lorsque les familles des travailleurs sont établies ailleurs. Ainsi, malgré des coûts parfois très élevés, les entreprises considèrent le navettage comme une option essentielle pour maintenir leur productivité, assurer la qualité des interventions et compenser les limites du marché local de l'emploi.

Impact environnemental

Dans les régions étudiées, les répercussions environnementales du navettage sont largement associées aux déplacements fréquents des travailleurs entre leur domicile et leur lieu d'emploi. Les trajets réguliers en voiture ou en avion, souvent effectués individuellement et selon des horaires variables, constituent la principale source d'émissions de gaz à effet de serre (GES), ce qui contribue à l'empreinte carbone des activités économiques liées au navettage. Cette dépendance au transport, exacerbée par l'éloignement des sites de travail et par l'absence de solutions de mobilité collective adaptées, représente l'impact environnemental le plus préoccupant selon les répondants.

Outre les émissions de GES, le navettage génère également des pressions accrues sur les milieux de vie. Le recyclage et le compostage y sont moins systématiques, ce qui accentue la quantité de matières résiduelles produites. Dans certains cas, l'occupation de maisons par plusieurs navetteurs à la fois entraîne aussi une utilisation plus intensive des ressources telles que l'eau.

Finalement, les déplacements fréquents sur de longues distances comportent des risques sur le plan de la sécurité routière, particulièrement dans les régions où les routes sont isolées ou soumises à des conditions climatiques difficiles.

Bien que certaines entreprises tentent de réduire ces impacts en encourageant le covoiturage, en investissant dans des équipements plus efficaces sur le plan environnemental ou en participant à la restauration de sites, le navettage demeure globalement une pratique peu durable. Les initiatives mises en place permettent parfois d'atténuer certaines conséquences, mais elles ne compensent pas entièrement les effets environnementaux générés par la mobilité intensive des travailleurs.

Initiatives encourageant l'établissement des navetteurs

Les initiatives mises en place pour réduire le recours au navettage ou en atténuer les effets varient d'une région à l'autre, mais elles demeurent généralement limitées dans leur portée et leur capacité à influencer réellement la décision des travailleurs de s'établir de manière permanente. Dans plusieurs cas, les entreprises ont développé leurs propres stratégies, tandis que les municipalités et les MRC tentent d'intervenir de façon plus indirecte.

Dans certaines régions, les employeurs ont instauré des mesures concrètes pour encourager l'établissement, notamment en offrant un soutien financier à l'achat d'une maison, la prise en charge partielle des frais de déménagement ou encore un logement temporaire le temps que les nouveaux arrivants puissent s'installer. Des conditions de travail adaptées, comme des horaires flexibles ou compressés, visent également à soutenir la conciliation travail-famille pour les travailleurs intéressés à faire le saut vers la vie locale. D'autres initiatives cherchent à faciliter l'intégration des familles, par exemple par des visites guidées de la région, la promotion de la qualité de vie, l'attribution de bourses d'études ou l'offre d'avantages économiques et communautaires.

Certaines municipalités tentent pour leur part d'encadrer le phénomène en limitant le développement de nouvelles résidences temporaires ou en favorisant la construction de logements permanents, notamment grâce à des incitatifs fiscaux comme des crédits de taxes à long terme sur les multilogements. D'autres déploient aussi des efforts pour accroître l'attractivité du territoire, par exemple au moyen de campagnes de promotion, d'aide au logement ou de séjours exploratoires. Des guichets d'accueil et des partenariats avec les employeurs ont également été mis en place pour faciliter la relocalisation des familles et mieux accompagner les nouveaux arrivants. Toutefois, les initiatives demeurent plus ponctuelles et relativement limitées. Elles sont aussi jugées insuffisantes pour convaincre les travailleurs de changer durablement de mode de vie. Plusieurs employeurs estiment que la relocalisation est avant tout un choix personnel, difficile à influencer par des mesures financières ou logistiques, et choisissent plutôt de cibler des candidats ayant déjà la volonté de s'établir sur le territoire. Certains soulignent également la nécessité d'améliorer l'accès aux services, notamment aux places en CPE, et de revoir certaines indemnités afin qu'elles soient mieux adaptées à la réalité individuelle des travailleurs.

Solutions et recommandations

Pour réduire le recours au navettage et favoriser l'établissement durable des travailleurs, plusieurs solutions et recommandations émergent des trois régions, axées sur le logement, l'attractivité territoriale, les services et le soutien aux familles.

Le développement d'une stratégie de logement régionale apparaît comme un levier majeur. Il s'agit de planifier conjointement avec les municipalités, les MRC et les employeurs l'augmentation de l'offre de logements permanents et temporaires, afin de répondre aux besoins des travailleurs et de leurs familles. Certaines entreprises investissent directement dans l'achat ou la construction de logements. L'utilisation de redevances minières pour financer des infrastructures résidentielles, l'octroi d'incitatifs fiscaux aux promoteurs et aux entreprises investissant dans le logement, ainsi que le soutien à l'accession à la propriété pour les familles, sont également cités par les intervenants comme des mesures pour rendre l'installation plus viable.

L'amélioration de la qualité de vie et des services constitue un autre axe prioritaire. Les recommandations incluent l'accroissement des places en services de garde pour faciliter l'établissement des jeunes familles, le renforcement des services communautaires et de loisirs afin de favoriser l'intégration sociale, et l'amélioration de la connectivité et des transports pour réduire l'isolement et faciliter les déplacements vers le domicile familial. La promotion de la vie locale, la valorisation des attraits régionaux et l'organisation de visites ou de séjours exploratoires sont également des stratégies utilisées pour encourager les travailleurs et leur famille à envisager une installation durable.

Sur le plan économique et fiscal, des mesures incitatives sont proposées, comme des crédits d'impôt pour les travailleurs qui s'installent avec leur famille, des bonus fiscaux pour les entreprises en fonction de la proportion de travailleurs résidents et des programmes régionaux de soutien à l'accession à la propriété.

Par ailleurs, plusieurs recommandations ciblent le renforcement des capacités locales et des partenariats. Les entreprises sont encouragées à collaborer avec les institutions de formation et les organismes communautaires pour créer des solutions adaptées aux besoins spécifiques des travailleurs et de la région : navettes organisées, logements partagés, stages coopératifs et programmes de formation technique régionale. Certaines initiatives innovantes proposent même de reconnaître les employeurs qui contribuent activement à la vitalité régionale et à la rétention des travailleurs.

Dans l'ensemble, ces mesures convergent vers un objectif commun : réduire la dépendance au navettage en rendant les régions plus attractives, en facilitant l'accès au logement et aux services, et en soutenant l'installation durable des travailleurs et de leur famille. Toutefois, plusieurs répondants soulignent que l'impact réel de ces initiatives reste limité tant que les problèmes structurels, tels que la pénurie de logements et le manque de services de base, ne sont pas résolus.

3.2 Discussions avec les représentants municipaux (n = 12)

Le navettage est perçu comme un phénomène majeur et en croissance dans l'ensemble des régions étudiées, bien que son ampleur exacte soit difficile à chiffrer. Le navettage touche plusieurs centaines de travailleurs, ce qui a conduit certaines entreprises à acquérir des logements ou des infrastructures pour loger leur personnel. La prévalence du navettage varie toutefois selon les zones : il est moins marqué dans certaines MRC, comme le **Témiscamingue**, tandis que dans les zones à forte activité minière ou forestière, il est jugé préoccupant par les intervenants municipaux et régionaux.

Dans toutes les régions, le navettage génère des impacts socioéconomiques et démographiques significatifs. Certains intervenants soulignent qu'il contribue au déclin démographique et à la dévitalisation de certaines communautés, en limitant l'attractivité pour les familles et en fragilisant les services locaux, comme les écoles, les commerces et les infrastructures de loisirs. Cette situation crée un effet de cercle vicieux : plus le navettage augmente, moins les familles s'installent durablement, ce qui affaiblit les infrastructures et les services, rendant l'établissement moins attrayant pour les nouveaux arrivants.

Le marché du logement est particulièrement touché. Une part importante du parc locatif existant est occupée par les navetteurs, accentuant la rareté, faisant grimper les loyers et obligeant parfois les entreprises à acheter ou à convertir des habitations pour loger leur personnel. Cette pression sur le logement freine l'accès aux habitations pour les familles locales.

Les services municipaux et les infrastructures subissent également des pressions accrues. Les navetteurs utilisent l'eau, les routes, les services de gestion des déchets et d'autres infrastructures, sans contribuer proportionnellement aux revenus fiscaux, ce qui entraîne un déséquilibre budgétaire. Certaines régions constatent un sous-financement chronique, car les navetteurs ne sont pas comptabilisés dans la population officielle, faussant les calculs de péréquation. Malgré ces effets négatifs, le navettage reste un levier essentiel pour les employeurs, qui peuvent ainsi recruter une main-d'œuvre spécialisée difficile à trouver localement et maintenir leurs activités.

Des intervenants expriment que l'iniquité fiscale, telle que le remboursement non imposable de vols pour les travailleurs FIFO comparé à ceux qui paient leurs propres déplacements, peut encourager le maintien du navettage plutôt que l'établissement résidentiel. L'ampleur de la transformation est frappante à **Lebel-sur-Quévillon**, où 60 % de la main-d'œuvre est désormais non résidente, et où l'achalandage aéroportuaire a explosé, passant de 1 000 à 6 000 passagers par année.

Dans l'ensemble, le navettage est un phénomène structurel, au croisement des enjeux de recrutement, de développement local, de démographie et de pression sur les services et infrastructures, représentant à la fois une opportunité pour les entreprises et un défi majeur pour les communautés et les municipalités.

Motifs de non-établissement des navetteurs

Selon les intervenants, les navetteurs choisissent de ne pas s'établir durablement dans les régions nordiques et éloignées en raison d'un ensemble de facteurs personnels, économiques, sociaux et structurels. Dans tous les territoires, un élément central est la distance avec la famille et le réseau social : pour un travailleur déjà installé ailleurs, avec un partenaire et des enfants, déraciner la famille représente un coût psychologique et organisationnel élevé. Le coût du transport, notamment aérien, accentue le sentiment d'isolement et limite la fréquence des visites en cas d'un éventuel déménagement en région.

L'intégration sociale constitue un autre obstacle important. Dans des communautés où « tout le monde se connaît déjà », il peut être difficile pour un nouvel arrivant, seul ou en famille, de trouver sa place. L'absence de services diversifiés, comme les loisirs, commerces et restaurants, renforce la perception que la région n'offre rien d'autre que le travail. Sur le plan économique et fiscal, les conditions avantageuses offertes aux navetteurs (ex. : logement et nourriture pris en charge par l'employeur) rendent la vie dans la région moins coûteuse que si l'on s'y installait comme résident.

La pénurie de logements est aussi un facteur récurrent dans les trois régions. Le coût élevé et l'offre limitée de logements, combinés au manque de services essentiels comme les places en garderie, l'accès aux soins de santé ou une desserte aérienne suffisante, freinent l'installation des travailleurs.

Plusieurs répondants soulignent également que le navettage peut être un choix organisationnel des entreprises, qui structurent leurs activités pour accommoder les travailleurs à distance plutôt que de favoriser leur installation sur place. Cette logique crée une dépendance au modèle FIFO/DIDO et réduit les incitatifs d'établissement permanent. La pandémie a amplifié ces défis, avec une pression accrue sur le parc de logements et la fermeture de commerces locaux, diminuant l'attractivité des milieux de vie.

Enfin, les facteurs sociaux et culturels jouent un rôle déterminant : les navetteurs attachés à leur réseau familial et social, à leurs activités culturelles et sportives ou à la qualité de vie offerte par leur région d'origine perçoivent le déménagement comme un sacrifice plutôt qu'une opportunité. Dans certains cas, seuls des attraits particuliers, comme un goût prononcé pour le plein air, pourraient convaincre certains travailleurs de s'installer durablement. Ainsi, l'ensemble de ces facteurs personnels, économiques, structurels et sociaux contribue à maintenir le navettage comme un mode de travail privilégié, au détriment de l'établissement résidentiel.

Impact sur les infrastructures

Dans les trois régions, le navettage exerce une influence profonde et ambivalente sur les logements, les infrastructures et les services publics. Partout, la pression sur le marché locatif apparaît comme l'effet le plus marquant. Les logements réservés aux travailleurs en navettage retranchent des unités du marché résidentiel traditionnel, maintenant les taux d'inoccupation à de bas niveaux. Si, en **Abitibi-Témiscamingue**, ces unités haut de gamme ne nuisent pas toujours directement à l'accès au logement abordable, sur la Côte-Nord et au Nord-du-Québec, la rareté est telle que les loyers augmentent fortement, les familles peinent à se loger et les maisons de chambres, parfois illégales, se multiplient. Dans certains milieux, la construction récente de logements atténue partiellement cette pression, sans toutefois satisfaire la demande.

Cette dynamique entourant le logement influence directement la vitalité des communautés. Sur la **Côte-Nord**, le fait que les navetteurs ne s'installent pas avec leur famille entraîne une baisse de

fréquentation des écoles, des CPE et de certaines activités structurantes, menant parfois à l'affaiblissement des services éducatifs. Dans le **Nord-du-Québec**, le manque de places en services de garde freine l'établissement de nouvelles familles et pousse même certaines à quitter la région, incapables d'assurer une stabilité à long terme.

Les infrastructures municipales subissent aussi les conséquences du navettage dans les trois régions. L'usure accélérée des routes, l'augmentation des besoins en stationnement et la pression accrue sur les réseaux d'aqueduc, d'égout et de gestion des déchets sont des enjeux courants. Ces infrastructures doivent supporter une population fluctuante qui ne contribue pas aux revenus fonciers. L'écart entre l'utilisation réelle des services et le financement municipal disponible crée un déséquilibre parfois difficile à absorber pour les petites villes. Des municipalités rapportent cependant des initiatives positives, comme des efforts de sensibilisation qui réduisent la consommation d'eau potable.

Le navettage influence aussi la vie sociale et communautaire. Sur la **Côte-Nord**, certains campements temporaires et maisons de chambres sont associés à une hausse de problématiques sociales, tandis que les établissements postsecondaires peinent à attirer les jeunes dans un contexte où la population se déplace surtout pour travailler, sans s'installer. Dans le **Nord-du-Québec**, la présence de navetteurs intégrés par des employeurs contribue toutefois au maintien de certaines activités sportives, comme le hockey ou les gyms, et stimule les commerces lorsque les travailleurs dépensent localement.

Malgré ces défis, certaines retombées positives sont observées dans les trois régions. Les commerces de proximité, dépanneurs et restaurants profitent d'une clientèle supplémentaire, les secteurs minier, industriel et de la santé peuvent poursuivre leurs opérations grâce aux travailleurs en navettage, et certaines municipalités trouvent dans cette mobilité une manière de stabiliser des activités économiques essentielles.

Ainsi, bien que le navettage permette de soutenir des secteurs économiques stratégiques, il génère une pression soutenue sur les logements, les infrastructures et les services publics, fragilisant la capacité des communautés à attirer et à retenir des familles, et à maintenir une vitalité durable.

Impacts économiques et sociaux

Dans l'ensemble des régions étudiées, le navettage génère des retombées économiques et sociales importantes, mais celles-ci demeurent largement ambivalentes. Sur le plan économique, le navettage contribue à stimuler certains secteurs, notamment les commerces de proximité, les stations-service, les petites épiceries et, dans une moindre mesure, l'hôtellerie. L'impact économique direct varie cependant selon les pratiques des entreprises. Lorsque les travailleurs sont logés et nourris par leur employeur, les dépenses locales diminuent, limitant les retombées pour les commerces. Cette réalité entraîne souvent une fuite économique, les gros achats étant majoritairement réalisés à l'extérieur des régions de travail.

Les municipalités, pour leur part, profitent peu de l'activité générée par les navetteurs puisqu'ils ne paient pas de taxes foncières. Dans certains quartiers, la multiplication de maisons de chambres, parfois moins entretenues, pourrait entraîner une détérioration de la qualité du milieu de vie et une dépréciation immobilière.

Le phénomène contribue aussi, dans les trois régions, à perpétuer une dépendance à une industrie dominante. Sur la **Côte-Nord**, les participants décrivent un déséquilibre économique lié à la mono-industrialisation : la rotation constante de travailleurs en navettage freine la diversification économique

locale. Une dynamique similaire est évoquée dans le **Nord-du-Québec**, où la dévitalisation économique observée est exacerbée par le départ de travailleurs résidents, attirés par les conditions avantageuses offertes aux navetteurs ailleurs.

Certaines tensions sociales émergent également. L'iniquité salariale entre les travailleurs locaux et les navetteurs alimente un ressentiment en **Abitibi-Témiscamingue** et dans le **Nord-du-Québec**, poussant certains résidents à envisager eux-mêmes le navettage pour obtenir de meilleures conditions. Certains intervenants de cette dernière région signalent par ailleurs divers irritants quotidiens : augmentation des déchets le long des routes, pollution visuelle, bruits accrus ou comportements nuisibles, comme la surpêche pratiquée par certains travailleurs. Ces effets, bien que parfois marginaux, contribuent à détériorer la qualité de vie perçue par les résidents.

Malgré ces défis, plusieurs régions reconnaissent certains bénéfices. En **Abitibi-Témiscamingue**, la présence de navetteurs est bien accueillie lorsqu'elle permet de maintenir des services essentiels, notamment dans le réseau de la santé. De même, dans quelques localités dans le **Nord-du-Québec**, les travailleurs contribuent indirectement au maintien d'activités sportives ou sociales lorsqu'ils sont intégrés à des initiatives mises en place par leurs employeurs.

Impact sur la vitalité du marché du travail

Dans les trois régions, le navettage exerce une influence déterminante sur la vitalité du marché du travail, en révélant à la fois une incapacité structurelle à combler les besoins locaux en main-d'œuvre et une forte dépendance à ce mode de recrutement pour assurer la continuité des activités économiques. Les secteurs les plus touchés sont les mines, la construction, la foresterie, les services industriels, le transport ainsi que les services essentiels tels que la santé, l'enseignement et certains services publics. Dans ces contextes, le navettage apparaît comme un levier indispensable pour répondre rapidement aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée, maintenir les chaînes de production et éviter des interruptions ou des fermetures d'usines et de services. Il demeure toutefois perçu comme une solution de dernier recours plutôt qu'un modèle durable de développement du marché du travail régional.

Les effets du navettage se font aussi sentir sur le plan organisationnel. La rotation élevée du personnel fragilise la stabilité des équipes, nuit au développement d'un sentiment d'appartenance et complique la transmission des connaissances et des compétences. Les entreprises doivent consacrer des ressources importantes à la gestion logistique du navettage (hébergement, transport, accueil et intégration des travailleurs) et développer des expertises en ressources humaines qui dépassent souvent leur mandat initial. Dans les organisations, où les structures de gestion sont peu formalisées, cette charge repose fréquemment sur les propriétaires ou les gestionnaires, ce qui alourdit la gestion quotidienne et représente un coût supplémentaire significatif.

Sur le plan économique, la concurrence entre employeurs et entre régions pousse à une révision à la hausse des conditions salariales afin de demeurer attractifs. Cette pression affecte particulièrement les PME et les commerces locaux, qui ne disposent pas des moyens financiers nécessaires pour offrir des ententes de type navettage comparables à celles des grandes entreprises. Ces acteurs se retrouvent ainsi désavantagés sur le marché du travail et éprouvent davantage de difficultés à recruter et à retenir du personnel.

En définitive, le navettage joue un double rôle dans la vitalité du marché du travail régional. Il constitue un outil essentiel pour prévenir des pénuries critiques de main-d'œuvre et assurer la continuité des

activités dans des secteurs stratégiques. Simultanément, il limite l'établissement durable des travailleurs, affaiblit la cohésion des équipes et réduit les retombées économiques et sociales à long terme pour les communautés. La vitalité du marché du travail dans les trois régions repose ainsi sur la capacité des acteurs à concilier les besoins immédiats comblés par le navettage avec des stratégies structurelles visant l'attraction et la rétention de travailleurs résidents.

Initiatives mises en place

Dans les trois régions, les municipalités et les MRC ont reconnu les effets structurants du navettage sur leur développement et ont tenté de mettre en place diverses mesures pour en atténuer les impacts négatifs et favoriser l'établissement durable des travailleurs. Ces initiatives demeurent toutefois inégales dans leur portée et leur efficacité. Elles se heurtent souvent aux contraintes du marché du travail et du logement.

Plusieurs actions visent d'abord l'amélioration de l'intégration et de l'attractivité des milieux de vie. Certaines municipalités ont expérimenté des mesures d'intégration sociale à l'intention des navetteurs, notamment par l'offre d'activités culturelles ou de billets de spectacle, afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de créer des liens avec la communauté locale. Toutefois, ces initiatives ont généralement rencontré un succès limité, en raison du temps restreint que les navetteurs passent dans la région et de leurs horaires de travail exigeants. Parallèlement, des campagnes de promotion de la qualité de vie, des guichets d'accueil pour les nouveaux arrivants et des séjours exploratoires permettant aux travailleurs et à leur famille de découvrir le territoire ont été déployés afin de susciter l'intérêt pour un établissement à plus long terme.

Le logement constitue un axe d'intervention central dans l'ensemble des régions. Certaines municipalités ont misé sur des projets de développement immobilier collectif, de logements sociaux et abordables, ainsi que sur des incitatifs fiscaux pour stimuler la construction de multilogements. Ces mesures incluent notamment des crédits de taxes étalés sur plusieurs années pour les nouveaux immeubles résidentiels ou des subventions pour la rénovation de maisons acquises par de nouveaux résidents. Certaines administrations locales cherchent également à mobiliser les grands employeurs afin qu'ils s'impliquent financièrement dans la création ou la mise à disposition de logements pour leur main-d'œuvre, dans le but de réduire la pression exercée sur le marché locatif. À l'inverse, d'autres municipalités envisagent des approches plus restrictives, comme des moratoires sur les nouvelles résidences temporaires, afin d'inciter les entreprises à privilégier des solutions d'habitations permanentes.

Sur le plan de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, certains territoires ont mis sur pied des comités dédiés, chargés de coordonner des campagnes de promotion, de gérer des fonds d'établissement et d'effectuer des représentations politiques afin d'obtenir des incitatifs financiers adaptés aux réalités régionales. Certaines initiatives cherchent également à sensibiliser les employeurs à l'adoption de cycles de travail plus favorables à l'intégration des travailleurs dans la communauté. En parallèle, des collaborations avec les centres de formation professionnelle ont permis de développer des programmes de formation mieux arrimés aux besoins des employeurs locaux, parfois assortis de conditions favorisant l'établissement sur le territoire.

Solutions envisagées

Dans les trois régions, les solutions proposées par les répondants convergent vers la nécessité d'adopter des approches structurantes, concertées et à l'échelle régionale ou intermunicipale, afin de réduire la

dépendance au navettage et de renforcer durablement l'attractivité et la vitalité des communautés. Le navettage est largement perçu comme une réponse temporaire à la pénurie de main-d'œuvre qui tend à se pérenniser, fragilisant à long terme le tissu socioéconomique et accentuant les déséquilibres fiscaux, résidentiels et sociaux.

Un premier axe de solutions concerne le financement des infrastructures et la reconnaissance des coûts réels assumés par les municipalités hôtes. Plusieurs acteurs estiment que le gouvernement du Québec devrait redistribuer une part plus importante des revenus générés en région, notamment des redevances minières, afin de soutenir l'entretien et le développement des routes, des équipements collectifs et des services municipaux sollicités par les navetteurs. Dans le même esprit, il est proposé que les critères d'octroi de l'aide financière provinciale tiennent compte non seulement de la population résidente, mais aussi du nombre de travailleurs en navettage qui utilisent les infrastructures et les services publics. Une révision des indices de vitalité économique, excluant les travailleurs en navettage, est également évoquée afin de mieux refléter la réalité des territoires.

Le logement apparaît comme un levier central des stratégies régionales à mettre en place. Les répondants recommandent l'élaboration de véritables stratégies régionales de logements abordables, fondées sur une planification conjointe entre les municipalités, les MRC et les grands employeurs. Ces stratégies pourraient inclure la construction de quartiers résidentiels destinés aux travailleurs, financés en partie par les entreprises ou par des partenariats publics-privés, afin d'augmenter l'offre sans accentuer l'inflation des loyers. L'affectation d'un pourcentage des redevances minières au financement des infrastructures résidentielles et communautaires est également proposée, de même que la création de fonds d'aide à l'établissement alimentés par les employeurs et bonifiés par des fonds publics. Des mesures de soutien fiscal et réglementaire à l'intention des promoteurs immobiliers et des entreprises investissant dans le logement régional sont aussi mises de l'avant.

Un autre ensemble de solutions vise à renforcer l'attractivité des milieux de vie et la qualité des services afin de favoriser l'établissement durable des travailleurs et de leur famille. Les répondants soulignent l'importance d'augmenter le nombre de places en services de garde, de bonifier l'offre de services communautaires, culturels et de loisirs, et de réduire l'isolement par une meilleure connectivité, notamment par l'amélioration de la desserte aérienne et du transport interurbain. Ces conditions sont jugées essentielles pour rendre l'installation en région viable à long terme et pour soutenir l'intégration sociale des nouvelles familles.

Sur le plan fiscal et économique, plusieurs mesures sont proposées pour corriger les déséquilibres et réduire les tensions d'équité entre les travailleurs locaux et les navetteurs. Parmi celles-ci figurent des crédits d'impôt ou des primes salariales optimisées pour tous les travailleurs, des incitatifs fiscaux spécifiques pour l'établissement avec la famille, ainsi que des bonifications de la prime de disparité régionale, afin de mieux compenser les coûts liés à l'éloignement. Certains suggèrent également d'introduire des mécanismes incitatifs pour les entreprises, comme des bonus fiscaux, calculés en fonction de la proportion de leur masse salariale versée à des travailleurs résidents.

Des pistes complémentaires sont évoquées, telles que le recours accru à l'immigration hors Québec pour attirer des travailleurs plus enclins à s'établir de façon permanente, ainsi que la réflexion sur des solutions de transport plus durables et sur des mécanismes de compensation ou de partage des coûts liés aux impacts environnementaux du navettage.

Dans l'ensemble, les constats révèlent un besoin pressant de stratégies intégrées qui agissent simultanément sur les infrastructures, le logement, les incitatifs financiers, l'intégration sociale et l'emploi des conjoints. L'objectif partagé est de rétablir un meilleur équilibre entre les avantages économiques du navettage et la vitalité à long terme des communautés régionales.

3.3 Principaux constats

Caractéristiques générales du navettage

- Le navettage est utilisé pour combler les besoins en main-d'œuvre spécialisée lorsque le bassin local est insuffisant.
- Il concerne surtout les secteurs minier, forestier, de la santé ainsi que certains services publics ou parapublics.
- La pratique varie selon la région, le secteur et les entreprises : marginale dans certaines entreprises, essentielle et structurée dans d'autres.

Profil et motivations des navetteurs

- Principalement des hommes occupant des postes techniques, spécialisés ou des cadres expérimentés.
- De nombreux navetteurs ont une famille et choisissent de conserver leur résidence principale ailleurs.
- Certains travailleurs sont célibataires, séparés ou près de la retraite, donc favorables aux séjours prolongés.
- Motivations principales :
 - Maintien de la vie familiale et du réseau social dans la région d'origine.
 - Salaires élevés, primes d'éloignement, avantages sur le site.
 - Horaires flexibles permettant un bon équilibre travail-vie personnelle.

Défis de recrutement et de rétention

- Réticence des navetteurs à s'établir durablement dans la région.
- Coûts élevés pour les entreprises : transport, hébergement, alimentation, primes, formation et recrutement.
- Risques liés à la solitude, à l'isolement et à la faible intégration sociale.
- Sentiment d'iniquité entre navetteurs et travailleurs locaux.

Mesures et incitatifs adoptés

- Transport et logement pris en charge ou subventionnés.
- Salaires compétitifs et primes financières.
- Horaires flexibles (7 j/7, 8 j/6, 14 j/14) permettant des congés prolongés.
- Programmes de formation, accompagnement, activités de bien-être et reconnaissance.
- Investissements pour favoriser l'établissement permanent : logements, visites exploratoires, incitations financières.

- Certaines entreprises privilégient le recrutement de travailleurs démontrant déjà un intérêt à s'installer durablement.

Impact socioéconomique

- Positif :
 - Maintien des activités dans les secteurs stratégiques.
 - Contribution limitée à l'économie locale étant donné des achats occasionnels.
- Négatif :
 - Pression sur le logement et les infrastructures (eau, déchets, routes).
 - Faible intégration sociale.
 - Dévitalisation de certaines municipalités (perte de résidents, fermeture de commerces, services limités).
 - Coûts élevés pour les entreprises et déséquilibre fiscal perçu.

Impact environnemental

- Émissions de GES liées aux déplacements aériens et routiers.
- Usure accrue des routes et des infrastructures de transport.
- Augmentation des déchets et de la consommation d'eau dans les logements temporaires.
- Risques accrus pour la sécurité routière sur certaines routes régionales.

Initiatives et solutions envisagées

- **Entreprises** : Encourager l'établissement permanent, offrir des incitations financières, des conditions de travail attractives, favoriser le développement professionnel et le bien-être.
- **Municipalités et régions** :
 - Crédits de taxes et subventions pour logements.
 - Séjours exploratoires pour évaluer l'intérêt à s'établir.
 - Collaboration interrégionale pour renforcer le poids politique et fiscal.
 - Développement d'infrastructures et de services pour accroître l'attractivité régionale.
 - Attraction de travailleurs stables à l'aide d'immigration hors Québec.
 - Solutions de transport durables (covoiturage, transport collectif adapté).
 - Adaptation des indices économiques et incitatifs fiscaux pour soutenir les communautés locales.

3.4 Synthèse

En bref, en **Abitibi-Témiscamingue**, le navettage est décrit comme une solution de dernier recours, qui désavantage les PME locales et crée une forte pression salariale. Sur la **Côte-Nord**, il apparaît comme un choix organisationnel structurant, presque normalisé. Dans le **Nord-du-Québec**, le navettage est décrit comme indispensable, ne présentant pas vraiment de solution de rechange à court et moyen terme. C'est la région dans laquelle la dépendance au navettage est assumée.

Les impacts du navettage sur l'organisation du travail ne sont pas non plus vécus de manière uniforme. En **Abitibi-Témiscamingue**, les employeurs, particulièrement les PME, soulignent une charge administrative

et financière importante liée à la gestion du navettage (logement, transport, intégration, rotation du personnel), souvent assumée directement par les dirigeants. Cette dimension est beaucoup moins présente dans les propos recueillis sur la **Côte-Nord** et dans le **Nord-du-Québec**, où l'attention se concentre davantage sur les effets macroéconomiques et territoriaux.

Les régions se distinguent également par la manière dont elles abordent la question des incitatifs économiques. En **Abitibi-Témiscamingue**, le discours est fortement centré sur les iniquités entre les travailleurs locaux et les navetteurs, et sur la nécessité de bonifier les primes et crédits existants pour favoriser la rétention. La **Côte-Nord** propose une approche plus incitative et conditionnelle, combinant crédits d'impôt à l'établissement et avantages fiscaux pour les entreprises qui embauchent des résidents. Le **Nord-du-Québec**, pour sa part, se démarque en mettant de l'avant des réformes structurelles, telles que la révision des indices de vitalité économique et l'accès à une part des redevances minières, ainsi que le recours à l'immigration comme levier de stabilisation démographique.

4. RÉSULTATS DES SONDAGES EN LIGNE

La consultation menée dans le cadre de cette étude a été particulièrement extensive, visant à saisir de manière approfondie les enjeux liés au navettage et à l'attractivité régionale. Pour ce faire, trois sondages en ligne distincts ont été réalisés, ciblant chacun un public spécifique afin de recueillir des perspectives complémentaires et représentatives : les entreprises, les navetteurs ainsi que les résidents de la région.

4.1 Sondage auprès des entreprises

Le sondage auprès des entreprises s'est déroulé en août et en septembre 2025 et a permis de récolter 315 ouvertures, dont 246 questionnaires remplis partiellement ou entièrement pour les trois régions d'intérêt. La ventilation des questionnaires remplis partiellement ou entièrement est la suivante : 67 pour le Nord-du-Québec, 94 pour l'Abitibi-Témiscamingue et 85 pour la Côte-Nord.

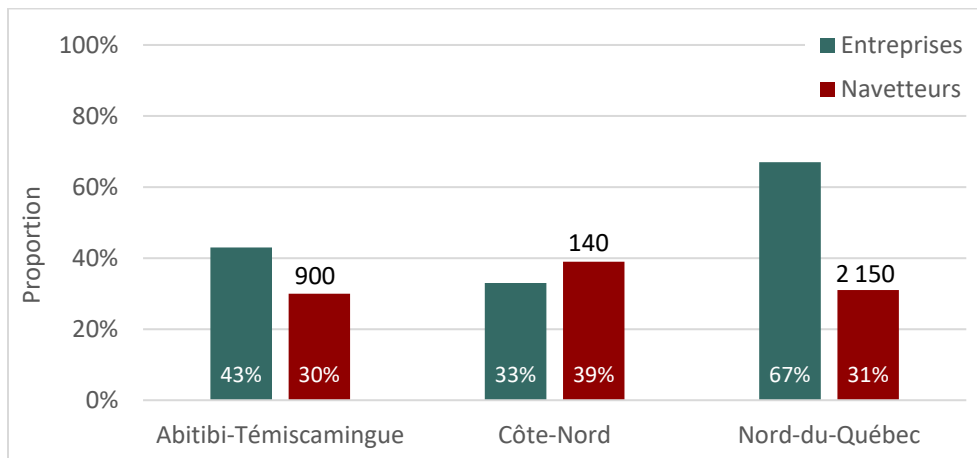
Parmi les entreprises ayant rempli entièrement le sondage en ligne, 67 % d'elles avaient recours au navettage pour la région du Nord-du-Québec⁵. Un total de 2 150 navetteurs a été comptabilisé lors du sondage en ligne et représente en moyenne 31 % de l'ensemble des employés. En ce qui a trait à la Côte-Nord, 33 % des entreprises ayant rempli entièrement le questionnaire avaient recours au navettage. Un total de 140 navetteurs a été comptabilisé pour cette région dans le sondage et représente en moyenne 39 % de l'ensemble des employés. Finalement, pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue, 43 % des entreprises ayant rempli entièrement le sondage avaient recours au navettage. En moyenne, 30 % des employés de ces entreprises sont des navetteurs, représentant près de 900 personnes au total.

Ainsi, comparativement aux estimations pour 2025 présentées au chapitre précédent, le sondage en ligne aurait mobilisé environ 44 % des navetteurs pour les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-

⁵ Ces proportions sont à interpréter sous toutes réserves, puisque certaines entreprises n'ayant pas recours au navettage auraient pu décider de ne pas remplir le sondage, pensant qu'il ne s'adressait pas à elles. La proportion réelle des entreprises ayant recours au navettage par région serait donc potentiellement inférieure.

Québec, mais uniquement 5 % des navetteurs de la Côte-Nord. Ce faible pourcentage s'explique entre autres par le fait qu'aucune entreprise de Caniapiscau (Fermont) n'a répondu au sondage.

Figure 2 Proportion des entreprises ayant recours au navettage et proportion de navetteurs



Peu de tendances se dessinent concernant la proportion de la main-d'œuvre étant des navetteurs dans les entreprises ayant recours au navettage (tableau 3). Néanmoins, la proportion des entreprises dont moins de 10 % de la main-d'œuvre est en navettage est supérieure en Abitibi-Témiscamingue, comparativement à celle des deux autres régions.

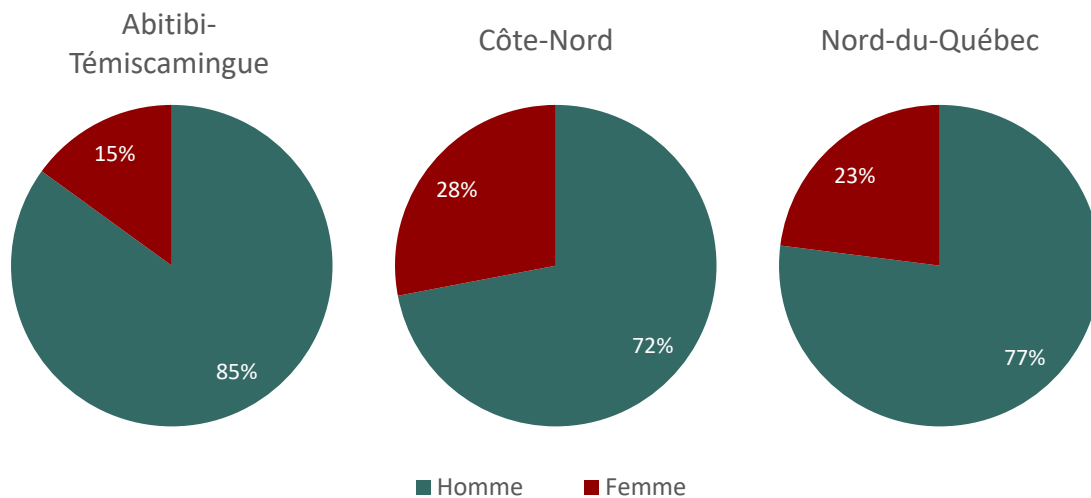
Tableau 3 Ventilation des entreprises selon la proportion de navetteurs

| Proportion de navetteurs par entreprise | Abitibi-Témiscamingue (n = 24) | Côte-Nord (n = 20) | Nord-du-Québec (n = 20) |
|---|--------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Moins de 10 % | 29 % | 10 % | 10 % |
| 10 % à 24 % | 25 % | 30 % | 45 % |
| 25 % à 49 % | 29 % | 30 % | 25 % |
| 50 % à 74 % | 4 % | 15 % | 10 % |
| 75 % et plus | 13 % | 15 % | 10 % |

4.1.1 Profil des navetteurs

Le profil des navetteurs est assez similaire dans les trois régions en ce qui a trait au genre, la grande majorité de ces travailleurs étant des hommes. Cette affirmation semble davantage avérée dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue (85 %).

Figure 3 Genre des navetteurs



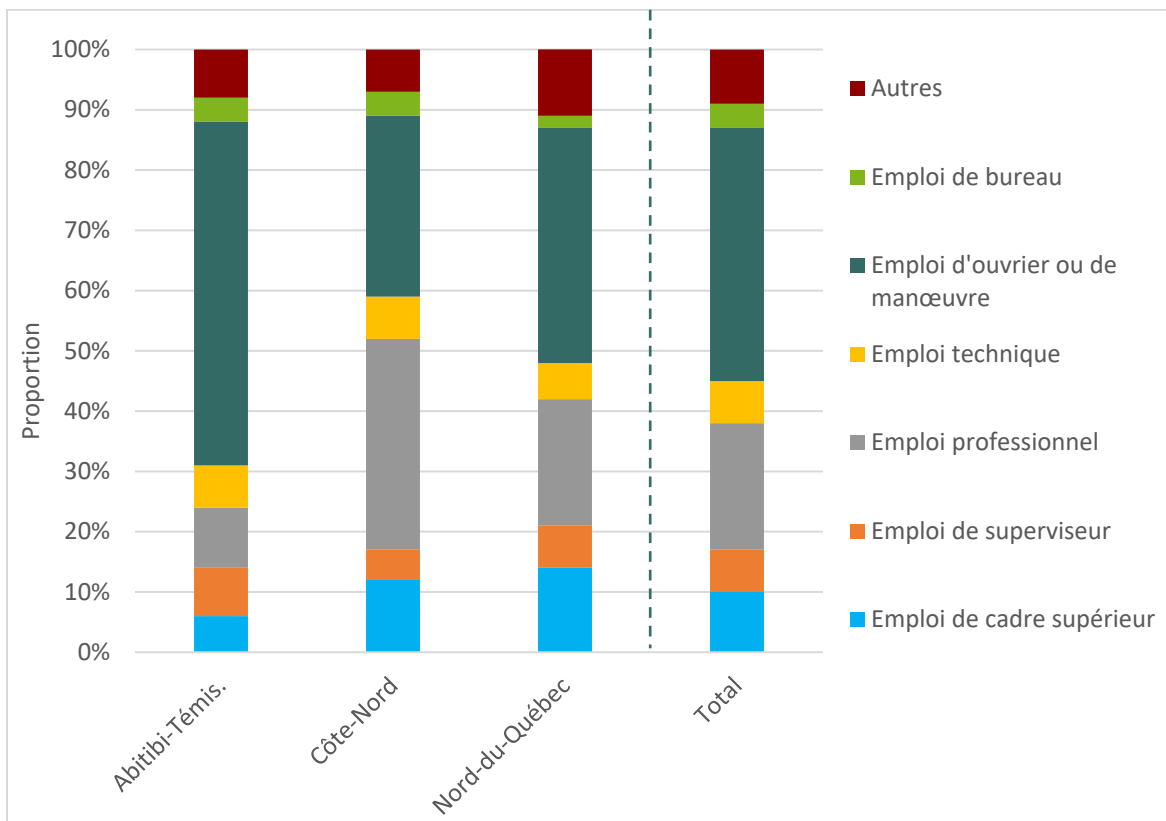
Plus de la moitié (58 %) des navetteurs seraient âgés de 30 ans à 45 ans. Néanmoins, des différences significatives sont rapportées entre les régions en ce qui concerne l'âge des navetteurs. Alors qu'en Abitibi-Témiscamingue, 7 navetteurs sur 10 sont âgés de 30 ans à 45 ans, ce nombre descend à 4 navetteurs pour la Côte-Nord (tableau 4). Ainsi, les navetteurs travaillant en Abitibi-Témiscamingue semblent plus jeunes : seulement 13 % ont plus de 45 ans, comparativement à 35 % et 36 % pour les autres régions.

Tableau 4 Tranches d'âge des navetteurs

| Âge des navetteurs | Abitibi-Témiscamingue (n = 23) | Côte-Nord (n = 17) | Nord-du-Québec (n = 25) | Total (n = 65) |
|--------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Moins de 30 ans | 17 % | 24 % | 4 % | 14 % |
| 30 ans à 45 ans | 70 % | 41 % | 60 % | 58 % |
| Plus de 45 ans | 13 % | 35 % | 36 % | 28 % |

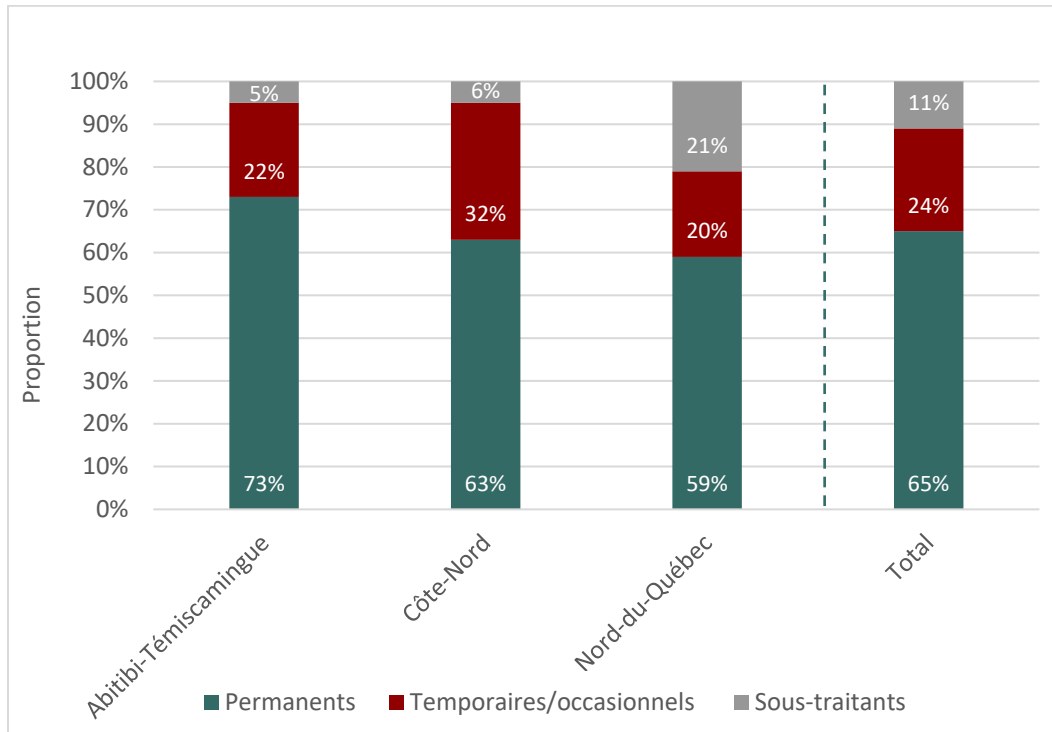
Concernant le type d'emploi occupé par les navetteurs, une proportion plus importante d'entre eux se trouvent dans les emplois d'ouvriers ou de manœuvres (42 %) et de professionnels (21 %). Des différences considérables sont cependant observées dans chacune des régions d'intérêt. En effet, plus de la moitié (57 %) des navetteurs travaillant en Abitibi-Témiscamingue occupent un emploi d'ouvrier ou de manœuvre, comparativement à 30 % pour la Côte-Nord et 39 % pour le Nord-du-Québec. Ainsi, une plus grande proportion de navetteurs occupant un emploi de cadre supérieur exerce leur fonction en Côte-Nord (12 %) et au Nord-du-Québec (14 %) contrairement qu'en Abitibi-Témiscamingue (6 %).

Figure 4 Type d'emploi occupé



Concernant le statut d'emploi des navetteurs, la grande majorité des employés sont permanents (65 %) ou temporaires (24 %). Un peu plus d'un navetteur sur dix serait un sous-traitant. Par ailleurs, la proportion de navetteurs sous-traitants dans les entreprises du Nord-du-Québec (21 %) est quatre fois supérieure à celle des autres régions (5 % et 6 %). Aussi, près de trois navetteurs sur quatre sont des travailleurs permanents des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue.

Figure 5 Statut d'emploi des navetteurs



4.1.2 Phénomène du navettage au sein des entreprises

Quelle que soit la provenance géographique des répondants, le manque de main-d'œuvre locale (78 %) et le manque de travailleurs suffisamment qualifiés dans la région (68 %) sont les principales raisons pour avoir recours au navettage (tableau 5). Dans une moindre mesure (27 %), le désir de rétention des employés actuels est également une raison pour certaines entreprises d'avoir recours au navettage. C'est particulièrement le cas pour la région de la Côte-Nord.

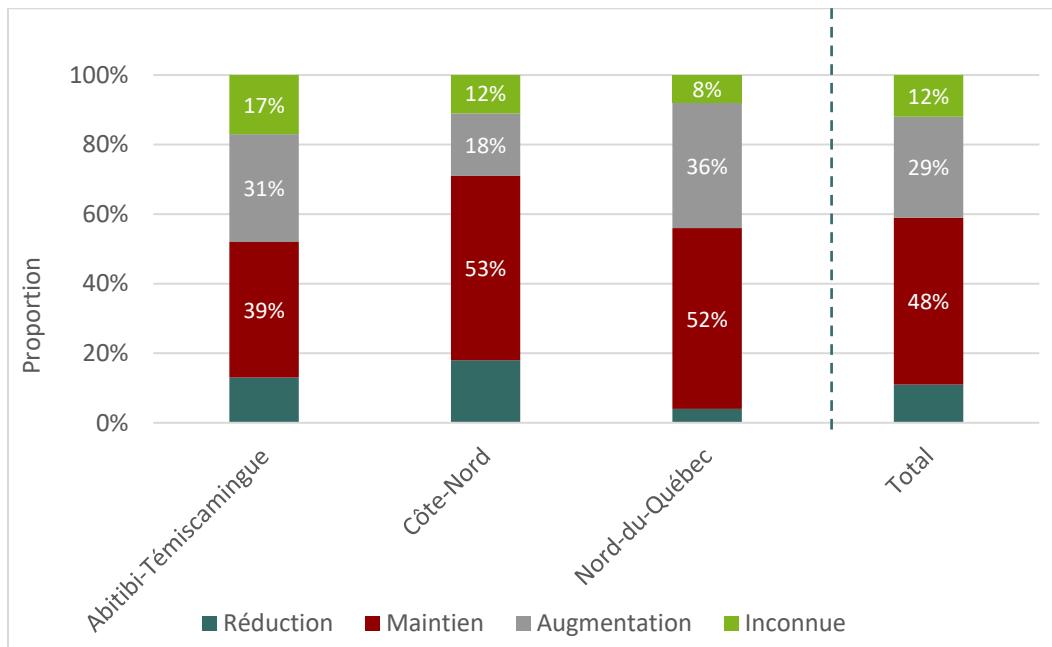
Tableau 5 Raisons motivant le recours au navettage

| Raison | Abitibi-Témiscamingue (n = 21) | Côte-Nord (n = 15) | Nord-du-Québec (n = 24) | Total (n = 60) |
|---|--------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Manque de main-d'œuvre locale | 86 % | 60 % | 83 % | 78 % |
| Manque de travailleurs suffisamment qualifiés | 67 % | 67 % | 71 % | 68 % |
| Rétention des travailleurs actuels | 29 % | 33 % | 21 % | 27 % |
| Taux de roulement élevé | 14 % | 7 % | 17 % | 13 % |
| Taux de chômage faible | 5 % | 0 % | 4 % | 3 % |
| Localisation du site (isolé) | – | – | 4 % | - |

Bien que toutes les entreprises aient mentionné, lors des entrevues de fonds, qu'elles préféreraient diminuer leur recours au navettage en raison des coûts importants encourus, ce n'est malheureusement pas toujours possible. Ainsi, la principale tendance est au maintien de la proportion actuelle de navetteurs

dans l'entreprise (48 % – figure 6). Néanmoins, une proportion non négligeable d'entreprises (29 %) estime qu'elles devront augmenter leur recours au navettage d'ici les cinq prochaines années. C'est particulièrement le cas pour la région du Nord-du-Québec (36 %).

Figure 6 Intention de recours au navettage pour les cinq prochaines années



Les répondants ont également été questionnés quant aux mesures qui pourraient les encourager à réduire leur recours au navettage. Bien qu'une certaine proportion d'entreprises (15 % à 20 %) estiment qu'aucune mesure ne pourrait les encourager à réduire le nombre d'employés en navettage, les autres ont identifié quelques mesures porteuses (tableau 6). Parmi celles-ci, la réduction des coûts de logement est la plus mentionnée par les entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue. Pour la Côte-Nord et le Nord-du-Québec, la mesure la plus populaire est celle des incitatifs fiscaux pour l'embauche locale.

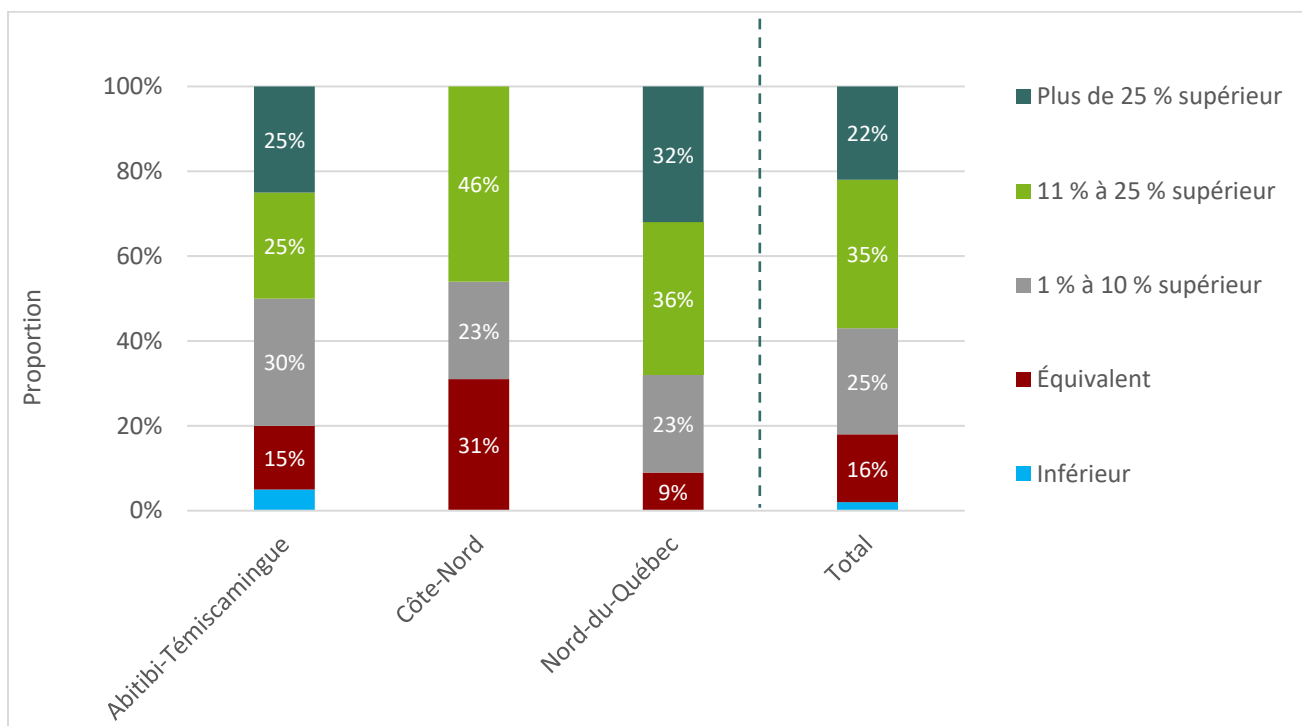
Tableau 6 Mesures pouvant encourager la réduction du navettage dans les entreprises

| Mesure | Abitibi-Témiscamingue (n = 20) | Côte-Nord (n = 16) | Nord-du-Québec (n = 24) |
|---|--------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Amélioration des infrastructures régionales | 35 % | 44 % | 38 % |
| Incitatifs fiscaux pour l'embauche locale | 40 % | 50 % | 58 % |
| Développement de programmes de formation locale | 30 % | 19 % | 33 % |
| Amélioration des services communautaires | 15 % | 19 % | 33 % |
| Réduction des coûts de logement | 50 % | 38 % | 42 % |
| Augmentation de l'offre de logement | – | 13 % | 4 % |
| Disponibilité de places en garderie | – | – | 4 % |
| Meilleur accès à la région | – | 6 % | – |
| Aucune mesure | 15 % | 19 % | 20 % |

4.1.3 Impact du navettage

Le principal impact du navettage chez les entreprises est l'impact financier. La grande majorité (82 %) des entreprises affirme que le coût moyen d'un navetteur est supérieur à celui d'un employé local, quelle que soit la région dans laquelle l'entreprise est située. Or, le coût semble moins élevé sur la Côte-Nord, considérant qu'aucune entreprise n'estime qu'un navetteur représente un coût de plus de 25 % supérieur à un travailleur local, alors que cette proportion est de 25 % en Abitibi-Témiscamingue et de 32 % au Nord-du-Québec.

Figure 7 Comparaison du coût moyen d'un navetteur et d'un employé local



Plusieurs facteurs, comme les primes salariales, le remboursement des frais de transport, l'allocation pour l'hébergement et plus encore, font en sorte que le coût moyen d'un navetteur peut être supérieur à celui d'un employé local. Afin de déterminer les facteurs qui influencent de manière plus significative les entreprises, elles ont été questionnées sur l'impact financier de différentes mesures qu'elles auraient pu appliquer. Le tableau 7 présente la proportion des entreprises qui estiment que chaque mesure a eu un fort impact financier au sein de l'entreprise. En moyenne, ce sont les mesures liées au logement qui génèrent les impacts financiers les plus importants pour les entreprises.

Or, en Abitibi-Témiscamingue, les mesures ayant le plus d'impact sont le remboursement des frais ou les allocations liées au transport, ainsi que les repas offerts aux navetteurs. Pour les entreprises de la Côte-Nord, il s'agit plutôt du logement temporaire offert aux navetteurs et le remboursement des frais ou les allocations destinées au logement. Finalement, les répondants du Nord-du-Québec soulignent que le transport organisé et le logement temporaire offert aux navetteurs représentent les mesures ayant le plus d'impact financier sur leur entreprise.

Tableau 7 Entreprises mentionnant un fort impact financier des mesures, lorsqu'applicable

| Mesure | Abitibi-Témiscamingue | Côte-Nord | Nord-du-Québec | Total (n = 55) |
|---|-----------------------|-----------|----------------|----------------|
| Logement temporaire | 57 % | 45 % | 59 % | 55 % |
| Remboursement des frais de logement/allocation | 58 % | 33 % | 43 % | 47 % |
| Remboursement des frais de transport/allocation | 75 % | 22 % | 38 % | 46 % |
| Prime salariale | 64 % | 14 % | 40 % | 43 % |
| Transport organisé | 30 % | 17 % | 67 % | 43 % |
| Repas offert | 71 % | 29 % | 33 % | 42 % |
| Remboursement des frais de repas/allocation | 58 % | 25 % | 29 % | 38 % |

Outre les répercussions financières, plusieurs intervenants ont mentionné lors des entrevues que le navettage entraînait des conséquences à la fois positives et négatives sur leur main-d'œuvre entière.

En effet, la plupart (63 %) estiment que le navettage permet une augmentation du bassin de main-d'œuvre disponible, bien que cet avantage semble plus nuancé au Nord-du-Québec (tableau 8). Au contraire, la diminution de la cohésion d'équipe semble un enjeu pour les entreprises de la Côte-Nord (60 %) et du Nord-du-Québec (47 %), mais pas pour celles de l'Abitibi-Témiscamingue (18 %).

Tableau 8 Conséquence du navettage sur la main-d'œuvre des entreprises

| Conséquence | Abitibi-Témiscamingue (n = 17) | Côte-Nord (n = 15) | Nord-du-Québec (n = 19) | Total (n = 51) |
|--|--------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Augmentation du bassin de main-d'œuvre disponible | 82 % | 60 % | 47 % | 63 % |
| Diminution de la cohésion d'équipe | 18 % | 60 % | 47 % | 41 % |
| Iniquité salariale entre employés locaux et navetteurs | 29 % | 33 % | 42 % | 35 % |
| Augmentation de la fidélisation des navetteurs | 41 % | 7 % | 32 % | 27 % |
| Diminution de la fidélisation des employés locaux | 18 % | 33 % | 5 % | 18 % |
| Croissance des plaintes et des insatisfactions | 6 % | 20 % | 21 % | 16 % |
| Augmentation du taux de roulement | 6 % | – | – | 1 % |
| Accès à une main-d'œuvre plus qualifiée | – | – | 5 % | 1 % |

Les trois tableaux ci-dessous présentent la perception des entreprises des régions d'intérêt sur les conséquences du navettage dans leur communauté. Les répondants devaient indiquer si le navettage avait un impact sur ledit facteur, et si oui, s'il était positif ou négatif. Les éléments sont présents en ordre d'impact négatif. Les éléments principalement positifs sont indiqués par une case verte.

Pour l'Abitibi-Témiscamingue, l'accès à des travailleurs qualifiés serait un impact positif du navettage pour environ le tiers des répondants. Parmi les conséquences négatives liées au navettage, les plus mentionnées sont la décroissance démographique (50 %) et les disparités sociales et économiques (42 %).

Tableau 9 Perceptions des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue sur l'impact du navettage (n = 12)

| Conséquence | Impact positif | Aucun impact | Impact négatif | Ne sait pas |
|---|----------------|--------------|----------------|-------------|
| La croissance/décroissance démographique | 0 % | 17 % | 50 % | 33 % |
| Les disparités sociales et économiques | 0 % | 8 % | 42 % | 42 % |
| La disponibilité des logements | 17 % | 25 % | 33 % | 25 % |
| Le prix des logements et des maisons | 0 % | 42 % | 33 % | 25 % |
| La qualité des logements offerts | 0 % | 50 % | 33 % | 17 % |
| Les services sociaux et de santé | 0 % | 25 % | 33 % | 42 % |
| La pollution | 0 % | 25 % | 33 % | 42 % |
| Le sentiment de sécurité | 0 % | 25 % | 25 % | 42 % |
| La consommation de drogue | 0 % | 42 % | 25 % | 33 % |
| Les infrastructures existantes (ex. : routes) | 0 % | 42 % | 25 % | 33 % |
| Le parc automobile | 0 % | 42 % | 25 % | 33 % |
| Le développement économique | 17 % | 17 % | 25 % | 42 % |
| La collecte et le traitement des matières résiduelles | 0 % | 33 % | 25 % | 42 % |
| Le manque de main-d'œuvre régionale | 25 % | 17 % | 25 % | 33 % |
| L'itinérance | 0 % | 42 % | 17 % | 42 % |
| Les infrastructures sociales et communautaires | 0 % | 50 % | 17 % | 33 % |
| Le commerce de détail local | 17 % | 33 % | 17 % | 33 % |
| Le taux de chômage régional | 8 % | 42 % | 17 % | 33 % |
| L'accès à des travailleurs qualifiés | 33 % | 17 % | 17 % | 33 % |
| Le réseau d'aqueduc | 0 % | 58 % | 8 % | 33 % |
| Les services de garde | 0 % | 50 % | 8 % | 42 % |

Note : Les cases grises indiquent des conséquences principalement positives.

Pour la Côte-Nord, l'accès à des travailleurs qualifiés serait un impact positif du navettage pour environ le quart des répondants. Parmi les conséquences négatives liées au navettage, les plus mentionnées par les entreprises sont la décroissance démographique (73 %), la disponibilité des logements (69 %) et les effets négatifs sur le commerce de détail local (64 %).

Tableau 10 Perceptions des entreprises de la Côte-Nord sur l'impact du navettage (n = 32)

| Conséquence | Impact positif | Aucun impact | Impact négatif | Ne sait pas |
|---|----------------|--------------|----------------|-------------|
| La croissance/décroissance démographique | 6 % | 3 % | 73 % | 18 % |
| La disponibilité des logements | 9 % | 0 % | 69 % | 22 % |
| Le commerce de détail local | 12 % | 6 % | 64 % | 18 % |
| Le prix des logements et des maisons | 13 % | 0 % | 61 % | 26 % |
| Les services sociaux et de santé | 6 % | 3 % | 61 % | 30 % |
| Le développement économique | 15 % | 3 % | 58 % | 24 % |
| Les disparités sociales et économiques | 3 % | 16 % | 52 % | 29 % |
| Le manque de main-d'œuvre régionale | 21 % | 3 % | 52 % | 24 % |
| La consommation de drogue | 0 % | 13 % | 50 % | 38 % |
| Les services de garde | 0 % | 21 % | 48 % | 30 % |
| Les infrastructures existantes (ex. : routes) | 3 % | 28 % | 44 % | 25 % |
| L'accès à des travailleurs qualifiés | 25 % | 16 % | 44 % | 16 % |
| La pollution | 6 % | 23 % | 42 % | 29 % |
| La qualité des logements offerts | 9 % | 16 % | 41 % | 34 % |
| Les infrastructures sociales et communautaires | 9 % | 33 % | 36 % | 21 % |
| Le parc automobile | 0 % | 31 % | 34 % | 34 % |
| Le taux de chômage régional | 10 % | 19 % | 32 % | 39 % |
| Le sentiment de sécurité | 13 % | 34 % | 25 % | 28 % |
| La collecte et le traitement des matières résiduelles | 3 % | 34 % | 25 % | 38 % |
| Le réseau d'aqueduc | 0 % | 38 % | 22 % | 41 % |
| L'itinérance | 7 % | 33 % | 20 % | 40 % |

Pour le Nord-du-Québec, l'accès à des travailleurs qualifiés serait un impact positif du navettage pour plus de la moitié des entreprises répondantes (59 %). Le navettage aurait également un certain impact positif sur le commerce de détail local, selon 37 % des répondants. Parmi les conséquences négatives liées au navettage, les plus mentionnées par les entreprises sont la décroissance démographique (68 %) et la disponibilité des logements (61 %).

**Tableau 11 Perceptions des entreprises du Nord-du-Québec sur l'impact du navettage
(n = 28)**

| Conséquence | Impact positif | Aucun impact | Impact négatif | Ne sait pas |
|---|----------------|--------------|----------------|-------------|
| La croissance/décroissance démographique | 0 % | 4 % | 68 % | 29 % |
| La disponibilité des logements | 4 % | 4 % | 61 % | 32 % |
| Le prix des logements et des maisons | 7 % | 14 % | 50 % | 29 % |
| Les disparités sociales et économiques | 4 % | 25 % | 50 % | 21 % |
| Le manque de main-d'œuvre régionale | 25 % | 14 % | 50 % | 11 % |
| Le développement économique | 30 % | 11 % | 48 % | 11 % |
| La qualité des logements offerts | 7 % | 7 % | 43 % | 43 % |
| La pollution | 4 % | 25 % | 39 % | 32 % |
| Le commerce de détail local | 37 % | 11 % | 37 % | 15 % |
| Les services de garde | 7 % | 22 % | 37 % | 33 % |
| Le taux de chômage régional | 4 % | 30 % | 33 % | 33 % |
| Les infrastructures sociales et communautaires | 19 % | 26 % | 30 % | 26 % |
| Les infrastructures existantes (ex. : routes) | 14 % | 32 % | 29 % | 25 % |
| Les services sociaux et de santé | 19 % | 22 % | 26 % | 33 % |
| La collecte et le traitement des matières résiduelles | 11 % | 29 % | 25 % | 36 % |
| La consommation de drogue | 0 % | 33 % | 22 % | 44 % |
| Le sentiment de sécurité | 7 % | 41 % | 19 % | 33 % |
| Le parc automobile | 19 % | 26 % | 19 % | 37 % |
| L'accès à des travailleurs qualifiés | 59 % | 7 % | 19 % | 15 % |
| L'itinérance | 4 % | 41 % | 15 % | 41 % |
| Le réseau d'aqueduc | 12 % | 42 % | 4 % | 42 % |

Note : Les cases grises indiquent des conséquences principalement positives.

4.1.4 Établissement des navetteurs

De façon générale, les entreprises estiment qu'environ un tiers des navetteurs ne présentent aucun intérêt à s'établir dans la région, et 38 %, un faible intérêt. Selon les entreprises du Nord-du-Québec, seulement 1 navetteur sur 10 aurait un intérêt moyen ou élevé à s'établir dans la région. Ce chiffre serait un peu plus optimiste sur la Côte-Nord et en Abitibi-Témiscamingue, soit environ un quart et un tiers des navetteurs respectivement.

Tableau 12 Niveau d'intérêt des navetteurs à s'établir dans la région

| Niveau d'intérêt | Abitibi-Témiscamingue (n = 23) | Côte-Nord (n = 17) | Nord-du-Québec (n = 25) | Total (n = 65) |
|------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Aucun | 26 % | 41 % | 32 % | 32 % |
| Faible | 26 % | 29 % | 56 % | 38 % |
| Moyen | 26 % | 18 % | 8 % | 17 % |
| Élevé | 9 % | 6 % | 4 % | 6 % |
| Ne sait pas | 13 % | 6 % | 0 % | 6 % |

La décision de travailler en navettage plutôt que de s'établir dans la région de travail peut être fonction de plusieurs facteurs comme, à titre d'exemple, les services offerts sur place. Ainsi, les employeurs ont été questionnés sur les facteurs influençant selon eux la décision de leurs employés de faire du navettage. Il en ressort que, mis à part la question du logement, notamment sur la Côte-Nord (50 %), peu de facteurs liés aux services offerts en région influenceraient la décision de faire du navettage; il s'agirait donc plutôt de raisons personnelles.

Tableau 13 Facteurs exerçant une forte influence sur la décision de faire du navettage

| Facteur | Abitibi-Témiscamingue (n = 20) | Côte-Nord (n = 16) | Nord-du-Québec (n = 24) | Total (n = 60) |
|---|--------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Logements (disponibilité/prix) | 29 % | 50 % | 42 % | 39 % |
| Offres de restauration et de divertissement | 20 % | 38 % | 38 % | 32 % |
| Services de garde d'enfants | 14 % | 13 % | 29 % | 20 % |
| Services de santé | 10 % | 25 % | 17 % | 16 % |
| Programmes d'études offerts dans la région | 5 % | 13 % | 22 % | 14 % |
| Transport en commun | 0 % | 6 % | 13 % | 7 % |
| Activités parascolaires | 0 % | 6 % | 13 % | 7 % |

Néanmoins, certains employeurs ont tenté, par le passé, de favoriser l'établissement des navetteurs dans la région de leur travail. Les entreprises devaient indiquer les initiatives ayant eu des retombées positives. L'initiative qui semble la plus porteuse, et ce, pour les trois régions d'intérêt, est l'offre d'un logement temporaire afin de faciliter l'intégration du travailleur dans la communauté (49 % – tableau 14). Une proportion non négligeable de répondants affirme également que les incitatifs à l'achat d'une maison dans la région de travail (35 %) ou un soutien au déménagement (31 %) peuvent favoriser l'établissement des navetteurs. Étonnamment, les bourses d'études sont mentionnées par 38 % des répondants du Nord-du-Québec comme ayant favorisé l'établissement des navetteurs, contrairement aux autres régions (0 %).

Tableau 14 Initiatives identifiées comme ayant favorisé l'établissement des navetteurs

| Initiative | Abitibi-Témiscamingue (n = 20) | Côte-Nord (n = 14) | Nord-du-Québec (n = 21) | Total (n = 55) |
|--|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------|
| Logement temporaire pour faciliter l'intégration | 38 % | 60 % | 54 % | 49 % |
| Incitatifs à l'achat d'une maison | 25 % | 33 % | 50 % | 35 % |
| Soutien au déménagement | 18 % | 44 % | 33 % | 31 % |
| Entente avec la municipalité pour la construction de logements pour les travailleurs | 25 % | 17 % | 40 % | 26 % |
| Priorité d'embauche pour les résidents | 7 % | 27 % | 42 % | 24 % |
| Bourse d'étude | 0 % | 0 % | 38 % | 14 % |

Certaines entreprises des trois régions seraient également disposées à soutenir certaines mesures favorisant l'établissement des navetteurs dans leur région de travail. À titre d'exemple, la moitié des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue sont prêtes à soutenir un partenariat pour des logements abordables. Les entreprises de la Côte-Nord préféreraient quant à elles soutenir la promotion de la vie locale (50 %). Finalement, la majorité des entreprises du Nord-du-Québec pourraient soutenir des mesures favorisant la promotion de la vie locale (71 %), la formation locale (57 %) et le rehaussement des compétences de la main-d'œuvre locale (52 %).

Tableau 15 Mesures favorisant l'établissement des navetteurs que les entreprises pourraient soutenir

| Mesure | Abitibi-Témiscamingue (n = 20) | Côte-Nord (n = 16) | Nord-du-Québec (n = 21) | Total (n = 57) |
|---|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------|
| Promotion de la vie locale | 45 % | 50 % | 71 % | 56 % |
| Rehaussement des compétences de la main-d'œuvre locale | 40 % | 31 % | 52 % | 42 % |
| Formation locale | 40 % | 13 % | 57 % | 39 % |
| Participation au déploiement d'une offre de services et de loisirs plus diversifiée | 20 % | 38 % | 48 % | 35 % |
| Flexibilité des horaires de travail | 30 % | 31 % | 38 % | 33 % |
| Partenariat pour des logements abordables | 50 % | 25 % | 19 % | 32 % |
| Participation à la construction de quartiers résidentiels | 10 % | 19 % | 14 % | 14 % |
| Participation au financement des infrastructures municipales | 5 % | 13 % | 5 % | 7 % |
| Aucune mesure | 10 % | 19 % | 10 % | 12 % |

4.1.5 Pistes de solution

Finalement, les entreprises répondantes au sondage en ligne ont été questionnées sur les pistes de solution qu'elles entrevoyaient afin de limiter ou de compenser l'impact lié au phénomène du navettage, ou encore pour en diminuer son recours. Quelques suggestions ont été relevées :

- Améliorer l'attractivité du milieu de vie en proposant davantage d'activités ainsi que des infrastructures sociales et communautaires de meilleure qualité.
- Favoriser la formation et le recrutement auprès des Premières Nations avoisinantes.
- Construire des logements plus abordables, notamment grâce à des aides financières.
- Mettre en place un système de navette ou de transport en commun afin de réduire les effets environnementaux des déplacements individuels.
- Appuyer la formation locale afin de disposer d'un plus grand bassin de main-d'œuvre qualifiée.
- Offrir davantage d'incitatifs fiscaux à l'établissement en région éloignée.
- Offrir un plus grand nombre de places en garderie afin de favoriser l'établissement permanent.
- Allouer une aide financière gouvernementale des salaires en région afin d'être en mesure d'offrir les mêmes conditions que les entreprises employant des navetteurs.
- Développer les activités de plein air de la région (création de sentiers, parcs, etc.), et en faire une meilleure promotion.

4.2 Sondage auprès des navetteurs

Un total de 132 navetteurs résidant à l'extérieur de leur région de travail a rempli partiellement ou entièrement le sondage leur étant destiné. De ce nombre, 10 navetteurs travaillent dans la région de la Côte-Nord, 25 dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue et 97 dans la région du Nord-du-Québec. De ce fait, les résultats agrégés refléteront davantage la situation du Nord-du-Québec. Un effort de précision sera ainsi réalisé lorsque les résultats différeront grandement entre les régions. Les résultats spécifiques à la Côte-Nord devront tout de même être interprétés sous toutes réserves, compte tenu du faible échantillon.

Les navetteurs sont majoritairement des hommes (77 %), répartis entre les strates d'âge de 18 ans à 54 ans. Moins de 5 % des navetteurs ont 55 ans ou plus. Une proportion similaire de navetteurs sont célibataires (51 %) ou mariés/conjoints de fait (44 %). La grande majorité (71 %) n'a pas d'enfants à charge.

La majorité des répondants de l'Abitibi-Témiscamingue (70 %) effectuent du navettage en formule DIDO uniquement, alors que respectivement 20 % et 10 % effectuent du navettage en formule FIFO ou hybride. Pour ce qui est du Nord-du-Québec, les navetteurs effectuent principalement du navettage en formule FIFO (52 %) ou DIDO (32 %) uniquement. La grande majorité des navetteurs de la Côte-Nord, quant à elle, utilise la formule FIFO uniquement (78 %).

La majorité des navetteurs dans les trois régions d'intérêt occupe un emploi d'ouvrier ou de manœuvre (57 %; tableau 16). Un quart des navetteurs occupent également des emplois de professionnels (13 %) ou de cadres supérieurs (12 %). Les emplois de bureau, de superviseur/chef d'équipe ou technique (6 %) sont peu comblés par des travailleurs en navettage.

Tableau 16 Type d'emploi occupé par les navetteurs (n = 127)

| Type d'emploi | Proportion |
|---|------------|
| Emploi de cadre supérieur | 12 % |
| Emploi de superviseur ou chef d'équipe | 8 % |
| Emploi professionnel (ex. ingénieur, biologiste, etc.) | 13 % |
| Emploi technique (ex. technicien, agent, etc.) | 6 % |
| Emploi d'ouvrier ou de manœuvre (ex. électricien, mécanicien, etc.) | 57 % |
| Emploi de bureau | 5 % |

Conditions offertes par les employeurs

De façon générale, les navetteurs reçoivent une compensation financière liée au navettage qu'ils effectuent, comme une allocation de transport, une allocation pour les repas, une prime salariale, etc. Cependant, une proportion considérablement inférieure des navetteurs du Nord-du-Québec affirme recevoir une telle compensation comparativement aux autres régions (tableau 17).

Tableau 17 Compensation financière liée au navettage

| | Abitibi-Témiscamingue (n = 20) | Côte-Nord (n = 9) | Nord-du-Québec (n = 56) | Total (n = 85) |
|--|--------------------------------|-------------------|-------------------------|----------------|
| Proportion des navetteurs recevant une compensation financière liée au navettage | 65 % | 78 % | 45 % | 52 % |

Note : Les résultats par région doivent être interprétés sous toutes réserves, considérant le faible nombre de répondants pour certaines d'entre elles.

La grande majorité des navetteurs (73 %) sont logés par leur employeur, et la quasi-totalité (94 %) estime que le logement offert est de « bonne qualité » (50 %) ou « très bonne qualité » (44 %; tableau 18). Néanmoins, la proportion de navetteurs ayant un logement fourni semble varier grandement d'une région à l'autre : uniquement 45 % des répondants de l'Abitibi-Témiscamingue ont répondu par l'affirmative.

Tableau 18 Logement

| | Abitibi-Témiscamingue (n = 20) | Côte-Nord (n = 9) | Nord-du-Québec (n = 56) |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Logement fourni par l'employeur... | 45 % | 100 % | 77 % |
| ... évalué de « très bonne qualité » | 30 % | 22 % | 52 % |
| ... évalué de « bonne qualité » | 65 % | 78 % | 41 % |
| ... évalué de « faible qualité » | 5 % | 0 % | 7 % |
| ... évalué de « très faible qualité » | 0 % | 0 % | 0 % |

Note : Les résultats par région doivent être interprétés sous toutes réserves, considérant le faible nombre de répondants pour certaines d'entre elles.

Dépenses effectuées par les navetteurs

Les navetteurs ont été questionnés sur le montant qu'ils doivent dépenser mensuellement dans le cadre de leur emploi en navettage. Le tableau 19 présente la proportion de répondants pour chacune des strates de dépenses. Selon ces strates, les dépenses mensuelles estimées pourraient se situer entre 387 \$⁶ et 420 \$⁷ par navetteur, soit environ 404 \$ en moyenne.

Tableau 19 Dépenses des navetteurs

| Montant dépensé mensuellement | Abitibi-Témiscamingue (n = 20) | Côte-Nord (n = 9) | Nord-du-Québec (n = 56) | Total (n = 85) |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------------|----------------|
| Moins de 250 \$ | 15 % | 67 % | 38 % | 36 % |
| De 251 \$ à 500 \$ | 25 % | 0 % | 16 % | 17 % |
| De 501 \$ à 1 000 \$ | 20 % | 11 % | 16 % | 15 % |
| Plus de 1 000 \$ | 30 % | 0 % | 9 % | 13 % |
| Ne sait pas/ne s'applique pas | 10 % | 22 % | 21 % | 19 % |

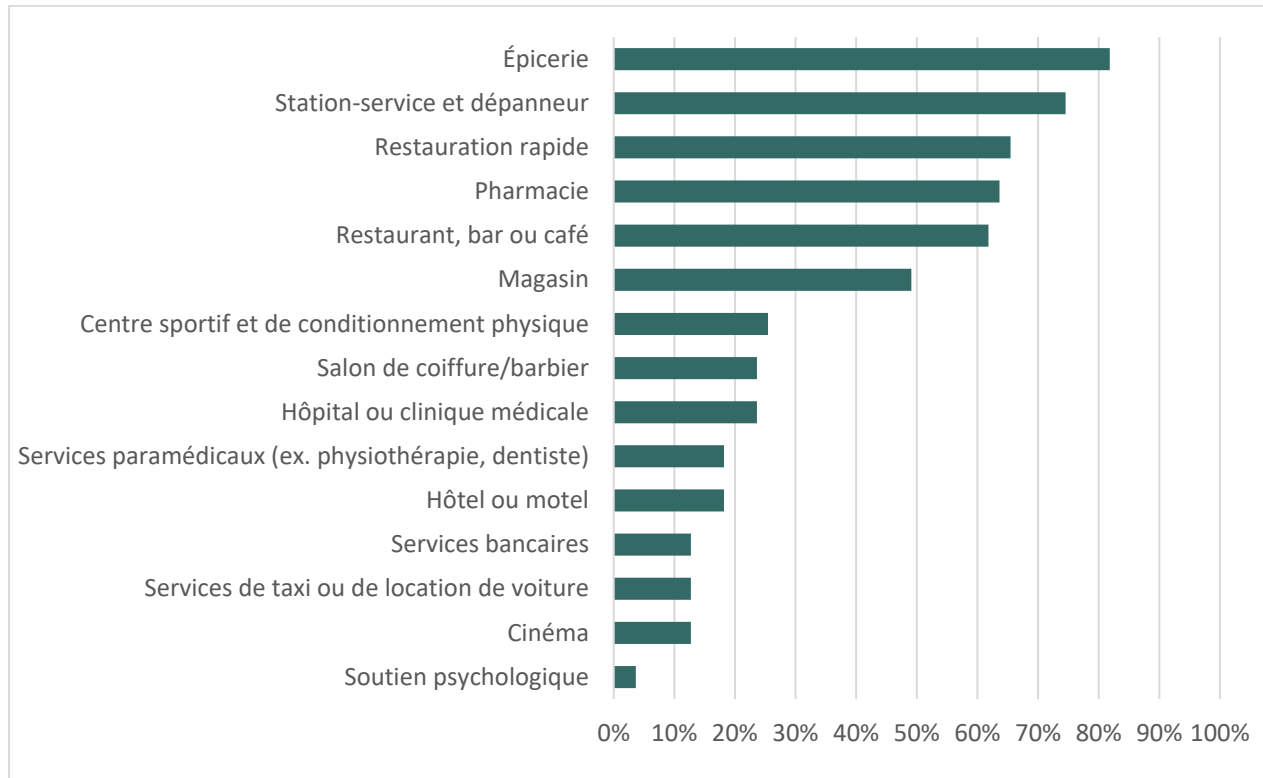
Note : Les résultats par région doivent être interprétés sous toutes réserves considérant le faible nombre de répondants pour certaines d'entre elles.

Lors des entrevues individuelles et des groupes de discussion, les intervenants consultés ont souligné le fait que les navetteurs utilisent très peu les services dans la région de travail, et donc, contribuent peu à la communauté au niveau économique. Lors du sondage, il semblait donc pertinent de valider le type de biens et de services consommés par les navetteurs. Ainsi, il est possible de constater qu'un peu plus de 80 % des navetteurs effectueraient des achats dans les épiceries locales. Les stations-service et les dépanneurs sont également fréquentés par une grande majorité de navetteurs (75 %), de même que les restaurants rapides (65 %), les pharmacies (64 %), les restaurants et les bars (62 %).

⁶ Strate supérieure estimée à 1 250 \$

⁷ Strate supérieure estimée à 1 500 \$

Figure 8 Services utilisés par les navetteurs dans les six derniers mois (n = 55)



Motivation et intention des navetteurs

Lorsqu'ils ont été interrogés sur leurs motivations à choisir le navettage plutôt que l'établissement dans la région, la majorité (54 %) des navetteurs ont mentionné la distance de la famille et des amis. Environ le tiers a également souligné que le navettage permet d'avoir une meilleure conciliation travail et vie personnelle (33 %), ainsi que des primes salariales avantageuses (30 %).

Tableau 20 Motivations à choisir le navettage plutôt que l'établissement dans la région

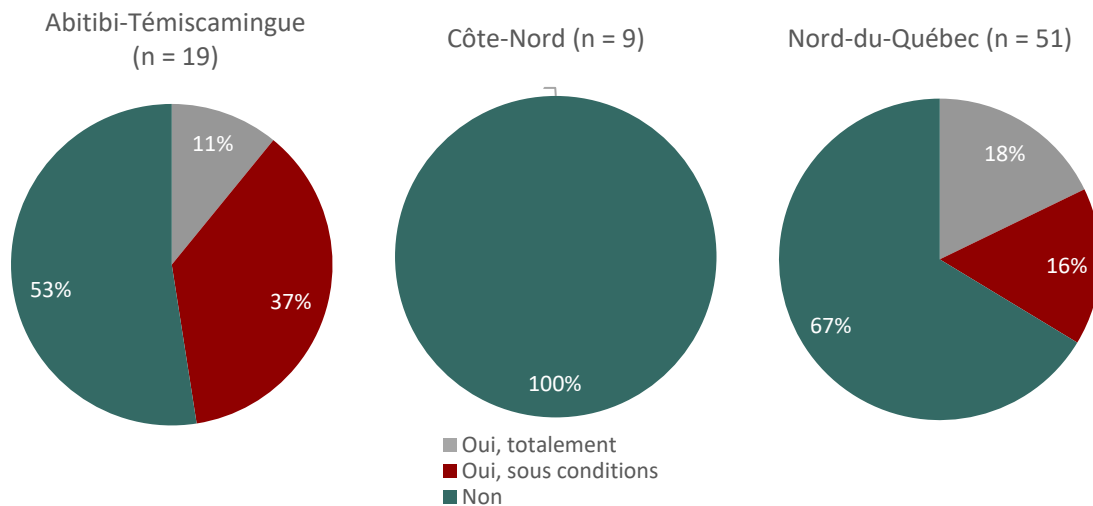
| Motivation | Total (n = 82) |
|--|-------------------|
| Distance de la famille et des amis | 54 % |
| Meilleure conciliation travail et vie personnelle | 33 % |
| Primes salariales avantageuses | 30 % |
| Accès aux activités de loisirs, culturelles ou sportives | 24 % |
| Accès aux biens de consommation | 23 % |
| Climat | 19 % |
| Coût de la vie | 18 % |
| Accès aux services sociaux et de santé | 14 % |
| Mentions « autres » | |
| Localisation du lieu de travail à l'extérieur d'une municipalité | 10 % |
| Dépendant de l'emploi du conjoint | 3 % |
| Accès aux aéroports internationaux | 1 % |
| Propriétaire d'une entreprise dans la région d'origine | 3 % |
| Manque de places en garderie | 1 % |

En ce qui concerne leurs intentions, la majorité des navetteurs estiment continuer à faire du navettage dans les prochaines années, que ce soit à long terme (66 %) ou à court terme (20 %). Seulement 14 % des répondants mentionnent qu'ils sont incertains quant à leurs intentions (7 %) ou qu'ils souhaitent arrêter le navettage prochainement (7 %). Parmi ces derniers, la principale option s'ils cessaient le navettage serait de trouver un emploi plus proche de leur domicile actuel. Quelques personnes ont mentionné vouloir déménager dans la région de leur travail.

Intérêt à s'établir dans la région

L'intérêt des navetteurs à s'établir dans la région de leur travail varie considérablement selon la région en question. Environ la moitié (53 %) des navetteurs travaillant en Abitibi-Témiscamingue ne présente aucun intérêt à s'établir dans la région, alors que 37 % des répondants auraient un intérêt à s'établir sous certaines conditions, et 11 % présentent un intérêt non conditionnel. Ces proportions sont plus nuancées pour le Nord-du-Québec, avec les deux tiers des navetteurs de la région ne présentant aucun intérêt. Ce sont 16 % des répondants de cette région qui songeraient à s'établir sous certaines conditions. Ces résultats sont présentés à la figure 9.

Figure 9 Intérêt à s'établir dans la région



Note : Les résultats par région doivent être interprétés sous toutes réserves considérant le faible nombre de répondants pour certaines d'entre elles.

Les trois conditions qui sont ressorties comme pouvant convaincre les navetteurs de s'établir dans la région sont les suivantes, en ordre d'importance :

1. La sécurité d'emploi garantie.
2. L'augmentation significative du salaire.
3. Un meilleur accès à la propriété.

Finalement, aucun répondant n'a fait mention des conditions suivantes : place en garderie garantie, bourses d'études pour les enfants à charge.

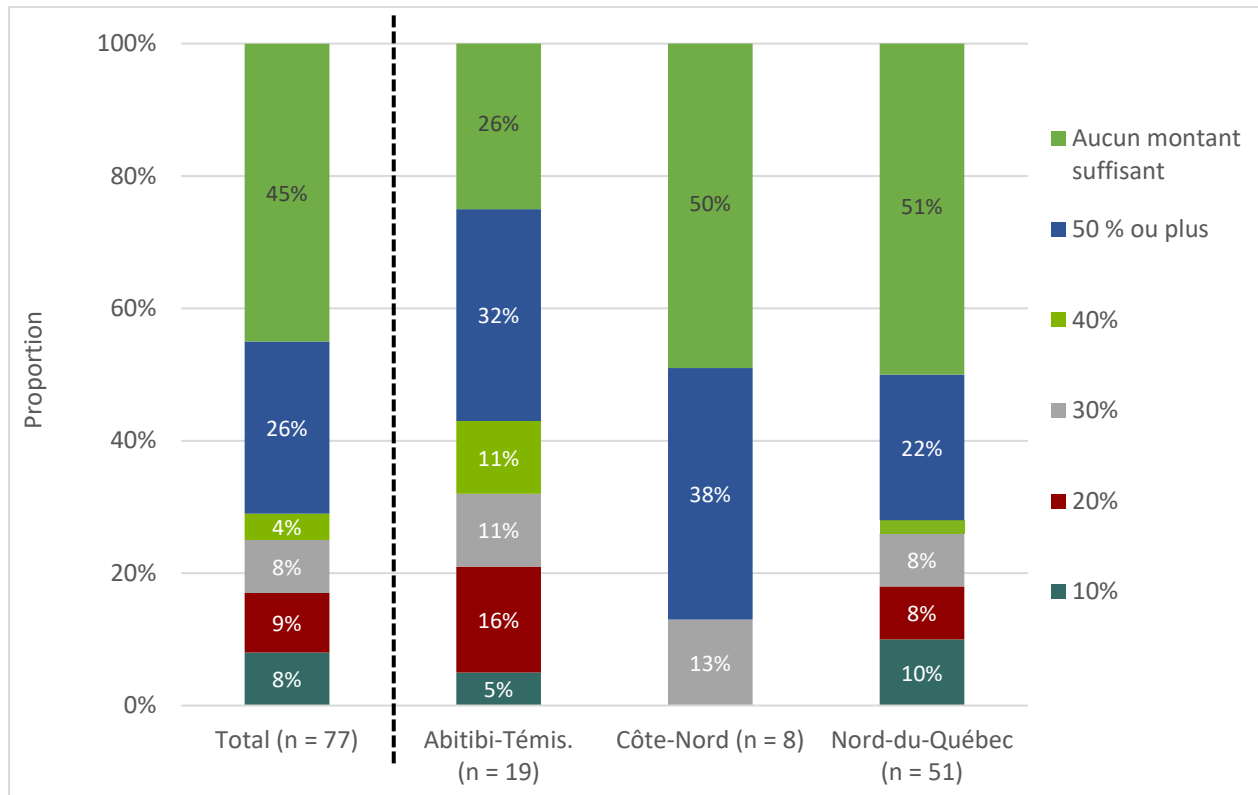
Analyse de scénarios

Quatre scénarios ont été proposés aux navetteurs afin de tester la pertinence de divers incitatifs à l'établissement dans la région qui pourraient être mis de l'avant par les autorités compétentes.

Scénario 1 : À partir de quelle augmentation salariale seriez-vous prêt à vous installer dans la région de votre emploi?

- Près de la moitié des navetteurs de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec soutiennent qu'aucune augmentation salariale, quelle qu'elle soit, ne pourrait les inciter à s'installer dans la région de leur travail. Cette proportion est deux fois inférieure pour les navetteurs de l'Abitibi-Témiscamingue (26 %). Ces derniers semblent donc plus enclins à s'établir dans la région.
- Environ 30 % des navetteurs de l'Abitibi-Témiscamingue seraient prêts à s'installer dans la région advenant une augmentation salariale allant de 10 % à 30 %. Cette proportion n'est que de 13 % pour la Côte-Nord.

Figure 10 Scénario 1 : À partir de quelle augmentation salariale seriez-vous prêt à vous installer dans la région de votre emploi?



Note : Les résultats par région doivent être interprétés sous toutes réserves considérant le faible nombre de répondants pour certaines d'entre elles.

Scénario 2 : À partir de quel montant de prime d'éloignement, offerte à chaque adulte occupant un emploi, pourriez-vous envisager de vous établir dans la région ?

- Environ la moitié des navetteurs pourrait envisager de s'établir dans la région de leur travail si une prime d'éloignement était offerte à chaque adulte occupant un emploi.
- Cependant, cette prime devrait être considérable : 23 % des répondants signalent qu'elle devrait être de plus de 25 000 \$ par adulte.
- Par ailleurs, bien qu'en moyenne, 48 % des navetteurs soulignent qu'aucun montant ne serait suffisant, cette proportion est seulement de 26 % pour ceux de l'Abitibi-Témiscamingue.
- La prime d'éloignement moyenne qui devrait être offerte afin d'inciter les navetteurs à s'installer en région devrait se chiffrer autour de 23 000 \$⁸ par adulte selon les données récoltées dans le sondage.

⁸ Lorsque 35 000 \$ est utilisé comme hypothèse pour la catégorie « plus de 25 000 \$ ».

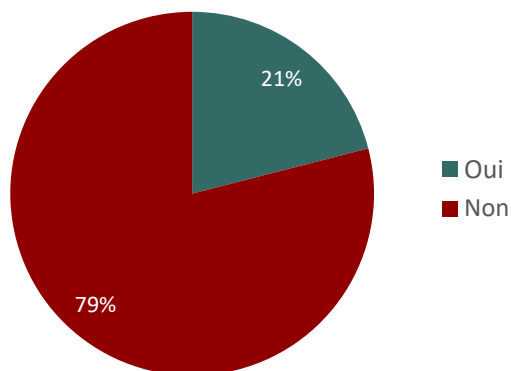
Tableau 21 Scénario 2 : À partir de quel montant de prime d'éloignement, offerte à chaque adulte occupant un emploi, pourriez-vous envisager de vous établir dans la région?

| Montant de prime d'éloignement désiré | Total (n = 77) |
|---------------------------------------|----------------|
| 5000 \$ | 5 % |
| 10 000 \$ | 5 % |
| 15 000 \$ | 12 % |
| 20 000 \$ | 0 % |
| 25 000 \$ | 6 % |
| Plus de 25 000 \$ | 23 % |
| Aucun montant ne serait suffisant | 48 % |

Scénario 3 : Pourriez-vous considérer déménager dans la région dans laquelle vous travaillez si on vous garantissait une place en garderie subventionnée?

- Bien que l'accès à une place en garderie subventionnée garantie représentait un argument de taille pour favoriser l'établissement des navetteurs dans la région selon les employeurs rencontrés lors des entrevues et des groupes de discussion, cet élément aurait peu d'effet selon les navetteurs.
- En effet, environ 2 navetteurs sur 10 pourraient considérer déménager dans la région de travail si une place en garderie leur était garantie.

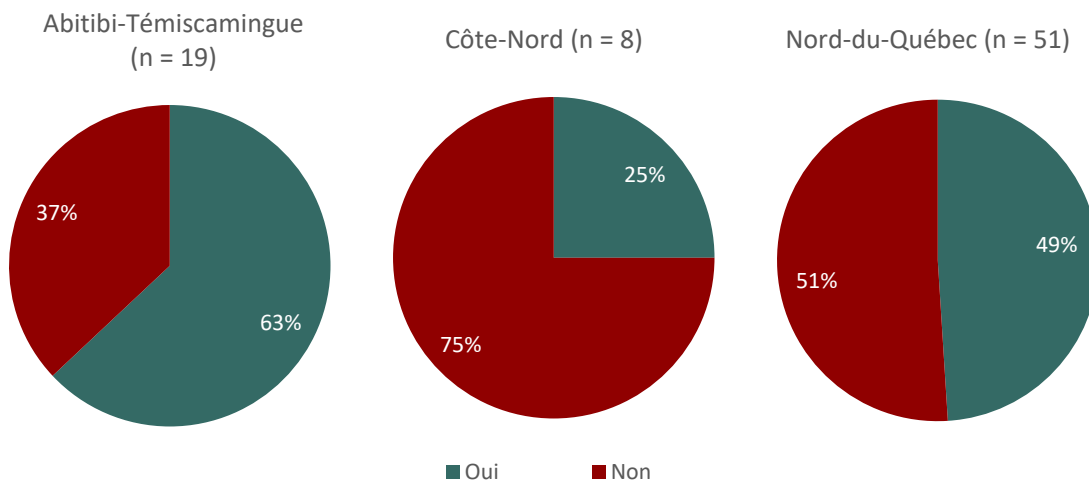
Figure 11 Scénario 3 : Pourriez-vous considérer déménager dans la région dans laquelle vous travaillez si on vous garantissait une place en garderie subventionnée (n = 77)?



Scénario 4 : Pourriez-vous considérer déménager dans la région dans laquelle vous travaillez si l'accès à la propriété était facilité ?

- Une forte proportion (63 %) des navetteurs travaillant en Abitibi-Témiscamingue pourrait envisager de déménager dans la région de travail si l'accès à la propriété était facilité. Il en est de même pour environ la moitié des navetteurs travaillant dans la région du Nord-du-Québec.
- La situation semble toute autre dans la région de la Côte-Nord, avec 1 navetteur sur 4 affirmant qu'un accès à la propriété facilité pourrait les inciter à s'établir dans la région.

Figure 12 Scénario 4 : pourriez-vous considérer déménager dans la région dans laquelle vous travaillez si l'accès à la propriété était facilité?



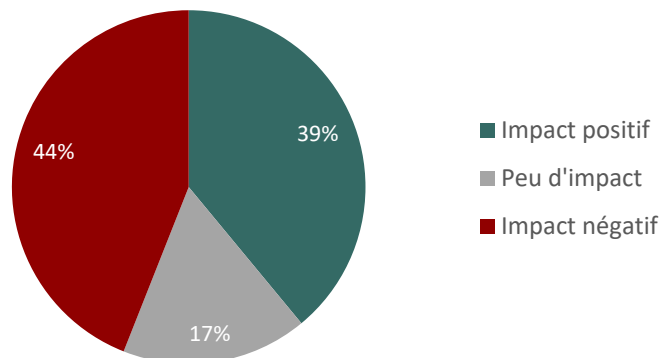
Note : Les résultats par région doivent être interprétés sous toutes réserves considérant le faible nombre de répondants pour certaines d'entre elles.

4.3 Sondage auprès des résidents

Au total, 255 résidents des trois régions d'intérêt ont répondu au sondage concernant leur perception quant à l'impact du navettage sur leur communauté. Les répondants sont répartis dans toutes les strates d'âge, avec une plus faible proportion de répondants entre 18 ans et 24 ans et de plus de 65 ans. Les répondants sont majoritairement des femmes (65 %) et occupent un emploi (78 %). Un tiers des répondants détiennent un diplôme d'études professionnelles, 26 % ont réalisé des études collégiales et 21 %, des études universitaires.

De façon générale, une proportion similaire de résidents estime que le navettage a un impact positif (39 %) et négatif (44 %) sur leur communauté (figure 13). Cette perception diffère selon le profil sociodémographique et la région d'appartenance des résidents. Ainsi, certains croisements entre la perception positive ou négative du navettage et les données sociodémographiques sont présentés ci-dessous.

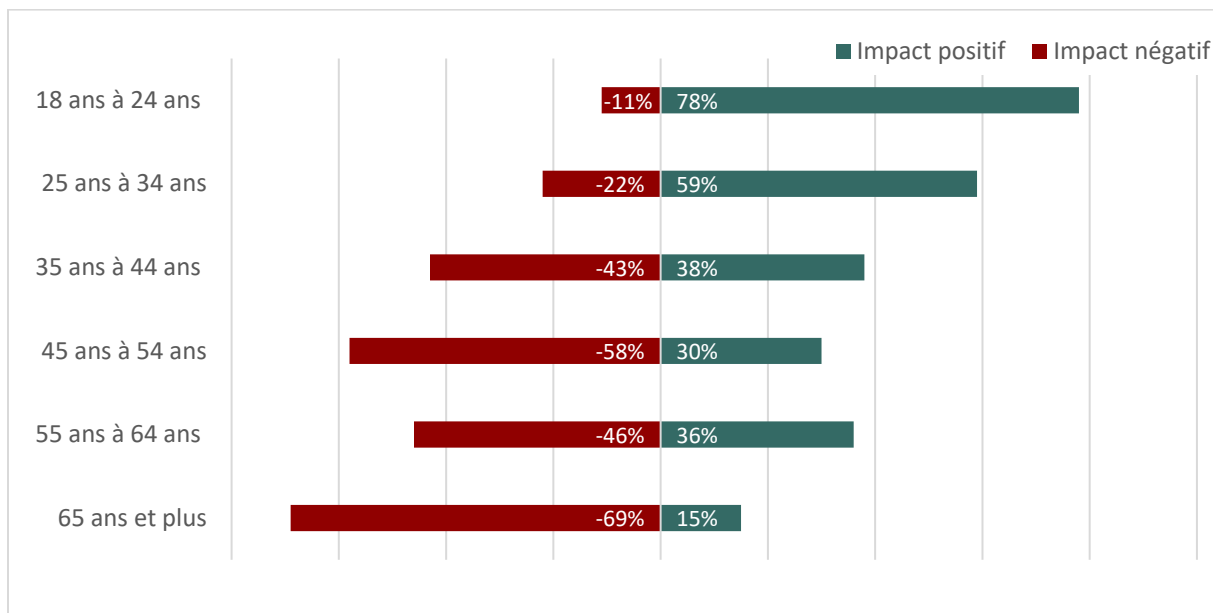
Figure 13 Perception générale des résidents des communautés d'intérêts



4.3.1 Perception du navettage selon les données sociodémographiques

La perception des résidents diffère également selon certaines données sociodémographiques. En effet, la perception des jeunes résidents est diamétralement opposée à celle des résidents plus âgés. À titre d'exemple, 78 % des résidents entre 18 ans et 24 ans estiment que le navettage a un impact positif sur leur communauté, contre 15 % des résidents âgés de 65 ans et plus (figure 14).

Figure 14 Perception du navettage en fonction de l'âge des résidents



Le niveau de scolarité influence aussi la perception des résidents : plus les résidents ont un niveau de scolarité élevé, plus leur perception du navettage est négative. De façon plus précise, 26 % des résidents ayant réalisé des études secondaires estiment que le navettage a un impact négatif sur leur communauté, alors que cette proportion augmente à 64 % pour les résidents ayant réalisé des études universitaires de deuxième ou de troisième cycle.

Tableau 22 Perception du navettage selon le niveau de scolarité

| Niveau de scolarité | Impact positif | Impact négatif |
|---|----------------|----------------|
| Secondaire | 58 % | 26 % |
| Professionnel | 43 % | 40 % |
| Collégial | 28 % | 41 % |
| Premier cycle universitaire | 36 % | 61 % |
| Deuxième ou troisième cycle universitaire | 36 % | 64 % |

De façon similaire, le secteur d'activité des résidents influence leur perception du navettage. Pour les résidents travaillant dans les secteurs des soins de santé et de l'assistance sociale (56 %) et des mines et de l'extraction (50 %), le navettage est majoritairement perçu comme ayant un impact positif. En revanche, le navettage est majoritairement perçu comme ayant un impact négatif par les résidents travaillant dans les secteurs des administrations publiques (68 %), du transport (60 %), des services de l'enseignement (56 %) et de la construction (50 %).

Tableau 23 Perception du navettage selon le secteur d'activité

| Secteur d'activité | Impact positif | Impact négatif |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| Mines et extraction | 50 % | 32 % |
| Construction | 33 % | 50 % |
| Commerce de détail | 44 % | 44 % |
| Transport | 20 % | 60 % |
| Services d'enseignement | 31 % | 56 % |
| Soins de santé et assistance sociale | 56 % | 39 % |
| Administrations publiques | 9 % | 68 % |

Finalement, la région administrative de résidence influence grandement la perception du navettage des résidents. En effet, alors que 67 % des résidents de l'Abitibi-Témiscamingue perçoivent le navettage comme positif, cette proportion n'est que de 28 % pour la Côte-Nord et de 35 % pour le Nord-du-Québec. Pour les résidents de ces deux régions, le navettage aurait un impact majoritairement négatif (51 et 52 %).

Tableau 24 Perception du navettage selon la région administrative

| Région administrative | Impact positif | Peu d'impact | Impact négatif |
|-----------------------|----------------|--------------|----------------|
| Abitibi-Témiscamingue | 67 % | 18 % | 15 % |
| Côte-Nord | 28 % | 21 % | 51 % |
| Nord-du-Québec | 35 % | 13 % | 52 % |

De façon plus précise, les tableaux ci-dessous présentent, pour chacune des régions, les raisons pour lesquelles le navettage est perçu comme ayant un impact positif ou négatif.

La majorité des résidents de l'Abitibi-Témiscamingue estiment que le navettage exerce un impact positif sur l'accès à des travailleurs qualifiés (64 %), le développement économique (58 %), le sentiment de sécurité (52 %) et le taux de chômage régional (52 %). Aucun impact négatif ne fait l'unanimité parmi les résidents de la région. Or, la pollution (36 %) et le prix des logements et des maisons (33 %) sont les plus mentionnés.

Tableau 25 Perceptions des résidents de l'Abitibi-Témiscamingue sur l'impact du navettage (n = 33)

| Conséquence | Impact positif | Aucun impact | Impact négatif | Ne sait pas |
|---|----------------|--------------|----------------|-------------|
| La pollution | 21 % | 27 % | 36 % | 15 % |
| Le prix des logements et des maisons | 30 % | 27 % | 33 % | 9 % |
| La consommation de drogue | 18 % | 42 % | 27 % | 12 % |
| Le manque de main-d'œuvre régionale | 42 % | 21 % | 27 % | 9 % |
| L'itinérance | 15 % | 48 % | 24 % | 12 % |
| Les infrastructures existantes | 33 % | 33 % | 24 % | 9 % |
| La disponibilité des logements | 33 % | 30 % | 21 % | 15 % |
| La qualité des logements disponibles | 24 % | 39 % | 21 % | 15 % |
| Les disparités sociales et économiques | 48 % | 21 % | 21 % | 9 % |
| Les services sociaux et de santé | 27 % | 39 % | 21 % | 12 % |
| Les infrastructures sociales et communautaires | 45 % | 27 % | 18 % | 9 % |
| Le réseau d'aqueduc | 15 % | 48 % | 18 % | 18 % |
| Les services de garde | 24 % | 42 % | 18 % | 15 % |
| La croissance/décroissance démographique | 30 % | 36 % | 15 % | 18 % |
| Le commerce de détail local | 48 % | 30 % | 15 % | 6 % |
| La collecte et le traitement des matières résiduelles | 30 % | 52 % | 15 % | 3 % |
| Le taux de chômage régional | 52 % | 21 % | 15 % | 12 % |
| Le sentiment de sécurité | 52 % | 27 % | 12 % | 9 % |
| Le parc automobile | 30 % | 42 % | 12 % | 15 % |
| Le développement économique | 58 % | 21 % | 12 % | 9 % |
| La présence de travailleurs qualifiés | 64 % | 18 % | 12 % | 6 % |

Aucun impact positif ne fait l'unanimité parmi les résidents de la Côte-Nord. Or, l'accès à des travailleurs qualifiés (46 %) et le commerce de détail (45 %) sont les plus mentionnés. La majorité des résidents de la région estime que le navettage exerce un impact négatif sur la disponibilité des logements (75 %), le prix des logements et des maisons (62 %), les services sociaux et de santé (54 %), la qualité des logements offerts (53 %) et les infrastructures existantes (51 %).

Tableau 26 Perceptions des résidents de la Côte-Nord sur l'impact du navettage (n = 52)

| Conséquence | Impact positif | Aucun impact | Impact négatif | Ne sait pas |
|---|----------------|--------------|----------------|-------------|
| La disponibilité des logements | 4 % | 11 % | 75 % | 9 % |
| Le prix des logements et des maisons | 8 % | 25 % | 62 % | 6 % |
| Les services sociaux et de santé | 15 % | 25 % | 54 % | 6 % |
| La qualité des logements disponibles | 4 % | 36 % | 53 % | 8 % |
| Les infrastructures existantes | 8 % | 29 % | 51 % | 12 % |
| La pollution | 2 % | 38 % | 50 % | 10 % |
| La croissance/décroissance démographique | 12 % | 27 % | 48 % | 13 % |
| La consommation de drogue | 0 % | 42 % | 42 % | 15 % |
| Le développement économique | 35 % | 17 % | 42 % | 6 % |
| Le manque de main-d'œuvre régionale | 38 % | 15 % | 40 % | 6 % |
| Les infrastructures sociales et communautaires | 21 % | 38 % | 37 % | 4 % |
| Les disparités sociales et économiques | 19 % | 37 % | 35 % | 10 % |
| Le commerce de détail local | 45 % | 16 % | 33 % | 6 % |
| Le sentiment de sécurité | 10 % | 46 % | 33 % | 12 % |
| Le taux de chômage régional | 17 % | 29 % | 33 % | 21 % |
| Les services de garde | 4 % | 52 % | 31 % | 13 % |
| La collecte et le traitement des matières résiduelles | 6 % | 52 % | 29 % | 13 % |
| Le parc automobile | 4 % | 48 % | 23 % | 25 % |
| La présence de travailleurs qualifiés | 46 % | 19 % | 23 % | 12 % |
| L'itinérance | 0 % | 60 % | 21 % | 19 % |
| Le réseau d'aqueduc | 4 % | 54 % | 21 % | 21 % |

Aucun impact positif ne fait l'unanimité parmi les résidents du Nord-du-Québec. Or, l'accès à des travailleurs qualifiés (44 %) et le développement économique (37 %) sont les plus mentionnés. La majorité des résidents de la région estime que le navettage exerce un impact négatif sur la disponibilité des logements (68 %), la décroissance démographique (62 %), le prix des logements et des maisons (52 %), la qualité des logements offerts (51 %), les infrastructures sociales et communautaires (51 %) et le manque de main-d'œuvre régionale (51 %).

Tableau 27 Perceptions des résidents du Nord-du-Québec sur l'impact du navettage (n = 71)

| Conséquence | Impact positif | Aucun impact | Impact négatif | Ne sait pas |
|---|----------------|--------------|----------------|-------------|
| La disponibilité des logements | 15 % | 11 % | 68 % | 6 % |
| La croissance/décroissance démographique | 15 % | 17 % | 62 % | 6 % |
| Le prix des logements et des maisons | 15 % | 24 % | 52 % | 8 % |
| La qualité des logements disponibles | 11 % | 28 % | 51 % | 10 % |
| Les infrastructures sociales et communautaires | 23 % | 20 % | 51 % | 7 % |
| Le commerce de détail local | 30 % | 17 % | 51 % | 3 % |
| Le manque de main-d'œuvre régionale | 35 % | 13 % | 51 % | 1 % |
| Le développement économique | 37 % | 11 % | 49 % | 3 % |
| Les disparités sociales et économiques | 8 % | 28 % | 39 % | 24 % |
| Les infrastructures existantes | 20 % | 31 % | 39 % | 10 % |
| La consommation de drogue | 7 % | 39 % | 35 % | 18 % |
| Les services sociaux et de santé | 23 % | 28 % | 35 % | 14 % |
| La pollution | 13 % | 37 % | 35 % | 15 % |
| Les services de garde | 14 % | 35 % | 28 % | 23 % |
| Le sentiment de sécurité | 17 % | 48 % | 25 % | 10 % |
| Le taux de chômage régional | 28 % | 31 % | 25 % | 15 % |
| La présence de travailleurs qualifiés | 44 % | 21 % | 25 % | 10 % |
| L'itinérance | 11 % | 48 % | 24 % | 17 % |
| Le réseau d'aqueduc | 15 % | 51 % | 18 % | 15 % |
| La collecte et le traitement des matières résiduelles | 14 % | 51 % | 18 % | 17 % |
| Le parc automobile | 14 % | 39 % | 17 % | 30 % |

4.4 Principaux constats

Entreprises

- Le sondage aux entreprises couvre 44 % des navetteurs estimés pour l'Abitibi-Témiscamingue et le Nord-du-Québec, mais seulement 5 % de ceux sur la Côte-Nord.
- Les principales raisons pour lesquelles les entreprises ont recours au navettage sont le **manque de main-d'œuvre locale** et de travailleurs suffisamment qualifiés.
- La majorité des entreprises prévoit **maintenir ou augmenter** la proportion actuelle de navetteurs d'ici 5 ans.
- La **réduction des coûts de logement** pourrait inciter les entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue à réduire leur recours au navettage. Pour la Côte-Nord et le Nord-du-Québec, il s'agirait plutôt **d'incitatifs fiscaux pour l'embauche locale**.
- La **décroissance démographique** constitue l'impact négatif du navettage le plus mentionné par les entreprises des trois régions.
- Entre 1 et 3 navetteurs sur 10 pourraient s'établir dans la région de travail, selon les régions.

Navetteurs

- Les navetteurs sont principalement des hommes sans enfants à charge.
- La majorité occupe un emploi d'ouvrier ou de manœuvre.
- Les répondants dépensent en moyenne 404 \$ mensuellement pour effectuer leur navettage.
- Les principales **raisons pour choisir le navettage sont la distance de la famille et des amis (54 %)**, une meilleure conciliation travail-vie personnelle (33 %) et les primes salariales avantageuses (30 %).
- Seulement **14 % des répondants envisagent d'arrêter le navettage**.
- La majorité des navetteurs n'ont **aucun intérêt pour s'établir** dans la région de leur travail.
- Pour de nombreux navetteurs, **aucun niveau d'augmentation salariale ni prime d'éloignement** ne pourrait les inciter à déménager dans la région.
- Un **accès facilité à la propriété** semble être l'incitatif pouvant encourager une plus grande proportion de navetteurs à s'établir dans la région de travail.

Résidents

- La perception du navettage est très polarisée, variant grandement selon l'âge, le niveau d'éducation, la région de résidence, etc., des répondants.
- Les plus jeunes perçoivent l'impact du navettage comme positif, comparativement aux résidents âgés de 65 ans et plus.
- Plus le niveau de scolarité des résidents est élevé, plus leur perception de l'impact du navettage sur leur communauté est négative.
- En **Abitibi-Témiscamingue, 67 % des résidents estiment que le navettage a un impact positif** sur leur communauté. Cette proportion est respectivement de 28 % et de 35 % pour la Côte-Nord et le Nord-du-Québec.

4.5 Synthèse

Le navettage répond avant tout à des contraintes structurelles, notamment le manque de main-d'œuvre locale (78 %) et le manque de travailleurs suffisamment qualifiés (68 %). Bien que les entreprises préféreraient réduire leur dépendance à ce mode de recrutement en raison de ses coûts élevés, près de la moitié prévoient maintenir leur niveau actuel de navettage et près du tiers anticipent même une augmentation d'ici cinq ans, particulièrement dans le Nord-du-Québec.

Le coût du navettage constitue l'enjeu principal pour les entreprises : 82 % estiment qu'un navetteur coûte plus cher qu'un employé local, principalement en raison des dépenses liées au logement, au transport, aux primes salariales et à la logistique. Malgré ces coûts, les entreprises reconnaissent que le navettage permet d'élargir le bassin de main-d'œuvre, mais soulignent également des effets négatifs, tels qu'une diminution de la cohésion d'équipe, des perceptions d'iniquité salariale et des impacts négatifs sur les communautés locales, notamment en matière de logement et de démographie.

Le navettage repose avant tout sur des motivations personnelles : maintien des liens familiaux et sociaux, qualité de vie et conciliation travail-vie personnelle. La grande majorité des navetteurs prévoit poursuivre ce mode de travail à court ou à long terme. L'intérêt à s'établir dans la région de travail demeure faible et fortement conditionnel à des incitatifs économiques majeurs, tels que la sécurité d'emploi, une

augmentation salariale significative ou un accès facilité à la propriété. Les scénarios testés montrent que, pour une proportion importante de navetteurs, aucune mesure financière ne serait suffisante pour envisager un déménagement permanent.

Ensemble, les trois sondages montrent que le navettage constitue une réalité structurelle et durable du marché du travail dans les régions éloignées. Pour les entreprises, il s'agit d'un levier indispensable pour pallier la pénurie de main-d'œuvre, malgré des coûts élevés. Pour les navetteurs, il représente un compromis stable et assumé permettant de concilier emploi et qualité de vie. Pour plusieurs communautés, toutefois, ce modèle engendre des pressions importantes sur le logement, les services et la vitalité sociale, sans générer de retombées économiques locales proportionnelles.

Les résultats suggèrent que les politiques visant à encourager l'établissement permanent uniquement par des incitatifs financiers risquent d'avoir une portée limitée. Une approche intégrée apparaît nécessaire, combinant l'amélioration du milieu de vie, le développement de l'offre de logements, la formation et le recrutement locaux, ainsi qu'un encadrement du navettage reconnu comme une composante durable du développement régional plutôt qu'un phénomène transitoire à éliminer.

5. ESTIMATION DES EFFETS DU NAVETTAGE

Le phénomène du navettage entraîne de nombreuses conséquences économiques, sociales et environnementales dans la région. Elles sont détaillées dans les sous-sections suivantes.

5.1 Impact économique

L'impact économique se subdivise en pertes de dépenses des ménages en raison du non-établissement des navetteurs et en pertes fiscales pour les municipalités.

5.1.1 Pertes de dépenses des ménages

Comme souligné aux chapitres précédents, l'une des principales conséquences économiques liées au phénomène du navettage est la fuite de capitaux vers la région de résidence de ces travailleurs. En effet, les navetteurs dépensent peu d'argent dans les régions lorsqu'ils y sont pour travailler.

Selon l'Enquête sur les dépenses des ménages⁹, les dépenses moyennes en biens et services (logement, restaurant, loisirs, vêtements, transport, etc.) par ménage en 2023, au Québec, étaient de 65 344 \$. Considérant un taux d'inflation de 3,84 %¹⁰, les dépenses moyennes par ménage en 2025 au Québec seraient estimées à 67 855 \$, incluant les taxes de vente. Ainsi, les dépenses moyennes nettes estimées en 2025 seraient de 57 693 \$ par ménage.

⁹ [Enquête sur les dépenses des ménages 2023](#)

¹⁰ Banque du Canada, en date du 30 septembre 2025.

L'hypothèse conservatrice selon laquelle 90 % de ces dépenses sont effectuées dans la région de résidence des travailleurs est posée. Ainsi, les ménages des travailleurs locaux dépenseraient 51 924 \$ par année dans la région.

Des études australiennes¹¹ ont estimé que les retombées économiques, soit les dépenses réalisées par les navetteurs dans la région de travail, représentent environ 16 % de celles des travailleurs locaux. Ainsi, le taux effectif de dépenses des navetteurs a été estimé à 14,4 %, soit 16 % de 90 %. Selon ces estimations, les navetteurs dépenseraient donc annuellement 8 308 \$ dans la région de travail.

Cela représenterait donc un « manque à gagner » par navetteur estimé à un peu plus de 43 000 \$ par travailleur par année.

Tableau 28 Hypothèses considérées pour l'impact sur la consommation en biens et services

| | Navetteurs | Travailleurs locaux |
|---|----------------------|---------------------|
| Dépenses moyennes par ménage au Québec en 2023 (taxes incluses) | 65 344 \$ | |
| Taux d'inflation entre 2023 et 2025 | 3,84 % | |
| Dépenses moyennes par ménage estimées en 2025 (taxes incluses) | 67 855 \$ | |
| Taxes (TPS + TVQ) | 14,975 % | |
| Dépenses moyennes nettes estimées par ménage en 2025 | 57 693 \$ | |
| Proportion des dépenses réalisées dans la région de travail | 14,4 % ¹² | 90 % |
| Estimations des dépenses réalisées dans la région de travail | 8 308 \$ | 51 924 \$ |
| Manque à gagner par navetteur dans la région de travail | 43 616 \$ | |

Ainsi, en appliquant le manque à gagner au nombre de navetteurs rapportés en 2021 et estimé en 2025 pour chacune des régions, les dépenses non réalisées dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue par des travailleurs de la région sont estimées entre 69 M\$ et 90 M\$ annuellement. Pour le Nord-du-Québec, celles-ci représentent entre 163 M\$ et 212 M\$. Finalement, pour la Côte-Nord, le manque à gagner se chiffre entre 100 M\$ et 130 M\$. Il faut cependant noter que ces estimations sont basées sur la moyenne des dépenses au Québec. En prenant en compte que les salaires des navetteurs sont supérieurs à la moyenne québécoise, ces dépenses estimées doivent probablement être considérées comme un minimum.

¹¹ SGS Economics and Planning, 2014. The Impact of Fly-In-Fly-Out employment policy on Mackay and Moranbah, Queensland. Pilbara Regional Council, 2012. Cancer of the Bush or Salvation for our Cities?

¹² Équivalent à 16 % des dépenses des travailleurs locaux, donc 16 % de 90 % des dépenses totales.

Tableau 29 Manque à gagner total par région

| Géographie | Manque à gagner (M\$) | |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Navetteurs 2021 | Navetteurs estimés 2025 |
| La Vallée-de-l'Or | 25,08 | 32,60 |
| Témiscamingue | 13,74 | 17,86 |
| Rouyn-Noranda | 22,24 | 28,92 |
| Abitibi | 3,71 | 4,82 |
| Abitibi-Ouest | 4,14 | 5,39 |
| Total Abitibi-Témiscamingue | 68,91 | 89,59 |
| Nord-du-Québec | 162,91 | 211,78 |
| Sept-Rivières – Caniapiscau | 70,88 | 81,51 |
| La Haute-Côte-Nord | 8,72 | 10,03 |
| Minganie – Le Golfe-du-Saint-Laurent | 10,25 | 11,79 |
| Manicouagan | 9,81 | 11,29 |
| Total Côte-Nord | 99,66 | 114,62 |
| Grand total | 331,48 | 415,99 (+25 %) |

Il est cependant irréaliste de considérer que l'ensemble des navetteurs pourraient éventuellement s'établir en région. Le tableau 30 présente les retombées économiques additionnelles qui pourraient être générées chez les commerçants locaux des régions selon la proportion de navetteurs s'établissant. Ainsi, les incitatifs à l'établissement potentiellement déployés par les entreprises ou les autorités pourraient permettre des retombées directes annuelles chez les commerçants locaux allant jusqu'à 13 M\$, 32 M\$ et 17 M\$ respectivement pour les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Nord-du-Québec et de la Côte-Nord.

Tableau 30 Potentiel de retombées économiques additionnelles, hypothèses de 2025

| Géographie | Proportion d'établissement et retombées économiques | | |
|-----------------------|---|----------|----------|
| | 5 % | 10 % | 15 % |
| Abitibi-Témiscamingue | 4,5 M\$ | 9,0 M\$ | 13,4 M\$ |
| Nord-du-Québec | 10,6 M\$ | 21,2 M\$ | 31,8 M\$ |
| Côte-Nord | 5,7 M\$ | 11,5 M\$ | 17,2 M\$ |

5.1.1.1 Effets croisés du navettage inter-régions d'intérêt

Bien que le grand total du manque à gagner des trois régions d'intérêt soit de 416 M\$ (tableau 29), cette estimation ne tient pas compte des effets croisés du navettage entre les régions d'intérêt. En effet, il est fort probable, par exemple, que certains navetteurs travaillant dans le Nord-du-Québec résident en Abitibi-Témiscamingue. Ainsi, bien que les impacts économiques liés à chacune des régions soient effectivement ceux présentés au tableau 29, un facteur de correction doit être apporté au grand total des trois régions afin de tenir compte de ces mouvements entre les régions d'intérêt. Le tableau 31 présente le nombre de navetteurs net agissant entre les régions d'intérêt recensé en 2021. Ainsi, pour un total de

755 navetteurs, les pertes de dépenses réalisées dans la région de travail sont recaptées dans la région de résidence, située à l'intérieur du territoire d'intérêt. Cela représente donc un transfert entre régions équivalent à près de 33 M\$. Cette estimation exclut une croissance du nombre de navetteurs entre les régions d'intérêt entre 2021 et 2025.

Tableau 31 Effet croisé net du navettage entre les régions d'intérêt

| Régions | Effet croisé net |
|--|---|
| Abitibi-Témiscamingue ↔ Nord-du-Québec | 730 navetteurs |
| Abitibi-Témiscamingue ↔ Côte-Nord | 25 navetteurs |
| Côte-Nord ↔ Nord-du-Québec | 0 navetteur |
| Total | 755 navetteurs (32 930 080 \$) |

Source : Statistique Canada, recensement 2021, compilation effectuée par Service Québec.

Ainsi, le manque à gagner total des trois régions d'intérêt, en prenant en compte l'effet croisé net du navettage, s'élèverait à 383,06 M\$¹³.

5.1.2 Pertes de rentes fiscales municipales

L'estimation des pertes de rentes fiscales vise à mesurer la **valeur des revenus fonciers potentiels qu'une municipalité n'encaisse pas en raison du phénomène de navettage**. Ces estimations ne constituent pas des prévisions financières, mais bien une approximation du manque à gagner fiscal annuel associé à la non-résidentialisation d'une partie de la main-d'œuvre active. Les tableaux suivants présentent les retombées potentielles à l'échelle d'une MRC selon le nombre de navetteurs de 2021 et celui estimé pour 2025 (tableau 1). Les retombées régionales sont calculées selon des proportions d'établissement des navetteurs dans la région de travail de 5 %, 10 % et 15 %. Ces résultats reposent sur les hypothèses et les critères suivants :

- Un ménage équivaut à un nouvel immeuble (bâtiment + terrain).
- Le bâtiment de référence est une résidence unifamiliale.
- La valeur foncière de référence est la valeur foncière imposable moyenne uniformisée¹⁴ d'une résidence unifamiliale à l'échelle de la MRC en 2025¹⁵.
- Le taux de taxe foncière de référence correspond à celui applicable aux résidences unifamiliales. Lorsque cette ventilation n'est pas disponible, le taux résiduel a été utilisé comme valeur de référence.
- Le taux de taxes de référence est celui du principal pôle urbain régional¹⁶.

¹³ 416,99 M\$ (tableau 29) - 32,93 M\$ (tableau 31)

¹⁴ Les valeurs foncières uniformisées pour l'exercice financier d'une municipalité donnée reflètent les valeurs établies selon les conditions du marché immobilier telles qu'elles existaient 18 mois avant l'entrée en vigueur du rôle d'évaluation, multipliées par le facteur comparatif déterminé pour cet exercice.

¹⁵ Pour le Nord-du-Québec, la valeur foncière imposable moyenne de référence est celle de la Jamésie. Le taux de taxe est celui de la Ville de Chibougamau.

¹⁶ Le taux de taxe de Rouyn-Noranda est un approximatif des taux en vigueur pour Rouyn, Noranda-Nord, Noranda Centre et Granada Desservi.

- Les taux de taxes de services et des autres taxes spéciales ne sont pas pris en compte.
- Les navetteurs proviennent de l'extérieur des trois régions d'intérêt (pas d'effet croisé entre les régions d'intérêt).

Tableau 32 Estimation de pertes fiscales régionales annuelles, scénario de navettage 2021

| Géographie | Proportion d'établissement et pertes fiscales estimées | | |
|--------------------------------------|---|---------------------|---------------------|
| | 5 % | 10 % | 15 % |
| La Vallée-de-l'Or | 37 091 \$ | 74 183 \$ | 111 274 \$ |
| Témiscamingue | 40 256 \$ | 80 511 \$ | 120 767 \$ |
| Rouyn-Noranda | 69 700 \$ | 139 400 \$ | 209 100 \$ |
| Abitibi | 7 456 \$ | 14 913 \$ | 22 369 \$ |
| Abitibi-Ouest | 10 636 \$ | 21 272 \$ | 31 909 \$ |
| Total Abitibi-Témiscamingue | 165 140 \$ | 330 279 \$ | 495 419 \$ |
| Total Nord-du-Québec | 373 848 \$ | 747 696 \$ | 1 121 544 \$ |
| Sept-Rivières – Caniapiscau | 126 831 \$ | 253 662 \$ | 380 494 \$ |
| La Haute-Côte-Nord | 25 887 \$ | 51 773 \$ | 77 660 \$ |
| Minganie – Le Golfe-du-Saint-Laurent | 19 954 \$ | 39 908 \$ | 59 863 \$ |
| Manicouagan | 35 549 \$ | 71 098 \$ | 106 646 \$ |
| Total Côte-Nord | 208 221 \$ | 416 441 \$ | 624 662 \$ |
| Grand total | 747 209 \$ | 1 494 416 \$ | 2 241 625 \$ |

Tableau 33 Estimation de pertes fiscales régionales annuelles, scénario de navettage 2025

| Géographie | Proportion établissement | | |
|--------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
| | 5 % | 10 % | 15 % |
| La Vallée-de-l'Or | 48 251 \$ | 96 502 \$ | 144 754 \$ |
| Témiscamingue | 52 396 \$ | 104 792 \$ | 157 188 \$ |
| Rouyn-Noranda | 90 610 \$ | 181 220 \$ | 271 830 \$ |
| Abitibi | 9 737 \$ | 19 474 \$ | 29 211 \$ |
| Abitibi-Ouest | 13 883 \$ | 27 766 \$ | 41 649 \$ |
| Total Abitibi-Témiscamingue | 214 877 \$ | 429 755 \$ | 644 632 \$ |
| Total Nord-du-Québec | 486 052 \$ | 972 105 \$ | 1 458 157 \$ |
| Sept-Rivières – Caniapiscau | 145 875 \$ | 291 751 \$ | 437 626 \$ |
| La Haute-Côte-Nord | 29 769 \$ | 59 539 \$ | 89 308 \$ |
| Minganie – Le Golfe-du-Saint-Laurent | 22 926 \$ | 45 852 \$ | 68 778 \$ |
| Manicouagan | 40 921 \$ | 81 841 \$ | 122 762 \$ |
| Total Côte-Nord | 239 492 \$ | 478 983 \$ | 718 475 \$ |
| Grand total | 940 421 \$ | 1 880 843 \$ | 2 821 264 \$ |

Ainsi, dans un scénario où 15 % des navetteurs actuels de ces 3 régions administratives choisissent de s'établir, l'impact fiscal pourrait se traduire par des revenus fonciers additionnels estimés à près de 2 M\$. Il importe de souligner que ces résultats doivent être interprétés comme un ordre de grandeur théorique

et non comme une prévision budgétaire. Plusieurs facteurs peuvent influencer le résultat réel, par exemple :

- La possibilité que plusieurs navetteurs appartiennent à un même ménage.
- La diversité des formes d'habitation qui hébergerait les nouveaux résidents (locative, copropriété, unifamiliale).
- La variation des valeurs foncières entre les secteurs urbains et ruraux.
- La variation des valeurs foncières selon le niveau de services (ex. desserte en aqueduc et égout).
- L'évolution future des taux de taxation, notamment en regard de l'accroissement de l'assiette fiscale foncière.

Ainsi, les montants obtenus représentent un potentiel fiscal, lequel est utile pour illustrer l'impact économique du navettage sur la structure financière municipale et pour orienter les réflexions en matière d'attractivité résidentielle.

5.2 Impact social

Plusieurs études¹⁷ se sont penchées sur les retombées sociales du navettage au Québec. Il en ressort que cette pratique a des répercussions significatives sur plusieurs sphères de la vie des travailleurs, lesquelles sont présentées ci-dessous. La section 5.2.1 présente les impacts relevés dans la littérature, alors que la section 5.2.2 résume les impacts sociaux observés dans les sondages et les entrevues.

5.2.1 Impacts sociaux relevés dans la littérature

Santé mentale

Le FIFO entraîne un large éventail d'émotions et de défis psychologiques. Plusieurs travailleurs rapportent une anxiété familiale liée à l'éloignement et à l'impuissance face aux imprévus à la maison (maladie d'un enfant, entretien de la maison). À cela s'ajoutent le stress professionnel, surtout pour les superviseurs, qui doivent gérer non seulement les tâches opérationnelles, mais aussi le bien-être de leur équipe. Au retour à la maison, ce stress se traduit souvent par de l'irritabilité, amplifiée par le manque de sommeil et les changements de routine.

Cependant, certains hommes mentionnent que le navettage a plutôt contribué à une plus grande stabilité émotionnelle ou à un meilleur contrôle du stress. Le soutien conjugal est aussi un facteur protecteur important. Malgré cela, un sentiment d'impuissance et parfois de solitude persiste durant les quarts de travail.

Santé physique

Les effets sur la santé physique sont variés. Certains mentionnent un vieillissement prématuré lié au métier, tandis que d'autres réussissent à compenser par l'activité physique (accès aux gyms sur les sites).

¹⁷ Labra, O. et coll., 2021. Fly-In-Fly-Out : les hommes québécois et le travail loin du domicile. Brouillette, C., 2022. Les travailleurs fly-in fly-out en contexte minier : réflexions pour la pratique des travailleurs sociaux. INSPQ, 2018. Fly-in-Fly-Out et santé psychologique au travail dans les mines : une recension des écrits. Lévesque, F. et coll., 2020. Cohabiter avec le navettage aéroporté : le cas de Val-d'Or en Abitibi-Témiscamingue.

Toutefois, plusieurs signalent une sédentarité importante selon le type d'emploi. L'alimentation durant les périodes de navettage, notamment en camp minier, est perçue de manière ambivalente : certains la jugent de qualité, mais d'autres la critiquent comme trop riche en friture, contribuant au gain de poids. Plusieurs hommes reconnaissent avoir pris entre 10 et 20 livres après quelques années de navettage. Si certains estiment qu'il s'agit d'une responsabilité individuelle, la fatigue accumulée liée aux longues séquences de travail (14 j/14, 21 j/7) accentue les risques d'épuisement professionnel et de déséquilibre physique.

Conciliation travail-famille

La vie des travailleurs en navettage repose sur une double routine : au travail et à la maison. Ce clivage crée une séparation nette entre les deux univers. Certains rapportent que cette organisation est désormais bien intégrée dans leur famille, avec des moments de qualité lors des congés. Toutefois, des difficultés demeurent. Les couples dont un partenaire est navetteur présentent davantage de difficultés de communication que d'autres populations comparables, comme les familles militaires. La sexualité est souvent affectée et les taux de divorce et d'infidélité sont plus élevés chez les navetteurs. Pour les célibataires, établir une relation stable est ardu. Les partenaires assument également de nombreuses responsabilités domestiques et familiales en l'absence du navetteur, ce qui génère une surcharge et parfois un sentiment d'isolement, particulièrement chez les femmes enceintes dont le stress est significativement plus élevé. Bien que plusieurs puissent exprimer de la frustration face au manque d'implication des hommes lors des périodes de repos, certaines familles soulignent que le navettage permet aussi de passer des moments de qualité ensemble, ce qui constitue un aspect positif.

Sur le plan familial, le navettage influence directement la parentalité. Les pères craignent de ne pas offrir une présence suffisante à leurs enfants, notamment lors des grands événements. Les enfants vivent des émotions négatives telles que l'ennui, et certains manifestent des comportements problématiques (hyperactivité, troubles scolaires, symptômes dépressifs). Les absences prolongées peuvent ainsi fragiliser leur bien-être psychologique et leur réussite scolaire.

Demande d'aide masculine

La question de la demande d'aide demeure centrale. Selon la littérature, les hommes associent souvent la recherche de soutien à une faiblesse, voire à un risque pour leur emploi. Ainsi, bien que les besoins en santé mentale soient criants, les navetteurs consultent rarement les ressources professionnelles, préférant se confier à des collègues ou à des proches. Cette stigmatisation maintient une « culture du silence », où l'expression des difficultés est proscrite. Le sondage en ligne montre d'ailleurs qu'une très faible proportion des répondants ont eu recours à ce type de service.

Consommation accrue de drogue et d'alcool

Selon certaines études, des travailleurs en FIFO auraient tendance à avoir davantage recours à l'alcool et aux drogues afin de les aider à dormir et à résister au stress. Elles montrent que ces navetteurs consommeraient un nombre plus élevé de boissons alcoolisées sur une base quotidienne et hebdomadaire que d'autres corps d'emploi.

5.2.2 Impacts sociaux observés lors des enquêtes

5.2.2.1 Impacts sur les communautés d'accueil

Cohésion sociale et sentiment d'appartenance

Le navettage tend à affaiblir la cohésion sociale locale. Les travailleurs navetteurs participent peu à la vie communautaire (bénévolat, activités culturelles, vie associative), ce qui limite la création de liens sociaux durables et le sentiment d'appartenance à la communauté d'accueil.

Vitalité démographique

Comme les navetteurs ne s'établissent pas de façon permanente, ils contribuent peu au renouvellement démographique. Cela accentue le vieillissement de la population, la baisse des inscriptions scolaires et, à terme, la fragilisation des services de proximité (écoles, services de garde, commerces). Un cercle vicieux peut s'installer : moins de familles → moins de services → attractivité réduite → encore moins d'installations durables.

Perception d'iniquité sociale

Le navettage peut accentuer un clivage entre résidents et non-résidents, alimentant l'idée que les bénéfices économiques du développement local profitent à des travailleurs « de passage » plutôt qu'à la communauté, ce qui peut générer des tensions sociales.

5.2.2.2 Impacts sur les navetteurs et leurs familles

Conciliation travail-vie personnelle

Le navettage permet souvent aux travailleurs de maintenir leur lieu de vie, leurs réseaux sociaux et familiaux, ce qui est perçu positivement. Toutefois, les longues périodes d'absence peuvent affecter la dynamique familiale, particulièrement pour les parents d'enfants en bas âge.

Santé et bien-être

Les horaires atypiques, la fatigue liée aux déplacements et à l'isolement pendant les périodes de travail peuvent entraîner du stress, de l'épuisement et un sentiment de déconnexion sociale, malgré des conditions matérielles parfois favorables.

Ancrage territorial limité

Le navetteur développe rarement un sentiment d'appartenance à la région de travail, ce qui renforce la logique de « double vie » (lieu de travail vs lieu de vie) et limite l'intégration sociale locale.

5.2.2.3 Impacts sociaux à long terme

À l'échelle régionale, le navettage peut contribuer à un développement économique partiellement déconnecté du développement social. Les emplois existent, mais la population résidente, la vie

communautaire et la capacité des milieux à se développer de façon autonome demeurent fragiles. Cela pose un enjeu de durabilité sociale pour les régions fortement dépendantes de ce mode de travail.

5.3 Impact environnemental

L'impact environnemental de l'usage des moyens de transport est très bien documenté. En effet, l'utilisation de combustibles fossiles par les moyens de transport engendre une émission de gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère et contribue à la pollution atmosphérique¹⁸. Cette sous-section porte plus spécifiquement sur l'impact environnemental du transport par navettage, notamment en ce qui concerne les émissions de GES au Québec.

Émissions de GES du navettage sur une base annuelle

Au cours d'une année, les navetteurs parcourent plusieurs kilomètres, en voiture ou en avion, pour se déplacer vers leur lieu de travail. Les distances totales récoltées lors du sondage ont été compilées au tableau 34.

Tableau 34 Nombre de kilomètres parcourus par les répondants au sondage par type de navettage et par région sur une base annuelle

| Région | Voiture | | Avion | |
|-----------------------|----------------------------|--|----------------------------|--|
| | Kilomètres parcourus/année | Moyenne des kilomètres parcourus par travailleur/année | Kilomètres parcourus/année | Moyenne des kilomètres parcourus par travailleur/année |
| Nord-du-Québec | 13 916 090 | 19 301 | 799 237 | 12 296 |
| Abitibi-Témiscamingue | 578 786 | 7 821 | 921 190 | 25 589 |
| Côte-Nord | 1 482 697 | 42 363 | 432 029 | 9 001 |
| Total | 15 977 574 | 19 250 | 2 152 457 | 14 446 |

Le tableau 35 présente, quant à lui, les émissions de gaz à effet de serre par type de navettage et par région administrative du Québec. Les résultats sont présentés en tonnes de CO₂ équivalent (tCO₂e) qui incluent l'effet du dioxyde de carbone (CO₂), du méthane (CH₄) et de l'azote (N₂O). L'équation suivante a été utilisée :

$$\text{Émissions de GES (tCO}_2\text{e)} = DA * CE * PRP$$

Où DA = Données sur l'activité (nombre de kilomètres parcourus)

CE = Coefficient d'émission (t de GES/km)¹⁹

PRP = Potentiel de réchauffement planétaire (CO₂ = 1, CH₄ = 28 et N₂O = 265)²⁰

¹⁸ <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/plan-economie-verte/actions-lutter-contre-changements-climatiques/reduire-ges-transport>

¹⁹ Annexe 6 de https://publications.gc.ca/collections/collection_2025/eccc/En81-4-2023-2-fra.pdf

²⁰ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)

Les hypothèses suivantes ont été utilisées pour déterminer le CE :

- Le véhicule utilisé pour le déplacement en voiture est un véhicule léger (sous-compact, compact, intermédiaire et petit VUS);
- La consommation du déplacement en voiture est de 8 L/100 km²¹;
- Le type d'avion utilisé pour le déplacement aérien est un avion bimoteur turbopropulseur (Beechcraft 1900, exemple d'Air Liaison);
- La consommation du déplacement en avion est de 0,05 L/km/passager. La capacité totale de l'avion est de 19 passagers. Les hypothèses suggèrent que tous les sièges de l'avion sont occupés.

Tableau 35 Émissions de GES par type de navettage et par région sur une base annuelle

| Région | Type de navettage | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|
| | Voiture | | Avion | |
| | Émissions totales de GES/année (tCO ₂ e) | Moyenne des émissions de GES par travailleur/année (tCO ₂ e) | Émissions totales de GES/année (tCO ₂ e) | Moyenne des émissions de GES par travailleur/année (tCO ₂ e) |
| Nord-du-Québec | 2 714,517 | 3,765 | 97,813 | 1,505 |
| Abitibi-Témiscamingue | 112,900 | 1,526 | 112,739 | 3,132 |
| Côte-Nord | 289,220 | 8,263 | 52,873 | 1,102 |
| Total | 3 116,637 (15 977 574 km) | 3,755 (19 250 km) | 263,425 (2 152 457 km) | 1,768 (14 446 km) |

Exemple d'équivalence des émissions de GES

Pour illustrer l'impact des déplacements d'un travailleur sur une base annuelle, une équivalence basée sur le boisement d'arbres est proposée. Les hypothèses suivantes sont retenues :

- Les arbres sont plantés dans des secteurs où il n'y a actuellement pas de forêt présente (contexte de reforestation);
- Les arbres sont à un stade d'âge assez avancé pour séquestrer une quantité considérable de CO₂ (ce qui en soi peut prendre plusieurs années);
- La densité de la plantation est de 600 arbres par hectare;
- La séquestration annuelle de CO₂ d'un arbre de cette plantation est de 0,025 t;

Ainsi, les émissions annuelles d'un navetteur en voiture correspondraient à la séquestration obtenue par une plantation d'âge adulte sur une superficie d'environ 1/3 de terrain de soccer. Pour un navetteur en avion, l'équivalence serait d'environ 1/6 de terrain de soccer. En extrapolant ces proportions à l'échelle de tous les navetteurs de la province et en considérant que 85 % des navetteurs utilisent la voiture et que 15 % se déplacent en avion, le nombre de navetteurs en 2025 est celui présenté au tableau 1 – Nombre de navetteurs en 2021 et en 2025 (estimation).

²¹ <https://www.mitsubishi-motors.ca/en/milife/your-guide-to-understanding-fuel-efficiency---ratings-in-canada#:~:text=Les%20voitures%20thermiques%20%C3%A0%20faible%20consommation%20et,d%27environ%205%20%C3%A0%2011%20L/100%20km%20.>

Il faudrait l'équivalent de **3 081 terrains de soccer** en superficie de plantation d'arbres d'âge adulte pour compenser les émissions de l'ensemble des navetteurs au cours **d'une année**.

Il est toutefois important de souligner que l'exemple présenté ici constitue une illustration et ne correspond pas à une méthode concrète de compensation des émissions. De plus, l'efficacité des crédits carbone issus du boisement ne semble pas faire consensus sur leur capacité réelle à lutter contre les changements climatiques.

5.4 Synthèse des impacts

Le navettage constitue un levier essentiel de maintien de l'activité économique dans plusieurs régions du Québec, mais il engendre simultanément des coûts économiques, sociaux et environnementaux significatifs qui fragilisent la durabilité du développement régional. Ces impacts s'additionnent et se renforcent mutuellement.

Impacts économiques

Sur le plan économique, le navettage se traduit par une fuite majeure des dépenses des ménages hors des régions de travail. Comparativement à un travailleur résident, un navetteur génère en moyenne des dépenses locales s'élevant à près de 43 000 \$/an de moins. Ces dépenses non réalisées localement pourraient même atteindre le double, si l'on considère un noyau familial de deux adultes ayant un emploi.

À l'échelle des trois régions, ce manque à gagner annuel, estimé à 330 M\$ pour 2021, pourrait atteindre près de 416 M\$ en 2025, soit une hausse d'environ 25 %. Ces montants doivent être interprétés comme un minimum, les navetteurs ayant généralement des revenus supérieurs à la moyenne québécoise.

Même dans des scénarios réalistes où seulement 5 % à 15 % des navetteurs s'établiraient durablement, les retombées économiques additionnelles pour les commerçants locaux pourraient atteindre jusqu'à plusieurs dizaines de millions de dollars par année, démontrant le fort potentiel latent associé à l'attractivité résidentielle.

Parallèlement, le navettage entraîne des pertes fiscales municipales récurrentes. En 2025, si 15 % des navetteurs s'établissaient dans leur région de travail, les municipalités pourraient capter plus de 2 M\$ par année en revenus fonciers additionnels. Bien que modestes à l'échelle budgétaire provinciale, ces montants sont significatifs pour des municipalités régionales dont les marges financières sont limitées.

En bref, le navettage permet la création de valeur économique, mais empêche sa transformation en richesse territoriale durable.

Impacts sociaux

Les impacts sociaux du navettage sont multiples, cumulatifs et souvent invisibles à court terme. Pour les travailleurs et leurs familles, le navettage affecte :

- La santé mentale (stress, anxiété, sentiment d'impuissance, solitude);
- La santé physique (fatigue chronique, sédentarité, prise de poids, risque d'épuisement);
- La conciliation travail-famille, marquée par des absences prolongées, une surcharge pour les partenaires et des effets négatifs sur la parentalité et le développement des enfants.

Pour les communautés d'accueil, le navettage :

- Affaiblit la cohésion sociale et le sentiment d'appartenance;
- Limite la vitalité démographique, accélérant le vieillissement et la fragilisation des services de proximité;
- Alimente un sentiment d'iniquité sociale, opposant les résidents aux travailleurs « de passage ».

À long terme, ces dynamiques favorisent un développement économique déconnecté du développement social, où les emplois existent sans consolider les communautés. En bref, le navettage soutient l'emploi, mais fragilise le tissu social et la résilience démographique des régions.

Impacts environnementaux

Sur le plan environnemental, le navettage génère une empreinte carbone importante, principalement liée aux déplacements en voiture et en avion. Selon les données de déplacement compilées, les navetteurs parcourent plus de 18 millions de kilomètres par année, ce qui génère environ 3 380 tCO_{2e} annuellement.

À titre démonstratif, la compensation théorique de ces émissions nécessiterait l'équivalent de plus de 3 000 terrains de soccer plantés en arbres adultes, ce qui souligne l'ampleur du phénomène. Cette illustration ne constitue toutefois pas une solution opérationnelle et rappelle les limites des mécanismes de compensation carbone. En bref, le navettage contribue directement aux émissions de GES et entre en contradiction avec les objectifs climatiques du Québec.

Lecture transversale

Pris dans leur ensemble, les impacts économiques, sociaux et environnementaux du navettage révèlent un déséquilibre structurel :

- Les régions accueillent l'activité économique;
- Les retombées financières, sociales et démographiques sont en grande partie captées ailleurs;
- Les coûts sociaux et environnementaux, eux, demeurent locaux.

Le navettage apparaît ainsi comme une solution fonctionnelle à court terme, mais insuffisante pour assurer un développement régional durable à long terme sans interventions complémentaires. La réduction des effets négatifs du navettage ne passe pas par son élimination, mais par des stratégies ciblées d'attractivité résidentielle, de soutien aux familles, d'aménagement du travail et de réduction de l'empreinte environnementale.

6. ÉTUDES DE CAS

Un total de trois études de cas liées au navettage sont abordées. Elles permettent de mettre en lumière certaines répercussions propres au navettage et de déterminer des pistes de solution pouvant s'appliquer au contexte de la région.

6.1 Fort McMurray

Dans la municipalité régionale de Wood Buffalo (Alberta), Fort McMurray est situé au cœur des sables bitumineux où plusieurs entreprises œuvrant dans l'exploitation des ressources naturelles utilisent la méthode du FIFO/DIDO pour l'organisation du transport de ses travailleurs. Le développement rapide des activités d'exploitation de sables bitumineux dans le nord de l'Alberta s'est accompagné d'une hausse de l'utilisation de la méthode du FIFO/DIDO ou d'autres moyens de transport connexes.

Principaux problèmes relevés dans le cas de Fort McMurray

Le FIFO/DIDO a eu plusieurs effets sur la communauté de la région, mais également sur les travailleurs eux-mêmes.

- Conséquences environnementales : Bruit, utilisation de l'eau souterraine, émission de gaz, pollution, etc.²².
- Pour les Premières Nations : Perturbations des territoires ancestraux de chasse et de pêche²³.
- Augmentation d'une population temporaire qui contribue peu à la communauté tout en étant associée à un coût social élevé (augmentation du crime, consommation de drogue, prostitution, jeu de hasard, etc.²⁴). À ce sujet, une étude de 2022 aborde les effets psychologiques et physiques du FIFO sur la santé générale des travailleurs. L'étude portait précisément sur le FIFO dans le secteur minier de l'Abitibi-Témiscamingue et appuyait le fait que plusieurs hommes avouaient consommer de l'alcool et des drogues pour leur permettre de mieux dormir et de contrôler leur anxiété²⁵. L'étude mentionne également les différentes conséquences suivantes du FIFO : anxiété, fatigue, solitude, irritabilité, inactivité physique, prise de poids ou encore un sentiment d'impuissance²⁶.
- Les services et les infrastructures de la communauté sont plus sollicités, mais tendent tout de même à être supportés par la communauté permanente plutôt que par les entreprises d'exploitation et les travailleurs qui sont généralement des résidents temporaires. Il est possible de penser à une augmentation de la demande pour des soins de santé, entraînant une surcharge des hôpitaux, ou encore à une usure prématurée de certaines infrastructures de la communauté telles que les routes, les ponts, etc. La demande excède l'offre du marché et à long terme, des investissements seront nécessaires et ces coûts seront assumés par les municipalités et leurs résidents permanents²⁷. Une étude estime que les municipalités perdraient de 8 M\$ à 15 M\$ par

²² Storey, K. (2010). <https://doi.org/10.3390/su2051161>

²³ Ibid

²⁴ Ibid

²⁵ Labra, O., Brouillette, C., Gingras-Lacroix, G., Cousineau, T., & Quirion, J. (2022) <https://doi.org/10.1177/15579883221126310>

²⁶ Ibid

²⁷ Storey, K. (2010). <https://doi.org/10.3390/su2051161>

année en financement du Québec pour les soins de santé, car la demande provenant des travailleurs rotationnels issus des projets d'exploitation de ressources n'est pas prise en compte dans les calculs de financement des infrastructures et des services²⁸.

- En 2006, le nombre de travailleurs rotationnels utilisant le FIFO/DIDO et ne résidant pas à Fort McMurray est passé de 5 903 personnes en 2000 à 39 271 personnes en 2012 (+565 %) et à 43 084 en 2015 (+9,71 %). Cela représentait 11,5 %, 33,7 % et 34,3 % de la population totale pour chacune de ces années respectives²⁹. Pourtant, une étude de 2006 montre que les travailleurs rotationnels ne dépensent qu'environ 5,6 % de leurs revenus annuels dans la région de Fort McMurray (ARIWG, 2007)³⁰. Ce phénomène est souvent nommé le *Fly Over Effect*³¹.
- Le modèle FIFO/DIDO n'encourage pas les travailleurs rotationnels à développer un sentiment d'appartenance ou d'attachement à la communauté d'accueil. Les camps temporaires dans lesquels ils résident sont généralement éloignés de Fort McMurray, et l'absence d'un système de soutien social combiné au fait que ce modèle incite à se concentrer principalement sur le travail accroît le sentiment de solitude et de stress parmi les travailleurs. Ils associent ensuite leur expérience avec toute la communauté de Fort McMurray³². Bien que les camps temporaires aient pour but d'alléger la pression sur le marché du logement des communautés d'accueil, à long terme, le FIFO/DIDO avec une résidence dans des camps temporaires éloignés de Fort McMurray n'inciterait pas les travailleurs à s'établir dans la communauté.

Solutions potentielles pour minimiser les différents effets du navettage

- Concernant l'impact de l'augmentation de la demande sur les services et les infrastructures de la communauté d'accueil, Storey (2010, p. 1165-1166) mentionne qu'en Colombie-Britannique, une entente (*Fair Share Agreement - FSA*) a été réalisée entre les provinces et les gouvernements locaux (municipalités) afin que ces derniers soient compensés pour les coûts liés aux services et aux infrastructures engendrés par les projets d'exploitation des ressources du territoire. Cette entente a été prise dans un contexte où les projets d'exploitation de pétrole et de gaz se tiennent généralement sur des terres privées ou des terres de la Couronne et sont donc en dehors de l'autorité des municipalités. Les gouvernements locaux ne pouvaient donc pas percevoir une charge fiscale sur les activités des entreprises. Ainsi, une entente basée sur un modèle similaire pourrait minimiser ces effets, et il serait intéressant de voir si les implications environnementales et celles des peuples autochtones pourraient y être intégrées.
- Dans le but de briser l'isolement et d'intégrer les travailleurs rotationnels au sein de la communauté, il est possible de penser que le rapprochement des camps temporaires ou encore l'augmentation des occasions des travailleurs pour se rendre en ville et faire des activités seraient bénéfiques dans la mesure où le développement d'un sentiment d'attachement serait facilité. À long terme, cette initiative pourrait amener des travailleurs à s'établir à Fort McMurray et ainsi pourvoir une main-d'œuvre stable en plus de promouvoir un développement urbain durable et une diversification économique³³.

²⁸ Storey, K. (2018). [From 'new town' to 'no town' to 'source', 'host' and 'hub' communities: The evolution of the resource community in an era of increased labour mobility.](#)

²⁹ Ibid

³⁰ ARWIG, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2016.07.001>

³¹ Deacon, Leith & Papineau, Jacob & Lamanes, Trina. (2017). [TRANSCIENCY, FLY-IN-FLY-OUT WORKERS, AND SUSTAINABILITY: PERCEPTIONS FROM WITHIN A RESOURCE-BASED COMMUNITY.](#)

³² Ibid

³³ Ibid

6.2 Australie

Le navettage, qu'il soit réalisé par FIFO (*Fly-In Fly-Out*) ou DIDO (*Drive-In Drive-Out*), est largement utilisé depuis plus de 25 ans par les entreprises issues du secteur minier australien. Cette pratique est devenue courante pour les entreprises minières qui exploitent des ressources au sein des régions rurales de l'Australie (Australie de l'Ouest, Queensland, Victoria, etc.)³⁴. Le recours à cette méthode a été propulsé par l'expansion de l'exploitation minière dans des zones de plus en plus éloignées et par le fait que les entreprises cherchaient des moyens de production allégés et plus flexibles, alors que les gouvernements étaient peu enclins au développement de nouvelles communautés industrielles au sein des sites d'exploitation³⁵.

Principaux problèmes relevés dans le cas de l'Australie

Cette section présente les principales conséquences du navettage dans le secteur minier australien. Pour un résumé plus complet, il est possible de consulter le tableau 1 de l'annexe I.

- Le navettage réduirait la viabilité économique des infrastructures, des services et des entreprises locales dans la mesure où les communautés locales sont passées d'une main-d'œuvre résidente permanente à une main-d'œuvre majoritairement issue du FIFO. Par exemple, en Australie de l'Ouest, la proportion de travailleurs rotationnels, qui était de 37,5 % en 2005, a augmenté à 57 % en 2015, résultant en une augmentation totale de 19,5 %³⁶. Au sein de cette région, Pilbara, l'une des zones les moins densément peuplées des pays de l'OCDE, se place comme étant l'un des principaux fournisseurs de minerais de fer au monde³⁷. En 2020, la proportion de travailleurs rotationnels y était de 62 %³⁸.
- Le navettage a souvent été la cible de critiques par les communautés d'accueil. En effet, selon Hogan et Berry (2000), Maxwell (2001) et Storey (2010), le navettage est nuisible si les gouvernements locaux ne sont pas en mesure de répondre à l'augmentation de la demande issue des travailleurs FIFO sur les différents services. Une étude de la firme KPMG explique aussi que les travailleurs rotationnels ont des besoins limités pour certains services communautaires (salles de sports, cafés, restaurants ou encore musées), mais que leurs besoins sont beaucoup plus élevés pour d'autres services et infrastructures tels que les soins de santé, l'utilisation des routes ou les services policiers. Avec l'augmentation prévue de travailleurs FIFO due à l'expansion du secteur minier australien, l'étude prévoyait un manque de services et d'infrastructures pour les soins de santé (médecins généralistes, infirmières, lits d'hôpital, premiers répondants, pharmaciens), les services policiers, les bureaux de poste, les lits d'hôtels et de motels, les cinémas et même les décharges³⁹.
- En 2010, l'Association des gouvernements locaux du Queensland (LGAQ) en Australie a révélé que huit conseils municipaux des régions minières devraient investir 421 M\$ sur cinq ans en

³⁴ Joy Morris, R. (2012, mai). Scoping Study : [Impact of Fly-in-Fly-out Drive-in Drive-out Work Practices on Local Government](#)

³⁵ Storey, K. (2010). <https://doi.org/10.3390/su2051161>

³⁶ Joy Morris, R. (2012, mai). Scoping Study : [Impact of Fly-in-Fly-out Drive-in Drive-out Work Practices on Local Government](#)

³⁷ OECD (2023). <https://doi.org/10.1787/a1d2d486-en>.

³⁸ Joy Morris, R. (2012, mai). Scoping Study : [Impact of Fly-in-Fly-out Drive-in Drive-out Work Practices on Local Government](#)

³⁹ Ibid

infrastructures (routes, eau et égouts), soit jusqu'à 21 % de leurs dépenses annuelles. En ajoutant les coûts récurrents (entretien et services), le coût total atteignait 770 M\$. Pourtant, les revenus supplémentaires attendus de la fiscalité des entreprises minières des régions étaient estimés à 87 M\$/an sur cinq ans, soit seulement 7 % des revenus municipaux et à peine 3,6 % des redevances totales générés par l'industrie minière. Il est possible de constater que les communautés d'accueil supportent une charge financière disproportionnée par rapport aux bénéfices qu'elles retirent des activités minières. Ce constat peut également s'alourdir si on prend en compte le phénomène du *Fly Over Effect* qui réfère au fait que les revenus générés par les entreprises et les travailleurs FIFO ne sont pas dépensés dans la communauté d'accueil, mais à l'extérieur de celle-ci. Ainsi, les entreprises et les travailleurs rotationnels ne contribuent que très peu au financement des dépenses en infrastructures et services qu'ils utilisent en plus de menacer à long terme la viabilité économique des entreprises locales et réduire les possibilités d'emploi pour les résidents permanents⁴⁰.

- Une étude de l'Université de technologie du Queensland a sondé des résidents et des travailleurs FIFO provenant majoritairement de Bowen Basin, où se situe une grande part des mines de charbon en Australie. Les résultats indiquent que 55 % à 79 % des répondants considèrent que l'exploitation minière basée sur le FIFO a des effets négatifs sur la disponibilité et l'accessibilité financière du logement, les infrastructures locales, les services locaux, les possibilités d'emploi local, la criminalité et le système de justice ou encore la sécurité communautaire⁴¹. Il est possible de comprendre que plus de la majorité des communautés locales ont une perception négative des entreprises minières ayant recours au navettage. De plus, concernant les effets indésirables mentionnés tels que la criminalité et la sécurité communautaire, il est intéressant de mettre en perspective les constats de Storey (2010), qui mentionnait que le FIFO amène au sein des communautés locales une population associée à une augmentation du crime et à la consommation de drogue, par exemple⁴². Ce constat est aussi appuyé par une étude portant sur les travailleurs FIFO du secteur minier en Abitibi-Témiscamingue. Les résultats montraient que plusieurs d'entre eux consommaient de l'alcool et des drogues afin d'améliorer leur sommeil et contrôler leur anxiété⁴³. L'étude mentionne également les différentes conséquences suivantes du FIFO : anxiété, fatigue, solitude, irritabilité, inactivité physique, prise de poids ou encore un sentiment d'impuissance⁴⁴.
- D'autre part, une étude menée auprès des travailleurs du secteur minier australien a estimé que sept problèmes de santé tels que le stress, la dépression, l'anxiété, les troubles du sommeil, la consommation d'alcool ainsi qu'une mauvaise alimentation engendraient des pertes de productivité annuelle de 22 millions de dollars australiens pour chaque 1000 travailleurs⁴⁵. Bien que cette étude ne porte pas exclusivement sur les travailleurs rotationnels, la proportion de travailleurs FIFO dans l'industrie minière en Australie est prépondérante. D'autant plus que la

⁴⁰ Joy Morris, R. (2012, mai). Scoping Study : [Impact of Fly-in-Fly-out Drive-in Drive-out Work Practices on Local Government](#)

⁴¹ Ibid

⁴² Storey, K. (2010). Fly-in/Fly-out : Implications for Community Sustainability. *Sustainability*, 2(5), p. 1165. <https://doi.org/10.3390/su2051161>

⁴³ Labra, O., Brouillette, C., Gingras-Lacroix, G., Cousineau, T., & Quirion, J. (2022). The Overall Health of Men Who Do Fly-in Fly-Out Work in the Mining Sector. *American journal of men's health*, 16(5), p. 6. 15579883221126310. <https://doi.org/10.1177/15579883221126310>

⁴⁴ Ibid, p. 7.

⁴⁵ Asiamah-Asare, B., & Makate, M., & Powell, D., & Kwasnicka, D., & Robinson, S. (2022). [10.3390/ijerph191610056](https://doi.org/10.3390/ijerph191610056)

majorité des problèmes de santé explicatifs ont été documentés comme étant des effets du FIFO sur les travailleurs⁴⁶.

- Bien que le recours au FIFO engendre plusieurs effets indésirables pour les communautés d'accueil et les travailleurs eux-mêmes, il existe certains bénéfices à ce système. Par exemple, l'étude de Joy Morris (2012) aborde le fait que le FIFO peut venir résoudre ou même inverser les problèmes de chômage dans les centres ruraux et régionaux défavorisés, réduire la pression sur les infrastructures ou les services des centres urbains d'où proviennent les travailleurs FIFO et même favoriser la viabilité économique des projets miniers qui auraient des effets néfastes pour les communautés locales s'ils n'étaient pas entrepris⁴⁷.

Solutions potentielles pour minimiser les différents effets du navettage

Deux solutions se démarquent pour minimiser et résoudre les effets du navettage en Australie :

- La mise en place d'une politique de régionalisation qui soutient le développement des infrastructures et des services dans les communautés touchées par l'exploitation minière basée sur les éléments suivants : permettre aux communautés touchées d'avoir un plus grand engagement dans les processus de planification et d'approbation des enjeux qui les touchent, limiter la proportion de travailleurs FIFO, allouer une part des redevances minières ou des recettes fiscales pour les le développement des infrastructures et des services des communautés locales touchées ou encore développer un programme incitant les travailleurs FIFO et leurs familles à s'établir dans les communautés d'accueil⁴⁸.
- Le développement d'une stratégie de diversification économique pour renforcer la résilience et la durabilité des communautés en promouvant le développement de camps miniers à proximité des villes ou encore en négociant en collaboration avec les principales parties prenantes afin d'offrir des possibilités de diversification des entreprises locales⁴⁹.

De plus, afin de pallier les effets directs sur les travailleurs rotationnels, des solutions telles que l'établissement de services de garde d'urgence pour les enfants des navetteurs, le renforcement des liens et des réseaux sociaux ainsi que la révision des politiques et des procédures de gestion des horaires et des déplacements par les entreprises du secteur minier peuvent être mises en place⁵⁰.

⁴⁶ Labra, O., Brouillette, C., Gingras-Lacroix, G., Cousineau, T., & Quirion, J. (2022)
<https://doi.org/10.1177/15579883221126310>

⁴⁷ Joy Morris, R. (2012, mai). Scoping Study : [Impact of Fly-in-Fly-out Drive-in Drive-out Work Practices on Local Government](#)

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Ibid

6.3 Deer Lake

Située dans la province canadienne de l'Alberta, la ville de **Deer Lake** présente un cas particulier du phénomène de navettage, puisqu'elle se distingue en tant que **communauté source-hub**⁵¹. Dans un premier temps, Deer Lake agit en tant que **communauté source**, c'est-à-dire qu'elle sert de lieu de résidence pour des navetteurs, notamment pour ceux qui se déplaçaient historiquement vers des régions éloignées telles que l'Alberta pour occuper des emplois dans l'industrie de l'exploitation du pétrole⁵². Dans un deuxième temps, la présence d'infrastructures de transport telles que l'aéroport de Deer Lake fait en sorte qu'elle agit également à titre de **communauté hub**, soit en tant que lieu de connexion entre les communautés sources et d'accueil des travailleurs⁵³. Cette double fonction fait en sorte que Deer Lake peut à la fois subir des enjeux socioculturels tels que la perte de talents locaux au profit des communautés d'accueil et bénéficier d'un développement économique durable résultant de l'augmentation des revenus fiscaux prélevés ainsi que des dépenses locales faites par les navetteurs résidant dans la communauté⁵⁴. Enfin, il est intéressant de noter que la majorité des travailleurs qui résident à Deer Lake et qui font du navettage travaillent dans le secteur des mines, des carrières, du pétrole et du gaz⁵⁵.

Principales répercussions relevées dans le cas de Deer Lake

Le tableau 36 présente de manière synthétique les principales répercussions du navettage relevées au sein de la communauté de Deer Lake. Toutefois, il est important de mentionner que les répercussions recensées dans la littérature proviennent exclusivement des travaux de Leanna Butters, puisqu'elle est la principale autrice sur le sujet. De plus, les effets du navettage ont été majoritairement documentés à partir d'une approche qualitative reposant sur des entretiens semi-dirigés auprès des résidents et des acteurs de la communauté. Il n'existe aucune étude statistique concrète permettant de corroborer empiriquement ces résultats, ce qui représente une limite à la généralisation des constats et implique une interprétation prudente.

⁵¹ Butters, L. (2020, 16 octobre). <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.09.011>

⁵² Ibid

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Butters, L. (2018, septembre). [Identifying the Built Space Impacts of Fly-in/Fly-out Employment-Related Geographical Mobility in Deer Lake, Newfoundland and Labrador](#)

Tableau 36 Résumé des différentes répercussions du navettage à Deer Lake selon la dimension

| Dimension | Répercussions relevées à Deer Lake |
|------------|---|
| Économique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation de l'offre de services : Le statut de communauté <i>hub</i> de Deer Lake a permis d'augmenter son offre de services (hôtels, restaurants, stations-service), notamment par la création de nouvelles entreprises à la suite de l'augmentation de l'achalandage par les navetteurs passant par l'aéroport de la ville⁵⁶. ▪ Augmentation de la richesse – <i>Fly Over Effect</i> : La majorité des répondants à l'enquête réalisée par Leanna Butters affirment que les travailleurs FIFO ont contribué à l'économie de Deer Lake par le biais de leurs impôts, de leurs dépenses et achats comme des maisons ou des véhicules⁵⁷. Puisque Deer Lake est une communauté <i>source-hub</i>, il est possible que cet impact provienne du <i>Fly Over Effect</i>, soit le fait que les revenus des travailleurs rotationnels ne soient pas dépensés dans la communauté d'accueil, mais plutôt dans la communauté source⁵⁸. Contrairement aux communautés d'accueil, ce phénomène serait donc positif pour la communauté de Deer Lake. D'autre part, l'augmentation des dépenses dans la communauté ainsi que la hausse des revenus fiscaux pour Deer Lake offrent une occasion pour la ville de diversifier son économie en investissant dans le développement de différentes industries comme celle du tourisme⁵⁹. ▪ Hausse des coûts du logement et de l'immobilier : Le développement économique de la ville a également amené une pression sur le marché du logement. Selon l'un des répondants, le prix des loyers et des maisons aurait plus que doublé en dix ans. D'autre part, la hausse de la valeur des propriétés a également engendré une hausse des impôts fonciers, ce qui ajoute une pression supplémentaire sur les résidents de Deer Lake n'effectuant pas de FIFO, puisqu'ils ont généralement des revenus moins élevés⁶⁰. En effet, les données des figures 1 et 2 de l'annexe I montrent que plus de la moitié (61 %) des travailleurs ne faisant pas de FIFO et qui résident à Deer Lake ont un revenu du ménage inférieur ou égal à 99 999 \$ par année. Comparativement, plus des deux tiers (68 %) des travailleurs FIFO qui résident dans la communauté ont un revenu du ménage annuel supérieur ou égal à 100 000 \$. De plus, le développement du marché immobilier à Deer Lake a également entraîné la construction de nouvelles infrastructures telles que des égouts⁶¹. |

⁵⁶ Butters, L. (2018, septembre). [Identifying the Built Space Impacts of Fly-in/Fly-out Employment-Related Geographical Mobility in Deer Lake, Newfoundland and Labrador](#)

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Deacon, Leith & Papineau, Jacob & Lamanes, Trina. (2017). [TRANSCIENCY, FLY-IN-FLY-OUT WORKERS, AND SUSTAINABILITY: PERCEPTIONS FROM WITHIN A RESOURCE-BASED COMMUNITY.](#)

⁵⁹ Butters, L. (2018, septembre). [Identifying the Built Space Impacts of Fly-in/Fly-out Employment-Related Geographical Mobility in Deer Lake, Newfoundland and Labrador](#)

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

| Dimension | Répercussions relevées à Deer Lake |
|--------------------------------|--|
| <p>Sociale</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hausse du crime : Certains répondants de l'enquête de Leanna Butters ont exprimé des craintes devant la hausse de la richesse de Deer Lake résultant du FIFO, et que cela pourrait également augmenter les crimes au sein de la communauté, notamment par rapport à la consommation d'alcool et de drogue⁶². Bien que ce constat ne soit pas appuyé statistiquement, il est intéressant de mentionner que ce point a déjà été soulevé par Storey (2010), qui mentionnait que le FIFO implique généralement une population de travailleurs consommant des drogues et de l'alcool⁶³. De plus, une autre étude portant sur les travailleurs FIFO du secteur minier en Abitibi-Témiscamingue appuie le constat, précisant qu'ils consomment afin d'améliorer leur sommeil ou contrôler leur anxiété⁶⁴. ▪ L'engagement communautaire : Plusieurs répondants ont exprimé que les travailleurs FIFO résidant à Deer Lake ne sont pas engagés dans la communauté, notamment à cause de leurs horaires de travail, mais également à cause du fait que ces travailleurs FIFO ne sont pas originaires de la ville⁶⁵. Ce dernier point pourrait potentiellement être lié à un manque de sentiment d'appartenance ou d'attachement à la communauté de Deer Lake dans son ensemble. |
| <p>Environnementale</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du déboisement et de l'utilisation de la rivière : L'expansion résidentielle par les travailleurs FIFO dans la communauté a suscité des préoccupations au sein des répondants, notamment sur le fait que le déboisement ait été réalisé dans des zones sensibles aux inondations. Cette situation soulève au sein de la communauté des questionnements quant aux risques en matière de drainage, d'érosion des sols et de perte de coupe-vent naturels. La construction de quais et de pavage jusqu'aux rives sans présence de zones tampons a également été critiquée⁶⁶. Il est important de mentionner que le FIFO n'a pas directement été identifié comme étant la cause de ces développements. Toutefois, l'augmentation des besoins en matière de logement associée aux travailleurs FIFO s'établissant à Deer Lake peut contribuer à l'urbanisation des zones à risques. |

Solutions potentielles pour minimiser les différents effets du navettage

Certaines solutions peuvent s'avérer intéressantes, notamment dans l'objectif de minimiser les **effets sociaux** pour la communauté de Deer Lake. Comme mentionné précédemment, la consommation de drogue et d'alcool des travailleurs FIFO est un constat souvent relevé dans de la littérature, particulièrement pour les navetteurs travaillant dans le secteur minier⁶⁷⁻⁶⁸⁻⁶⁹. Une grande part des navetteurs résidant à Deer Lake travaillent dans d'autres régions au sein du secteur minier, et il serait donc bénéfique que des programmes sociaux pour les navetteurs et leurs familles soient mis en place⁷⁰. Bien que le programme *Home Again, Gone Again* offert par The Treehouse Family Ressource Centre existe, sa

⁶² Butters, L. (2018, septembre). [Identifying the Built Space Impacts of Fly-in/Fly-out Employment-Related Geographical Mobility in Deer Lake, Newfoundland and Labrador](#)

⁶³ Storey, K. (2010). <https://doi.org/10.3390/su2051161>

⁶⁴ Labra, O., Brouillette, C., Gingras-Lacroix, G., Cousineau, T., & Quirion, J. (2022). <https://doi.org/10.1177/15579883221126310>

⁶⁵ Butters, L. (2018, septembre). [Identifying the Built Space Impacts of Fly-in/Fly-out Employment-Related Geographical Mobility in Deer Lake, Newfoundland and Labrador](#)

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ James CL, Tynan RJ, Bezzina AT, Rahman MM, Kelly BJ. (2021, 24 avril). [10.1177/21650799211005768](https://doi.org/10.1177/21650799211005768)

⁶⁸ Labra, O., Brouillette, C., Gingras-Lacroix, G., Cousineau, T., & Quirion, J. (2022). <https://doi.org/10.1177/15579883221126310>

⁶⁹ Collins, P. (2020, 23 juillet). Highs & Lows – [Alcohol and other drugs in the mining sector](#).

⁷⁰ Butters, L. (2018, septembre). [Identifying the Built Space Impacts of Fly-in/Fly-out Employment-Related Geographical Mobility in Deer Lake, Newfoundland and Labrador](#)

capacité demeure restreinte, et il n'est pas en mesure d'offrir des services à chaque demandeur⁷¹. Dans la même optique, des programmes d'intégration communautaire peuvent également aider les travailleurs FIFO à s'intégrer au sein de la communauté de Deer Lake et à développer un sentiment d'appartenance et d'attachement à la communauté.

Toutefois, il est important de mentionner que les effets du navettage au sein de Deer Lake ne sont pas tous nécessairement néfastes, compte tenu du statut particulier de communauté *source-hub*. En effet, sur le plan économique, il est possible de constater que le navettage des travailleurs qui résident à Deer Lake augmente la richesse de la communauté ou encore l'offre de services par l'entremise de la hausse de l'achalandage créé par les travailleurs qui transitent entre leur communauté d'origine et d'accueil par l'aéroport de Deer Lake.

7. PISTES DE SOLUTION

Le navettage constitue aujourd'hui une réponse structurelle aux pénuries de main-d'œuvre dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec. S'il permet de soutenir des secteurs économiques stratégiques et d'assurer la continuité des activités, il engendre néanmoins des coûts économiques, sociaux, fiscaux et environnementaux considérables pour les communautés d'accueil. Les résultats de l'étude montrent clairement que le navettage ne peut pas être considéré uniquement comme un outil de recrutement, mais doit faire l'objet d'une gestion territoriale concertée, intégrée aux stratégies de développement régional.

Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas d'éliminer le navettage, mais d'en réduire les effets négatifs, d'en optimiser les retombées locales et de créer des conditions favorables à l'établissement durable d'une partie de la main-d'œuvre. Ainsi, quatre orientations stratégiques se dégagent des constats de l'étude :

- **Passer d'une gestion organisationnelle à une gouvernance territoriale du navettage :** Le navettage ne peut reposer uniquement sur les décisions individuelles des entreprises. Une approche concertée impliquant les municipalités, les MRC, les employeurs et les gouvernements est nécessaire, afin de mieux planifier les besoins en logements, en infrastructures et en services, et d'assurer une répartition plus équitable des coûts et des bénéfices associés à cette mobilité de la main-d'œuvre.
- **Prioriser le logement et les services comme leviers d'établissement, non comme mesures périphériques :** L'accès au logement, aux services de garde, à l'éducation et aux soins de santé constitue le principal frein à l'établissement des travailleurs et de leurs familles. Les mesures financières isolées montrent des effets limités si elles ne s'inscrivent pas dans une stratégie structurante visant à améliorer durablement les conditions de vie et l'attractivité résidentielle des milieux.
- **Mettre sur pied des incitatifs fiscaux pour les travailleurs qui demeurent et travaillent dans les régions éloignées :** Il y a présentement peu d'incitatifs pour les travailleurs demeurant et travaillant dans les régions éloignées, outre que celles situées au nord du 49^e parallèle.

⁷¹ Butters, L. (2018, septembre). [Identifying the Built Space Impacts of Fly-in/Fly-out Employment-Related Geographical Mobility in Deer Lake, Newfoundland and Labrador](#)

- **Reconnaître le navettage comme un phénomène durable, mais à encadrer** : Dans plusieurs contextes, notamment sur les sites éloignés, le navettage demeurera incontournable. Il importe donc de mieux encadrer les pratiques afin d'en limiter les impacts environnementaux, d'améliorer l'intégration sociale des travailleurs et de maximiser les retombées économiques locales, notamment par des incitatifs favorisant la consommation régionale et la participation à la vie communautaire.

De façon plus précise, plusieurs pistes de solution ressortent des orientations stratégiques précédentes, à savoir :

Reconnaissance et compensation des coûts municipaux liés au navettage :

- Adapter les **mécanismes de financement municipal** afin de tenir compte de la population non résidente utilisant les infrastructures et services.
- Revoir certains **indices de vitalité économique** ou critères de péréquation afin de mieux refléter l'occupation réelle du territoire.
- Considérer l'affectation d'une **part plus importante des redevances minières ou industrielles** au financement des infrastructures locales (routes, aqueducs, équipements collectifs) ou au financement des initiatives visant l'établissement des navetteurs.

Stratégies régionales du logement adaptées au phénomène du navettage :

- Élaborer des **stratégies régionales du logement** tenant compte à la fois des besoins des résidents et des travailleurs navetteurs.
- Encourager la **construction de logements permanents et familiaux**, notamment par des incitatifs fiscaux aux promoteurs et aux municipalités.
- Mobiliser les **grands employeurs** dans le financement, la construction ou la mise à disposition de logements, afin de réduire la pression sur le marché locatif existant.
- Effectuer une meilleure gestion des résidences temporaires ou des maisons de chambres afin de préserver l'équilibre résidentiel.

Incitatifs fiscaux et financiers adaptés aux réalités territoriales :

- Bonifier ou adapter les **primes de disparité régionale** (23 000 \$ nécessaires en moyenne, selon le sondage) **et crédits d'impôt** pour les travailleurs habitant dans la région afin qu'ils favorisent l'établissement avec la famille plutôt que le maintien exclusif du navettage.
- Introduire des **incitatifs pour les entreprises** liés à la proportion de travailleurs résidents ou à leur contribution au logement.
- Sensibiliser les employeurs à l'équité fiscale entre travailleurs locaux et navetteurs afin de réduire les tensions sur le marché du travail.

Établissement des travailleurs et de leur famille grâce à des mesures structurantes :

- Mettre en place des **programmes d'aide à l'établissement** (accès à la propriété, soutien au déménagement, accompagnement des familles).
- Accroître l'**offre de services de garde**, identifiée comme un frein majeur à l'installation ou à la rétention des travailleurs dans certaines régions, et anticiper les besoins en nouvelles places.
- Développer des **guichets d'accueil intégrés** pour les nouveaux arrivants et leur conjoint (emploi, logement, services, intégration sociale).

- Proposer des **séjours exploratoires** ou des démarches d'immersion territoriale pour les travailleurs souhaitant potentiellement s'établir.

Renforcement des capacités locales en formation et en attraction de talents :

- Adapter l'offre de **formation professionnelle et technique** aux clientèles et aux besoins régionaux afin de réduire la dépendance à la main-d'œuvre externe.
- Soutenir les partenariats entre employeurs et établissements d'enseignement pour favoriser la **réétention des diplômés**.
- Évaluer la possibilité d'offrir des **bourses ciblées** pour des études en région, dans les métiers en forte demande et dont la proportion de navetteurs est élevée.
- Revoir, si possible, les modalités **d'alternance travail-études** afin d'offrir plus de **flexibilité** aux étudiants réalisant des stages en région.
- Explorer le recours à l'**immigration ciblée** comme levier de stabilisation démographique, avec un accompagnement renforcé à l'établissement.

Gouvernance régionale et intersectorielle du navettage :

- Créer des **instances de concertation régionales ou intermunicipales** regroupant municipalités, MRC, grands employeurs, organismes de développement et ministères concernés.
- Intégrer le navettage aux **outils de planification territoriale** (schémas d'aménagement, stratégies de développement économique, plans d'habitation, services de garde, etc.).
- Développer des **ententes de collaboration avec les employeurs** afin d'aligner les besoins de main-d'œuvre avec les capacités d'accueil du territoire (logement, services, infrastructures).

Atténuation des impacts sociaux et environnementaux du navettage :

- Encourager des **modalités de transport plus durables** (covoiturage organisé, navettes collectives, optimisation des rotations).
- Soutenir des initiatives d'**intégration sociale minimale** des navetteurs dans les communautés (accès aux activités, services, infrastructures sportives).
- Inciter les entreprises à adopter des **pratiques environnementales compensatoires** liées aux déplacements.

CONCLUSION

Dans les trois régions étudiées, le navettage n'est plus une solution temporaire à la pénurie de main-d'œuvre, mais un mode d'organisation durable du travail. Les politiques publiques et les stratégies régionales doivent donc cesser de le traiter comme une exception et l'intégrer explicitement à la planification territoriale, économique et fiscale.

Les municipalités subissent une pression accrue sur le logement, les infrastructures et les services publics sans profiter de retombées fiscales équivalentes. À moyen terme, cette situation aura pour effets de fragiliser la vitalité démographique, d'accentuer la rareté de logements pour les familles et de limiter la capacité d'attraction résidentielle des régions. Le logement constitue le principal levier d'action, devant les incitatifs financiers individuels. Les résultats montrent que les primes, bonifications salariales ou crédits d'impôt ont un effet limité en l'absence d'un accès réel au logement et aux services de base. Toute stratégie visant à réduire la dépendance au navettage ou à favoriser l'établissement doit d'abord reposer sur une planification structurée de l'offre résidentielle, en partenariat avec les employeurs.

L'utilisation intensive des infrastructures par une population non résidente crée un déséquilibre entre les coûts assumés et les revenus disponibles. Une révision des mécanismes de financement public (ex. : indices de vitalité, péréquation, redevances) est nécessaire afin de mieux refléter l'occupation réelle du territoire. La faible intégration des navetteurs à la vie communautaire, combinée au sentiment d'iniquité des travailleurs locaux, fragilise la cohésion sociale et l'acceptabilité du phénomène. Des actions ciblées sont nécessaires pour limiter les tensions et préserver la qualité de vie des résidents. Sans interventions structurantes, la dépendance au navettage risque de s'intensifier et de limiter durablement le développement des régions ressources.

Le navettage n'est ni un problème à éliminer ni une solution à normaliser sans encadrement. Il s'agit d'un phénomène à gérer stratégiquement, en tenant compte de ses impacts réels sur les territoires et en arrimant les politiques de main-d'œuvre, de logement et de développement régional. Par ailleurs, en l'absence d'intervention, les tendances observées indiquent que le phénomène du navettage est appelé à s'accroître, ce qui renforce l'urgence d'agir, afin de limiter ses effets déstructurants sur les communautés et les économies locales.

ANNEXE

Synthèse des entrevues par région

Abitibi-Témiscamingue – Discussions avec les entreprises (n = 15)

Le phénomène du navettage au sein des entreprises de la région se manifeste de manière variée selon les secteurs et les besoins de main-d'œuvre. Dans plusieurs industries telles que les mines, la santé, la fabrication, les services techniques et la construction, le recours au navettage est devenu courant, notamment en raison de la rareté de certains profils qualifiés et de l'essor des mines en milieu urbain comme Val-d'Or. Les types de navettage observés comprennent le FIFO et le DIDO, particulièrement dans le secteur minier ou pour des postes spécialisés comme soudeur, mécanicien ou médecin.

Les entreprises soulignent que le recours au navettage dans les dernières années montre une augmentation marquée, stimulée par l'ouverture de mines et par des horaires attractifs (7 j/7, 14 j/14). Grâce à la mise en place de mesures de rétention, certaines entreprises rapportent cependant une stabilisation, voire une diminution, de recrutement international et de plans de contingence. Par exemple, un employeur qui comptait environ 700 navetteurs en 2023 a réduit ce nombre à environ 160, en raison des stratégies de recrutement et de rétention adoptées.

Le navettage est également utilisé de manière stratégique par certaines entreprises pour attirer de la main-d'œuvre qualifiée dans un contexte de forte concurrence. Dans le secteur de la construction et des services mécaniques, le navettage permet d'avoir accès à de la main-d'œuvre ayant des compétences spécifiques sans entrer en concurrence directe avec les clients du secteur minier. Dans d'autres cas, le navettage contribue au fonctionnement d'infrastructures régionales, comme les aéroports, qui consiste à la fois en une force et en une faiblesse, car il génère un flux de travailleurs et de matériel, mais dépend fortement des activités minières plutôt que du tourisme.

Profil type des navetteurs

Le profil type des navetteurs au sein des entreprises de la région présente certaines caractéristiques constantes tout en demeurant relativement diversifié selon les secteurs et les postes à pourvoir. Globalement, il s'agit surtout de travailleurs qualifiés occupant des postes techniques ou spécialisés comme mécanicien, électromécanicien, soudeur, foreur, opérateur, technicien, ingénieur, et parfois des postes de supervision ou de gestion (cadre supérieur, contremaître). Les professions associées au navettage dans la région incluent également des travailleurs de la santé, notamment des médecins et des pharmaciens, ainsi que des équipes spécialisées mobilisées ponctuellement pour des projets précis.

Sur le plan sociodémographique, les navetteurs sont majoritairement des hommes âgés de 30 ans à 55 ans, souvent en couple ou ayant une famille, mais on observe aussi une proportion croissante de jeunes travailleurs sans enfants, attirés par les horaires de type 14 j/14 qui leur permettent de profiter de longues périodes de repos. Certains parents, notamment en situation monoparentale, trouvent également dans ce modèle une organisation compatible avec la garde d'enfants, en concentrant les périodes de travail et de présence à domicile. À l'inverse, d'autres navetteurs sont des personnes séparées, divorcées ou avec des enfants plus âgés, ce qui leur procure une plus grande liberté de déplacement.

Les navetteurs proviennent d'un bassin géographique étendu, incluant les autres MRC de la région, mais aussi d'autres régions du Québec (Laurentides, Outaouais, Estrie, Montréal) et même de provinces canadiennes comme l'Ontario ou le Nouveau-Brunswick.

Selon les répondants, le phénomène du navettage a connu une croissance marquée au cours des 5 à 10 dernières années, tant en nombre de navetteurs qu'en diversité de profils. Plusieurs répondants

soulignent une hausse considérable du nombre de navetteurs, en particulier chez les sous-traitants et dans les secteurs nécessitant une main-d'œuvre spécialisée. Ce phénomène, qui était auparavant limité à des contextes de lieux de travail éloignés, s'est progressivement généralisé, incluant désormais des entreprises situées en milieu urbain. Cette évolution a transformé la mobilité des travailleurs en un critère incontournable de recrutement, au point où certains candidats exigent désormais dès l'embauche de pouvoir faire du navettage et ainsi conserver leur résidence dans une autre région. Cette popularité accrue du navettage a également modifié les comportements des travailleurs. On observe que certains refusent volontairement des postes permanents offerts localement afin de conserver leur statut de navetteur, notamment en raison des horaires attractifs (14 j/14) et de la rémunération avantageuse.

Paradoxalement, cette dynamique crée un effet de cercle vicieux : des résidents quittent la région pour accéder à ce mode de vie, ce qui réduit la population locale et, par ricochet, les revenus fiscaux disponibles pour financer les infrastructures, entraînant encore plus de départs.

Motivation des navetteurs

Les principales motivations des employés qui choisissent le travail en navettage sont principalement la conciliation travail-vie personnelle, l'attachement à leur milieu de vie et les incitatifs financiers.

Pour beaucoup, la possibilité de conserver leur lieu de résidence et leur réseau social est un élément clé : ils peuvent accéder à de bons emplois tout en demeurant dans leur région d'origine, près de leur famille et de leurs services habituels. Ce choix est souvent renforcé par la pénurie de logements en Abitibi-Témiscamingue, qui rend l'établissement sur place difficile, et par une certaine barrière psychologique liée à la perception des régions éloignées, comme l'impression d'un manque d'infrastructures et de services comparativement aux centres urbains.

Les horaires 7 j/7 et 14 j/14 constituent un autre facteur déterminant, permettant à certains de ne travailler que l'équivalent de six mois par année, un avantage de plus en plus recherché.

L'aspect financier joue également un rôle majeur, puisque les salaires compétitifs, les indemnités de déplacement et les conditions de travail avantageuses rendent le navettage attractif, même pour des personnes qui résident déjà en Abitibi-Témiscamingue, mais qui choisissent volontairement de travailler sur des projets à l'extérieur pour accéder eux aussi à ces avantages.

Dans certains cas, les employés privilégient ce modèle afin d'éviter un déménagement coûteux ou non souhaité, notamment lorsqu'ils possèdent déjà une résidence dans une grande ville où ils peuvent continuer de profiter d'une vie culturelle plus diversifiée.

Motivation pour embaucher des navetteurs

Les principales raisons qui motivent les entreprises à embaucher des navetteurs pour des postes permanents sont avant tout le manque de main-d'œuvre locale et la difficulté de pourvoir certains postes, en particulier dans les métiers techniques et spécialisés. La plupart des répondants soulignent qu'ils privilégient d'abord l'embauche locale, mais que le recours au navettage devient inévitable lorsque le bassin régional ne suffit plus à répondre à la demande. Par ailleurs, les entreprises de la région doivent composer avec une forte concurrence des minières, qui offrent des salaires et des avantages compétitifs, ce qui rend difficile la rétention des employés locaux. Dans certains cas, les affichages de postes n'attirent

tout simplement aucune candidature, même après plusieurs mois, ce qui contraint les organisations à élargir leur recrutement hors région.

De plus, les préférences des travailleurs évoluent : de plus en plus de travailleurs refusent de s'installer en région malgré des offres intéressantes, ce qui oblige les employeurs à offrir des modalités de navettage pour attirer les talents. Ainsi, l'embauche de navetteurs pour des postes permanents n'est pas vue comme un choix stratégique initial, mais plutôt comme une réponse à la réalité du marché du travail. Elle vise à pallier le manque de main-d'œuvre locale, à avoir accès à une expertise technique rare et à demeurer compétitif devant les autres employeurs de la région, en particulier dans un contexte où la pression sur la main-d'œuvre continue de s'intensifier.

Concernant les postes en sous-traitance, les motivations qui poussent les entreprises à embaucher des navetteurs sont aussi la rareté de main-d'œuvre spécialisée dans la région et la nécessité de poursuivre les activités. Lorsque les ressources locales ne sont pas disponibles, les entreprises doivent se tourner vers des sous-traitants qui amènent leur propre personnel, souvent des navetteurs, pour répondre aux besoins.

Un autre grand facteur est lié aux exigences des appels d'offres et de la concurrence : certaines organisations doivent attribuer leurs contrats au plus bas soumissionnaire, ce qui favorise souvent des entreprises extérieures à la région (salaires moins élevés). Ces circonstances entraînent une perte d'expertise locale et accentuent la dépendance envers des sous-traitants venant d'ailleurs. Toutefois, il s'agit d'une solution incontournable pour respecter les contraintes budgétaires et les obligations légales.

Enfin, le recours à des sous-traitants navetteurs permet de poursuivre les activités sans engendrer de délai et de garantir la qualité des interventions, particulièrement lors de projets ponctuels ou de chantiers de construction nécessitant un grand volume de main-d'œuvre sur une période limitée.

Impact sur la productivité et la performance

Le navettage semble avoir un impact nuancé sur la productivité des employés selon le secteur d'activité, le type de poste et la durée des rotations. Globalement, les répondants indiquent ne pas observer de baisse majeure de productivité liée au statut de navetteur. Au contraire, plusieurs perçoivent les navetteurs comme étant plus performants, notamment parce qu'ils effectuent des quarts de travail plus longs (souvent 12 heures), qu'ils sont moins distraits par des obligations familiales lorsqu'ils sont au travail et que leur taux d'absentéisme est moins élevé. Cette disponibilité accrue se traduit souvent par une productivité supérieure dans les périodes actives de la rotation. Cependant, des lacunes apparaissent en fin de cycle. Après une séquence consécutive de 14 jours de travail, certains navetteurs présentent des signes de fatigue, ce qui peut nuire à la concentration et, dans certains cas, augmenter le risque d'accidents de travail.

Du point de vue organisationnel, le navettage entraîne aussi des défis d'intégration et de cohésion d'équipe. Les navetteurs peuvent avoir un sentiment d'appartenance plus faible et être moins investis dans les projets à long terme que les employés locaux, ce qui peut indirectement influencer la motivation ou la rétention.

Dans certains cas, le recours au navettage nécessite également un nombre plus élevé de ressources, par exemple, devoir engager un plus grand nombre de mécaniciens pour couvrir les horaires en continu et s'assurer qu'il y a toujours quelqu'un en semaine.

Enfin, il existe des pertes ponctuelles de productivité associées aux déplacements : départs anticipés en fin de rotation (ex. : le vendredi midi) et temps consacré aux trajets vers les chantiers, en particulier pour les ingénieurs civils. Malgré ces inconvénients, la majorité des répondants considèrent que le recours à des navetteurs permet de maintenir, voire d'améliorer, la productivité globale en assurant la présence de main-d'œuvre qualifiée sur les sites, surtout dans un contexte de rareté de personnel local.

Défis de recrutement et de rétention

Sur le plan de la rétention, plusieurs employeurs constatent que les navetteurs entretiennent souvent un lien plus fragile avec l'entreprise et la communauté. Le faible sentiment d'appartenance, l'isolement social et le manque d'occasions pour s'intégrer localement entraînent un taux de roulement plus élevé que chez les employés locaux. Cette instabilité est accentuée par le fait que plusieurs navetteurs quittent leur emploi dès qu'un poste se libère plus près de leur domicile ou que leur situation familiale change (ex. conjoint qui ne tolère plus l'absence prolongée, enfants ayant besoin d'une plus grande présence parentale, etc.). Les employeurs mentionnent également les difficultés liées aux conditions de vie : manque de logements adaptés, partage de cuisines et salles de bain, ou encore hébergements impersonnels en hôtel qui ne favorisent ni la socialisation ni la conciliation vie-travail. Ces conditions peuvent limiter la motivation à demeurer navetteur à long terme.

Un autre défi réside dans la cohésion d'équipe. Les navetteurs, souvent en rotation 14 j/14 ou 7 j/7, interagissent moins fréquemment avec les employés permanents locaux, ce qui peut créer des tensions, voire des perceptions d'iniquité, surtout lorsque des incitatifs financiers (transport, hébergement, primes de signature) leur sont offerts. Certaines entreprises tentent d'atténuer ce problème en travaillant activement sur le sentiment d'appartenance et en incluant les navetteurs dans les activités de l'organisation.

Enfin, certains employeurs envisagent des solutions contractuelles pour réduire le roulement, comme l'imposition de contrats de trois ou cinq ans ou l'exploration de solutions plus coûteuses comme FIFO (au lieu de DIDO) pour rendre le navettage plus viable et attractif.

Les entreprises ont adopté une variété de mesures incitatives pour attirer et retenir les employés navetteurs, allant de solutions personnalisées à des programmes très complets, selon leur capacité financière, leur stratégie de recrutement et leur volonté de favoriser ou non ce type de travailleurs.

- **Logement** : Achat ou location d'immeubles à logements, construction de maisons à chambres multiples avec cuisine commune, mise à disposition d'appartements meublés et parfois même de services de ménage.
- **Transport** : Remboursement du kilométrage, non imposable pour le déplacement.
- **Restauration et vie sur place** : Pension alimentaire ou allocation journalière (ex. : 50 \$), cuisines commerciales dans les maisons à chambres multiples.
- **Conditions de travail** : Horaires attractifs comme le 14 j/14 ou le 7 j/7, permettant aux navetteurs de bénéficier de longues périodes de repos, ou encore primes de rétention à la fin de contrat pour fidéliser les employés.

Raisons de non-établissement

Selon les employeurs consultés, les raisons pour lesquelles les navetteurs choisissent de ne pas s'établir dans la région s'expliquent par un mélange de facteurs économiques, sociaux et psychologiques. La rareté

et le coût élevé des logements dans la région sont les principales barrières, où les prix sont comparables ou même supérieurs à ceux de logements dans certains centres urbains. À cela s'ajoute la rareté des places en garderie, un enjeu majeur pour les familles, ainsi que la perception d'une offre limitée de services (services scolaires, services de santé, loisirs, culture). Plusieurs témoignages évoquent aussi le poids du réseau familial et social : une fois qu'ils sont établis dans une autre région, les navetteurs hésitent à quitter leur milieu de vie en raison de l'emploi du conjoint, de l'école des enfants ou de l'attachement au réseau amical et communautaire.

Quant à l'offre de services dans les municipalités, les répondants confirment qu'elle influence la décision des employés : le manque de services éducatifs, culturels et de loisirs adaptés aux familles perçu par les navetteurs décourage l'établissement. Les navetteurs privilégient les milieux urbanisés, offrant davantage d'options pour les conjoints et les enfants.

Les bénéfices offerts aux navetteurs rendent également le statu quo attrayant, car un déménagement pourrait se traduire par une perte financière et une réduction du temps passé en congé.

Impact sur les infrastructures et les services

Les répondants s'entendent pour dire que le navettage exerce une pression considérable sur le marché du logement, car les navetteurs occupent une partie du parc locatif existant, ce qui accentue la rareté, fait grimper les loyers et pousse certaines entreprises à acheter des maisons pour les convertir en logements de travailleurs. Cette situation peut priver les familles locales de logements abordables.

Par ailleurs, les infrastructures municipales (eau, routes, gestion des déchets) subissent une usure accrue, ce qui engendre des coûts supplémentaires sans que la municipalité perçoive de revenus fiscaux supplémentaires, créant ainsi un déséquilibre financier.

Les répondants mentionnent aussi un effet négatif sur la vie communautaire : les navetteurs, n'amenant pas leurs familles, ne participent pas à la vie sociale, n'utilisent pas les services scolaires ni les services de garde, ne dépensent que peu dans la région, et donc n'engendrent pas la création de nouveaux services. Des retombées sociales sont également relevées par certains intervenants, comme la hausse de la détresse psychologique, de la consommation d'alcool et même de la criminalité dans certains cas.

Quelques retombées positives sont toutefois identifiées : la consommation locale dans les dépanneurs, les épiceries, les restaurants, les taxis ainsi qu'à l'aéroport génère un certain dynamisme économique.

Impact financier

Les répondants s'accordent pour dire que le navettage entraîne des coûts importants pour les entreprises, principalement en lien avec le transport, l'hébergement, l'alimentation et la logistique d'accueil des travailleurs. Le coût par navetteur peut atteindre plusieurs milliers de dollars par déplacement ou par mois. Certaines entreprises doivent investir dans l'achat ou la location de logements, de véhicules et d'infrastructures pour faciliter le séjour des navetteurs, ce qui représente un effort administratif et financier majeur. Les effets économiques négatifs concernent également la fuite de capitaux.

Les effets positifs mentionnés comprennent l'accès à une main-d'œuvre spécialisée difficile à recruter localement et le maintien des activités. Les navetteurs sont parfois plus productifs et permettent à l'entreprise de croître malgré le manque de travailleurs locaux.

Impact environnemental

Les répercussions environnementales du navettage observées par les répondants sont principalement liées à l'augmentation des gaz à effet de serre (GES). Les déplacements fréquents en voiture ou en avion, souvent effectués sans covoiturage et selon des horaires variables, contribuent de manière significative à l'empreinte carbone. Le phénomène engendre également une augmentation des déchets, notamment dans les logements temporaires ou les maisons de navetteurs, où le recyclage et le compostage sont moins systématiques.

Certaines entreprises tentent de limiter ces effets en réduisant le recours au navettage, en investissant dans des équipements plus écologiques, en favorisant le covoiturage lorsque possible et en participant à la restauration de sites miniers. Malgré ces initiatives, le navettage reste un mode de travail peu durable sur le plan environnemental, particulièrement lorsque les déplacements aériens sont fréquents.

Mesures mises en place

Les entreprises ont mis en place diverses actions pour tenter de diminuer le navettage ou de compenser sur ses répercussions, bien que l'ampleur de ces mesures varie considérablement. Les initiatives abordées lors des entrevues comprennent :

- **L'aide à l'établissement et au déménagement** : Soutien financier pour l'achat d'une maison (jusqu'à 10 000 \$), prise en charge partielle des frais de déménagement, logement temporaire offert le temps de s'installer.
- **Un soutien à la conciliation travail-vie personnelle** : Offre d'horaires flexibles (7 j/7, 4 j/3) afin de réduire la charge sur les familles qui choisissent de s'établir.
- **La promotion de la vie locale** : Visites guidées de la région pour aider les familles à se projeter dans un mode de vie local, promotion de la qualité de vie en région (proximité de la nature, coût de la vie plus bas qu'en ville, communauté tissée serrée).
- **Des bourses d'études** pour encourager les familles à s'installer en région.
- **Des salaires compétitifs** pour concurrencer les grandes entreprises minières.
- **Un forfait d'installation** conditionnel à un contrat d'un certain nombre d'années.

Évolution anticipée du navettage

La tendance du navettage pour les cinq prochaines années est perçue de manière globalement croissante pour la région. Plusieurs répondants anticipent un recours augmenté au navettage en raison des besoins croissants en main-d'œuvre spécialisée, des nouveaux contrats, de la rareté de travailleurs locaux et des contraintes liées à l'immigration. Ainsi, le navettage restera une solution nécessaire à court et à moyen terme pour pourvoir les postes critiques ou spécialisés dans la région, même si l'objectif des entreprises est de réduire progressivement la dépendance aux navetteurs par le développement de la main-d'œuvre locale et des pratiques d'attraction durable.

Solutions et recommandations

Les recommandations émises par les entreprises de la région pour mieux gérer le navettage et favoriser l'établissement durable de la main-d'œuvre se concentrent sur quatre axes principaux.

- 1. Soutien au recrutement international :** Fournir un encadrement clair et stable pour les programmes de recrutement international, notamment en clarifiant les règles et les procédures de résidence permanente afin d'assurer une continuité et une prévisibilité pour les employeurs. Le recrutement international est perçu pour plusieurs comme une solution au navettage.
- 2. Solutions d'accueil durable :** Investir dans des infrastructures et des services facilitant l'intégration à long terme des nouveaux arrivants, tels que le logement, la francisation et le soutien aux familles, pour encourager leur établissement permanent dans la région.
- 3. Formation professionnelle régionale :** Renforcer les programmes de formation, surtout dans les secteurs techniques où la main-d'œuvre locale est rare (ex. mécanique industrielle) afin de réduire la dépendance aux navetteurs et d'accroître la capacité locale.
- 4. Partenariats entreprise -institution :** Développer des collaborations entre les entreprises et les institutions locales pour créer des solutions sur mesure adaptées aux besoins des travailleurs et du marché, comme des navettes organisées, des logements partagés ou des stages coopératifs. Certaines organisations réfléchissent même à des approches innovantes, telles qu'une certification d'entreprise engagée dans la vitalité régionale, visant à reconnaître les employeurs qui privilégient l'embauche locale et soutiennent la rétention en région.

Toutefois, plusieurs répondants soulignent que l'impact de ces initiatives reste limité si la pénurie de logements et le manque de services de base ne sont pas résolus en parallèle.

Abitibi-Témiscamingue – Discussions avec les représentants municipaux (n = 4)

L'ampleur du navettage sur le territoire est jugée importante et en croissance par les intervenants, bien qu'elle soit difficile à chiffrer avec précision. Plusieurs centaines de travailleurs se déplacent chaque semaine, ce qui a poussé certaines entreprises à acquérir des immeubles pour loger leur personnel. Le phénomène varie toutefois d'une MRC à l'autre : il est moins marqué dans certaines régions comme le Témiscamingue. Dans les zones à forte activité minière ou forestière, le navettage est décrit comme très préoccupant par les représentants municipaux, car il freine le développement local et accentue la pression sur le marché du logement, les infrastructures et les services, sans bénéficier d'un soutien gouvernemental jugé suffisant.

Motifs de non-établissement des navetteurs

Selon les répondants, les navetteurs choisissent majoritairement de ne pas s'établir dans la région en raison de facteurs personnels, économiques et structurels. Un grand nombre d'eux possèdent déjà une vie bien ancrée ailleurs (famille, emploi du conjoint et réseau social), ce qui rend le déménagement peu attrayant. Sur le plan régional, plusieurs obstacles sont également identifiés :

- Isolement géographique et perception d'un manque d'opportunités pour les conjoints.
- Manque criant de logements abordables et de soutien au développement résidentiel, ce qui freine l'installation durable.
- Services jugés insuffisants (offre culturelle, restaurants, loisirs, infrastructures pour les enfants et services spécialisés).
- Déséquilibre des incitatifs financiers. Les conditions offertes pour le navettage (indemnités, primes, flexibilité) peuvent rendre cette option plus intéressante que l'établissement permanent.

Impact sur les infrastructures

Le navettage a des conséquences majeures, tant positives que négatives, sur les logements, les infrastructures et les besoins en services publics.

Sur le plan des logements, l'hébergement destiné aux navetteurs (chalets, appartements, maisons achetées par les employeurs) retire des unités du marché locatif et contribue à maintenir un taux d'inoccupation très bas (souvent sous 1 %). Toutefois, certains répondants précisent que les logements occupés par les navetteurs sont souvent haut de gamme et ne nuisent pas directement à l'accès au logement abordable pour les résidents. Du côté positif, la présence de navetteurs permet de maintenir certains services ou activités économiques.

Pour ce qui est des infrastructures, le navettage entraîne une usure accrue des routes, des stationnements et des réseaux d'aqueduc et d'égout, sans générer de revenus fonciers supplémentaires permettant de financer leur entretien. Les villes peinent à suivre le rythme de développement nécessaire à l'accueil des navetteurs, ce qui ralentit la création de nouvelles unités d'habitation et accentue la pression sur les infrastructures existantes. Les déplacements augmentent également les émissions de GES.

En ce qui concerne les services publics, le navettage présente des effets contrastés. Dans le secteur de la santé, il est souvent perçu positivement, car il permet de combler le manque de personnel et de répondre aux besoins de la population locale. Toutefois, certains rapportent une saturation des services de santé, notamment des CLSC, car les navetteurs profitent de l'accès plus rapide aux soins en région.

Impact économique et social

Sur le plan économique, le navettage contribue à dynamiser certains secteurs, notamment le commerce de services (restaurants, épiceries, aéroports), qui bénéficient directement de la présence de travailleurs bien rémunérés. Cette clientèle soutient également les commerces de proximité et les stations-service, et occasionnellement le secteur de l'hôtellerie. Toutefois, les achats majeurs comme les électroménagers ou les véhicules se font souvent à l'extérieur de la région, ce qui entraîne une fuite de revenus. Les municipalités, quant à elles, ne bénéficient pas de ces retombées, car les navetteurs ne paient pas de taxes foncières, limitant ainsi la capacité de la municipalité à réinvestir dans ses infrastructures ou dans le développement local.

Sur le plan social, le navettage modifie la dynamique communautaire. Les travailleurs de passage, présents seulement quelques jours ou quelques semaines, s'impliquent peu dans la vie communautaire. D'autres soulignent que le phénomène alimente une iniquité salariale entre travailleurs locaux et navetteurs, incitant même certains résidents à quitter la région pour faire du navettage ailleurs.

Du point de vue de la qualité de vie des résidents, la présence de navetteurs est généralement bien acceptée, surtout dans le cas du personnel de santé, dont l'absence aurait un impact majeur sur les services offerts à la population. Néanmoins, certains effets négatifs sont relevés, comme l'augmentation du trafic, les stationnements illégaux, le bruit et la multiplication des véhicules, ce qui complique la vie de quartier.

Impact sur la vitalité du marché du travail

Le navettage a un impact majeur sur la vitalité du marché du travail régional. D'abord, les secteurs éprouvent une incapacité structurelle à combler les besoins locaux en main-d'œuvre. Les secteurs les plus touchés sont les mines, la construction, la foresterie, les services industriels, le transport ainsi que les services essentiels comme la santé et l'enseignement. Le recours au navettage permet de maintenir l'activité économique et d'éviter des fermetures d'usines ou de services, mais demeure une solution de dernier recours. Les PME et les commerces locaux, dépourvus des moyens financiers nécessaires pour offrir des ententes de type FIFO, sont désavantagés et peinent à recruter.

Cette dépendance au navettage entraîne plusieurs effets collatéraux. D'une part, elle limite la rétention des travailleurs locaux, puisque les navetteurs bénéficient souvent de conditions plus avantageuses, incluant des compensations non imposables (pension, repas, transport), ce qui crée un sentiment d'iniquité salariale et favorise la mobilité de la main-d'œuvre. D'autre part, elle freine l'établissement durable sur le territoire, entre autres en raison du manque de logements.

Sur le plan organisationnel, le navettage fragilise la stabilité des équipes de travail, augmente la rotation du personnel et nuit au sentiment d'appartenance des travailleurs. Il oblige les entreprises à investir du temps et des ressources dans la logistique (hébergement, transport, accueil, intégration) et à développer des compétences en ressources humaines qui dépassent leur mandat habituel, ce qui alourdit la gestion et représente un coût supplémentaire important. Dans les entreprises où les ressources humaines sont peu structurées, ce sont souvent les propriétaires qui doivent assumer cette responsabilité, ce qui complexifie la gestion quotidienne. Enfin, sur le plan économique, cette situation pousse les employeurs à revoir leurs conditions salariales à la hausse pour rester compétitifs face aux autres régions et employeurs, ce qui exerce une pression directe sur les marges financières, particulièrement pour les PME.

Initiatives mises en place

Les initiatives mises en place par les municipalités et les MRC de la région pour limiter les effets du navettage demeurent variées, mais restreintes dans leur portée. Les conseils municipaux cherchent d'abord à encadrer le phénomène en envisageant des mesures comme un moratoire sur les nouvelles résidences temporaires afin d'inciter les entreprises à investir dans des solutions de logement permanentes. Des incitatifs fiscaux existent, notamment des crédits de taxes pouvant aller jusqu'à 25 ans pour favoriser la construction de multilogements, mais aucun soutien financier direct n'est offert aux travailleurs pour les encourager à s'établir durablement. Sur le plan de l'attractivité, certaines villes ont lancé des campagnes de promotion de la qualité de vie par le passé. D'autres initiatives consistent en l'organisation de séjours exploratoires, l'aide au logement, la mise en place de guichets d'accueil pour les nouveaux arrivants et des partenariats avec les employeurs afin de faciliter la relocalisation des travailleurs et de leur famille.

Solutions envisagées

Les solutions régionales et intermunicipales proposées par les répondants convergent vers une approche structurante et concertée visant à réduire la dépendance au navettage et à renforcer l'attractivité du territoire. D'abord, plusieurs acteurs estiment que le gouvernement du Québec devrait retourner une part plus grande des revenus générés en région afin de soutenir le financement des infrastructures locales, comme les routes ou les équipements collectifs. Cette redistribution permettrait de répondre aux besoins accrus liés à la présence des navetteurs. Dans le même esprit, certains suggèrent que les critères d'octroi

d'aide financière du Québec tiennent compte non seulement de la population résidente, mais aussi du nombre de navetteurs qui utilisent les infrastructures et les services municipaux.

Des incitatifs régionaux, comme des primes salariales ou des crédits d'impôt bonifiés pour tous les travailleurs sont jugés essentiels pour favoriser la rétention et réduire les tensions d'équité entre travailleurs. Plusieurs participants recommandent également la bonification de la prime de disparité régionale afin d'encourager l'établissement durable et de compenser les coûts liés à l'éloignement.

L'idée de créer une stratégie régionale de logement abordable, financée en partie par un fonds d'aide à l'établissement alimenté par les grands employeurs et bonifié par les fonds publics, est aussi mise de l'avant.

Côte-Nord – Discussions avec les intervenants (n = 3)⁷²

Les participants s'entendent pour indiquer que la principale motivation des employés à choisir le travail en navettage est avant tout la flexibilité et la possibilité de concilier travail intensif et temps libre prolongé. Plusieurs mentionnent que les horaires de type 14 j/14 ou 7 j/7 sont particulièrement attractifs, car ils permettent de travailler intensément sur une courte période puis de bénéficier de longues périodes de repos.

D'autres facteurs renforcent cette décision. Le coût de la vie élevé et l'absence de certains services sur la Côte-Nord dissuadent les travailleurs de s'établir dans la région, rendant le navettage une option plus confortable.

Le salaire reste également un moteur essentiel, surtout pour les jeunes employés en début de carrière ou ceux dont les enfants sont plus âgés. Certains expriment même une préférence pour le mode de vie que permet le navettage, appréciant la possibilité de voyager ou de maintenir un équilibre de vie différent, sans avoir de « port d'attache » fixe.

Défis de recrutement et de rétention

Les participants nomment plusieurs défis de recrutement et de fidélisation des employés navetteurs, notamment en ce qui a trait à la double vie : la moitié du temps au travail, la moitié du temps à la maison. Pour certains participants, le navettage représente néanmoins un avantage au recrutement, car il permet d'attirer de la main-d'œuvre dans des secteurs où les employés locaux sont insuffisants.

Toutefois, la rétention demeure un défi. Afin de soutenir le recrutement et la fidélisation, plusieurs mesures incitatives sont mises en place :

- **Horaires flexibles** permettant aux employés de mieux concilier travail intensif et temps libre.
- **Logement et transport fournis par l'employeur**, offrant un confort et une réduction des contraintes logistiques pour les navetteurs.
- **Rémunération attractive**, souvent supérieure aux standards locaux, pour compenser l'éloignement et l'intensité des périodes de travail.

⁷² Considérant le nombre restreint de participants pour cette région, seules les questions ayant été répondues par la totalité font l'objet d'une analyse. L'échantillon pour la région de la Côte-Nord est composé de deux entreprises et d'un représentant syndical. Un total de cinq à huit entreprises par région était visé.

Ces mesures visent à rendre le navettage plus viable et attractif, mais elles ne résolvent pas entièrement les tensions liées à la disponibilité de la main-d'œuvre et à la fidélisation des employés sur le long terme.

Motifs de non-établissement

Les participants indiquent plusieurs facteurs expliquant la raison pour laquelle les navetteurs ne s'établissent pas durablement dans la région. Le manque de logements abordables et disponibles est un obstacle majeur, particulièrement dans certaines municipalités comme Sept-Îles, où le coût des maisons et des loyers est très élevé. Les déplacements et la distance par rapport aux centres urbains ou aux services constituent également une contrainte, même si certaines caractéristiques de la région (grands espaces, tranquillité) pourraient être perçues comme attractives.

Un autre facteur évoqué est la difficulté à déménager la famille, car beaucoup de navetteurs ont des attaches familiales et sociales dans leur région d'origine. Le type d'offre d'emploi joue aussi un rôle : dans certaines zones, le recours au navettage a été mis en place précisément parce qu'il est difficile d'attirer des travailleurs localement.

En ce qui concerne les initiatives pour encourager l'établissement permanent, plusieurs limites s'imposent :

- Les conventions collectives peuvent restreindre les incitatifs que l'on peut offrir aux travailleurs.
- L'augmentation de l'offre de logements est cruciale pour rendre l'établissement viable.
- Pour certaines entreprises, l'organisation des horaires, comme le 7 j/7, est une réponse au manque de logements disponibles.

Impact sur les infrastructures et les services

Les participants soulignent que le navettage exerce des pressions variées sur les services municipaux, mais ces effets diffèrent selon le type de main-d'œuvre et la gestion des logements :

- Pour la main-d'œuvre indépendante (MOI), les travailleurs se logent par eux-mêmes ou par l'intermédiaire d'agences. Cette pratique accentue la pénurie de logements et pousse les propriétaires à privilégier les loyers plus élevés destinés à la MOI plutôt qu'aux résidents permanents.
- Les navetteurs utilisent les services municipaux (eau potable, loisirs, infrastructures locales) mais ne contribuent pas fiscalement à l'entretien de ces services, ce qui crée une pression financière indirecte pour la municipalité.
- Néanmoins, certaines initiatives, comme l'achat de logements par des employeurs, permettent de générer des revenus municipaux supplémentaires grâce aux taxes sur ces propriétés.

Impact financier

Les participants indiquent que le navettage génère des coûts considérables et variés. Pour la MOI, les coûts sont élevés, notamment en raison des taux horaires élevés, des frais de déplacement ainsi que de l'hébergement et de la nourriture, souvent pris en charge par l'employeur. Les coûts difficilement quantifiables comprennent aussi la rotation fréquente de la main-d'œuvre, ce qui peut nuire à la continuité et à la qualité des services offerts aux usagers.

Les dépenses principales liées au navettage pour les entreprises incluent les salaires, l'hébergement, le transport et la gestion des horaires. Malgré ces coûts, le navettage est jugé nécessaire pour assurer les services et la productivité de l'entreprise, notamment dans les secteurs où la main-d'œuvre locale ne suffit pas.

Pistes de solution

Les participants reconnaissent que le navettage, bien que nécessaire pour maintenir l'offre de services et la productivité des entreprises, engendre des effets négatifs majeurs, surtout financiers et opérationnels. Les recommandations des intervenants consultés portent sur :

- Un investissement dans des fonds réservés à la construction de logements temporaires ou d'immeubles à logement pour les travailleurs.
- L'instauration d'initiatives (ex. : bonification des services locaux, développement de terrains résidentiels, etc.) pour attirer davantage de main-d'œuvre locale ou régionale afin de réduire la dépendance au navettage.
- La création de partenariats stratégiques avec les communautés locales, comme les communautés innues de Sept-Îles, pour générer des retombées positives et soutenir l'économie locale tout en intégrant les travailleurs dans leur communauté d'accueil.
- L'évaluation proactive des besoins futurs en main-d'œuvre, notamment pour les grands projets miniers ou les départs à la retraite, afin d'anticiper la demande et les besoins d'infrastructure (logement, services).

Côte-Nord – Discussions avec les représentants municipaux (n = 4)

Les répondants décrivent le navettage comme un phénomène très présent et en pleine croissance, particulièrement utilisé dans l'industrie minière et par les grands donneurs d'ouvrage. Certains participants indiquent que la croissance du navettage exacerbe plusieurs enjeux.

- **Démographie** : Le phénomène ne favorise pas la croissance démographique et nuit à l'attractivité du milieu pour les familles, limitant le développement économique.
- **Logement** : Selon les répondants, le taux d'inoccupation est en dessous du seuil d'équilibre, ce qui crée une pression sur le marché locatif.
- **Services publics et péréquation** : Les travailleurs navetteurs ne sont pas comptabilisés dans la population officielle, ce qui fausse les calculs de péréquation pour les budgets, malgré leur utilisation des services, et entraîne un sous-financement chronique.

Malgré ces effets négatifs, les participants reconnaissent que le navettage demeure un levier pour les employeurs, qui peuvent ainsi recruter plus facilement.

Motifs de non-établissement

Les participants mentionnent un ensemble de facteurs structurels, économiques et sociaux qui freinent l'établissement des navetteurs. D'abord, plusieurs soulignent que le navettage est souvent un choix organisationnel des entreprises : elles structurent leurs activités pour accommoder les navetteurs (transport en avion, horaires de travail adaptés) plutôt que de miser sur l'installation de travailleurs sur place. Cette logique crée une dépendance au navettage et réduit les incitatifs d'établissement permanent.

La pénurie de logements est décrite comme étant critique : les entreprises, les CISSS et les grands employeurs ont acquis ou loué un grand nombre de résidences, ce qui a retiré du marché des logements abordables. Les hôtels sont également saturés par les baux à long terme des employeurs, limitant la disponibilité pour les nouveaux arrivants et même pour le tourisme. Le coût élevé du logement dans certaines municipalités, combiné à une offre limitée, décourage les travailleurs de s'y établir, particulièrement ceux dont le revenu se situe dans la tranche moyenne (40 000 \$ à 75 000 \$).

Les répondants notent aussi un manque d'infrastructures et de services essentiels à l'attractivité résidentielle, comme une pénurie de places en garderie, des difficultés d'accès aux soins de santé et une desserte aérienne insuffisante, rendant les déplacements longs et compliqués, ce qui est un frein pour les travailleurs souhaitant rester proches de leur famille.

La pandémie a par ailleurs amplifié ces défis, avec une hausse de la main-d'œuvre indépendante dans le réseau de la santé, une pression accrue sur le parc de logements et la fermeture de commerces locaux, ce qui a réduit l'attractivité des milieux de vie.

Enfin, les répondants insistent sur le facteur social et culturel : plusieurs navetteurs vivent dans des régions centrales où ils ont bâti leur réseau social, leurs attaches familiales et leur qualité de vie (accès aux grands centres, activités culturelles et sportives). Pour amener ces travailleurs à s'installer sur la Côte-Nord, il faudrait qu'ils y trouvent un intérêt autre que l'emploi, comme un goût marqué pour le plein air (pêche, chasse, quad). Sinon, le déménagement est perçu comme un sacrifice plutôt qu'une occasion.

Impact sur les infrastructures et les services

Selon les participants, le navettage contribue à une dévitalisation des communautés. Comme les travailleurs en navettage ne s'installent pas avec leurs familles, la demande pour les services éducatifs et de garde diminue, ce qui fragilise les écoles locales (classes multiniveaux, baisse d'effectifs) et réduit l'offre en CPE. Toutefois, lorsqu'un conjoint suit le travailleur et s'intègre dans la communauté, la disponibilité de main-d'œuvre locale peut conséquemment être renforcée (ex. enseignants, personnel de santé, travailleurs du commerce).

En matière de logement, le navettage accentue la pression sur un marché déjà saturé. Les répondants soulignent que les taux d'inoccupation sont extrêmement bas, et le coût des loyers a gonflé depuis la pandémie. Plusieurs propriétaires préfèrent louer à court terme aux navetteurs, car c'est plus rentable, ce qui laisse peu d'options pour les familles ou les nouveaux arrivants souhaitant s'installer de façon permanente. Selon certains participants, les maisons de chambres illégales se multiplient d'ailleurs dans la région.

Du côté de la santé, les participants mentionnent que les navetteurs utilisent les services locaux (urgences, consultations), ce qui accroît la pression sur le système, mais ne sont pas comptabilisés dans les statistiques de population utilisées pour la péréquation. Ainsi, les ressources allouées à la région ne reflètent pas la demande réelle.

De plus, le navettage engendre une usure accrue des routes et des infrastructures municipales. Les participants mentionnent que les chaussées s'abîment plus vite, que les besoins en stationnement augmentent (particulièrement autour des maisons de chambres) et que le traitement des eaux usées et de l'eau potable est plus coûteux en raison de la surconsommation. Les infrastructures sportives et de

loisirs subissent aussi une plus forte pression, puisque les navetteurs les utilisent sans contribuer par les taxes municipales.

Les répondants notent une hausse des problématiques sociales (consommation, jeux) dans les campements temporaires et les maisons de chambres. Le navettage nuit aussi à l'attractivité des cégeps et freine le développement de l'enseignement supérieur, car les jeunes sont moins incités à rester dans la région.

Néanmoins, quelques retombées positives sont mentionnées :

- Les dépanneurs et les petites épiceries bénéficient d'une clientèle supplémentaire.
- Le navettage permet d'assurer la continuité des activités dans les secteurs clés (mines, santé).

Impact économique et social

Les participants soulignent que le navettage entraîne une faible intégration sociale des travailleurs, puisqu'ils sont généralement logés dans des complexes réservés avec chambres, cafétéria et espaces communs. Ils passent de longues heures au travail (12 h/jour) et, lorsqu'ils sont en congé, ils quittent la région, ce qui limite leur participation aux activités de loisirs ou aux événements communautaires.

Sur le plan économique, les retombées locales sont jugées limitées par les répondants :

- Les travailleurs consomment peu dans les commerces locaux, plusieurs arrivant avec leurs propres provisions.
- Leurs salaires sont dépensés ailleurs, privant la région d'un effet multiplicateur sur l'économie locale.
- Les propriétaires privilégient la location à court terme pour les travailleurs de passage, ce qui entraîne une pénurie de logements accessibles pour les familles et les nouveaux arrivants.
- Certaines maisons converties en maisons de chambres sont mal entretenues, ce qui contribue à déprécier la valeur immobilière des quartiers résidentiels.

Les répondants soulèvent également un déséquilibre économique lié au navettage : la mono-industrialisation. Dans les communautés dépendant d'une seule industrie, la rotation des travailleurs en navettage empêche le développement d'une économie diversifiée et durable.

Initiatives mises en place

Les municipalités et les MRC de la Côte-Nord ont reconnu l'impact du phénomène du navettage sur leur tissu socioéconomique et ont ciblé ou mis en œuvre plusieurs mesures afin d'en réduire les effets négatifs tout en maximisant les retombées positives pour leurs communautés.

1. Amélioration de l'offre de logement :

- **Développement immobilier collectif** : Mise sur pied de projets de construction d'immeubles à logement pour accueillir les travailleurs de passage et encourager leur installation durable.
- **Projets de logements sociaux et abordables** : Par exemple, l'Office municipal de l'habitation de la région a piloté un projet de 120 logements répartis en deux unités, visant

en priorité les ménages locaux, mais qui pourraient aussi bénéficier aux navetteurs s'ils choisissent de s'établir.

- **Mobilisation des entreprises** : Certaines municipalités incitent les grands employeurs à s'engager financièrement dans la construction ou la mise à disposition d'un parc immobilier pour leur main-d'œuvre, réduisant ainsi la pression sur le marché résidentiel.
2. Régulation du marché locatif et transparence :
 - **Mise en place d'un registre des loyers** : Pour accroître la transparence des prix et limiter les abus.
 - **Encadrement des baux à court terme** : Bien que des permis de location touristique (31 jours et moins) soient délivrés, les municipalités travaillent à renforcer le contrôle sur ces permis afin d'éviter que trop d'unités résidentielles soient détournées du marché locatif traditionnel.
 3. Attraction et rétention de la main-d'œuvre :
 - **Comités d'attraction et de rétention** : Comités qui mettent en œuvre des campagnes de promotion, des fonds d'établissement pour faciliter l'installation et des représentations politiques pour obtenir des incitatifs financiers (primes d'éloignement, soutien aux services).
 - **Sensibilisation auprès des employeurs** : Pour adopter des cycles de travail plus favorables à l'intégration des travailleurs dans la communauté (ex. 3-2-2-3).
 4. Mise en valeur de la qualité de vie :
 - **Développement et promotion des infrastructures communautaires** : Investissements dans les salles de spectacles, les infrastructures sportives, les programmes de développement sportif pour les jeunes, afin de créer un milieu de vie vibrant et attractif.
 - **Implantation d'institutions d'enseignement supérieur** : Efforts pour développer l'antenne de l'UQAR, afin d'offrir plus de possibilités de formation postsecondaire sur place et de retenir les jeunes.

Pistes de solution

Face aux défis persistants liés au navettage, plusieurs solutions d'envergure régionale ou intermunicipale méritent d'être considérées selon les répondants. Ces propositions visent à concilier les besoins économiques des entreprises, les attentes des travailleurs et la qualité de vie des communautés hôtes.

1. Développement d'une stratégie régionale de logement :

La pénurie de logements abordables demeure l'enjeu principal qui freine l'établissement durable des travailleurs et de leur famille. Les acteurs consultés recommandent :

- Une planification conjointe du développement immobilier entre les municipalités, les MRC et les grands employeurs afin d'augmenter l'offre de logements permanents et temporaires.
- Une construction de quartiers résidentiels réservés aux navetteurs, financés en partie par les entreprises extractives ou par des partenariats public-privé (PPP), pour assurer un parc immobilier suffisant et éviter l'inflation des loyers.

- L'utilisation des redevances minières, c'est-à-dire prélever un pourcentage des redevances pour financer les infrastructures résidentielles et communautaires, créant ainsi un effet d'attraction pour les familles.
 - Un soutien fiscal et réglementaire visant à accorder des incitatifs fiscaux aux promoteurs et aux entreprises qui investissent dans le logement régional.
2. Amélioration de la qualité de vie et des services :

Pour attirer les travailleurs et leur famille de manière durable, il est essentiel d'offrir un milieu de vie attrayant :

- L'accroissement du nombre de places en services de garde afin de faciliter l'établissement des jeunes familles.
 - Une bonification de l'offre de services communautaires et de loisirs pour favoriser la mixité sociale et l'intégration des travailleurs dans la vie locale.
 - La réduction de l'isolement en améliorant la connectivité (desserte aérienne plus efficace, transport interurbain) afin de permettre aux travailleurs de retourner plus facilement auprès de leur famille en cas de besoin.
3. Incitatifs fiscaux et économiques :

Plusieurs répondants ont proposé des mesures financières pour stimuler l'établissement permanent des travailleurs :

- Un crédit d'impôt pour établissement octroyé aux travailleurs qui s'installent dans la région avec leur famille.
- Un bonus fiscal pour les entreprises calculé en fonction de la proportion de leur masse salariale attribuée à des travailleurs résidents.
- Des programmes régionaux d'appui à l'installation, comme des subventions directes ou du soutien à l'accession à la propriété pour compenser le coût plus élevé de construction.

Nord-du-Québec – Discussions avec les entreprises (n = 10)

Le phénomène du navettage au sein des entreprises interrogées présente une grande variabilité, tant en termes d'ampleur que de perception. Dans certaines organisations, le navettage demeure marginal : sur une quarantaine d'employés, seulement quelques-uns viennent de l'extérieur de la région et aucune compensation spécifique n'est offerte pour les frais de déplacement ou de logement, par souci d'équité avec les travailleurs locaux. Ces navetteurs assument eux-mêmes leurs dépenses, mais bénéficient parfois d'un soutien pour trouver un logement temporaire. Les horaires de travail sont souvent adaptés afin de réduire le fardeau des déplacements, en proposant, à titre d'exemple, quatre jours travaillés suivis de trois jours de congé. Dans ces entreprises, les navetteurs logent généralement dans des campements forestiers ou des installations mises à disposition à titre de dépannage.

D'autres entreprises font appel à des partenaires externes pour combler leurs besoins de main-d'œuvre, mais qualifient le navettage de pratique encore marginale. À l'opposé, d'autres organisations soulignent que le navettage est un mode de fonctionnement incontournable et bien établi, particulièrement dans les secteurs miniers, forestiers et de la santé de la région. Dans certains cas, il représente la totalité de la main-d'œuvre, notamment lorsque le site d'opération est très isolé et qu'aucune option de déplacement quotidien n'est envisageable. Dans ces situations, l'entreprise prend en charge l'ensemble des services nécessaires : transport aérien ou terrestre, hébergement, repas, services de santé et même infrastructures

de loisirs. Le recours au navettage est perçu comme essentiel pour assurer la continuité des services et des activités, bien qu'il représente un grand défi organisationnel et un coût élevé.

Les raisons du recours au navettage sont multiples. La rareté de main-d'œuvre spécialisée est le facteur dominant. L'isolement géographique des sites est également un facteur clé dans certains cas. Certaines entreprises cherchent toutefois à réduire leur dépendance au navettage en encourageant l'établissement permanent de leurs travailleurs, allant jusqu'à investir dans des motels, des maisons et des chalets afin de loger les navetteurs et de favoriser leur intégration à la communauté locale.

Profil type du navetteur

Dans la majorité des cas, ce sont des hommes occupant des postes techniques ou spécialisés, souvent dans les secteurs forestier et minier. Plusieurs ont une famille et choisissent de conserver leur résidence principale dans leur région d'origine afin de préserver leur qualité de vie et de ne pas déraciner la famille. D'autres sont des cadres ou des techniciens expérimentés qui se déplacent seulement quelques jours par semaine avant de retourner chez eux.

Dans le secteur de la santé, ce sont surtout des infirmières et des préposés aux bénéficiaires, rarement de jeunes diplômés. Il s'agit surtout de personnes établies qui acceptent le navettage comme compromis professionnel. Les entreprises signalent également une proportion croissante de travailleurs proches de la retraite, notamment dans les secteurs municipal et parapublic.

Cependant, on observe une diversité croissante, avec des travailleurs de tous âges, de tous genres, provenant de régions variées comme l'Abitibi, le Saguenay, Montréal ou Québec, et même parfois des couples qui voyagent ensemble. Cette diversité de travailleurs en navettage complique l'établissement d'un profil type, bien que la prédominance masculine et l'expérience professionnelle avancée demeurent des caractéristiques marquantes selon les répondants.

Motivations pour faire du navettage

Les répondants s'entendent pour dire que la principale motivation des employés à choisir le navettage réside dans le maintien de leur vie familiale dans leur région d'origine. Plusieurs entreprises soulignent que leurs travailleurs refusent de déménager, car leur famille est déjà bien établie dans leur ville actuelle, et qu'il serait difficile de tout quitter. Dans certains cas, le partenaire joue un rôle déterminant dans cette décision, notamment lorsqu'il juge que la région d'accueil manque de services ou qu'il ne souhaite pas y déménager.

Un autre facteur déterminant évoqué par presque toutes les entreprises est l'attrait économique : le travail en navettage permet de profiter de salaires élevés, particulièrement dans le secteur minier, de primes d'éloignement et d'autres avantages sans avoir à quitter la région d'appartenance. Les conditions de travail offertes sur les sites éloignés (hébergement, repas, installations sportives, etc.) ajoutent à cet attrait en rendant l'expérience plus confortable.

Plusieurs employeurs mettent aussi en avant la flexibilité et l'équilibre travail-vie personnelle offerts par les horaires de type 7 j/7, 8 j/6, etc. Ces horaires sont perçus comme un compromis intéressant : les employés travaillent intensivement sur une courte période puis bénéficient de plusieurs jours consécutifs de repos. Enfin, certaines entreprises mentionnent la stabilité et les perspectives professionnelles offertes par les postes en navettage. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, ces emplois sont souvent

permanents, bien rémunérés et donnent l'occasion d'acquérir de l'expérience sur des projets d'envergure qui ne seraient pas disponibles dans leur région d'origine.

Raisons pour avoir recours au navettage

Toutes les entreprises soulignent que le manque de main-d'œuvre locale est la principale raison pour laquelle elles recrutent des navetteurs. Les bassins de main-d'œuvre régionaux étant insuffisants, particulièrement pour les postes spécialisés, elles doivent élargir leur recrutement à d'autres régions du Canada. Cette stratégie leur permet de pourvoir des postes critiques et d'assurer la continuité des activités. Plusieurs employeurs mentionnent que le recours au navettage leur donne accès à des compétences clés qu'ils ne pourraient pas trouver localement, notamment dans les secteurs minier, forestier, de la santé et des métiers techniques.

Certaines entreprises, surtout dans le secteur privé, affirment qu'elles n'ont tout simplement pas le choix : leurs sites étant situés en région très isolée, le navettage devient la seule option pour effectuer leurs opérations.

Défis de recrutement et de rétention

Sur le plan du recrutement, plusieurs employeurs mentionnent la difficulté d'attirer des candidats prêts à accepter le modèle de navettage, notamment en raison des longs trajets associés au DIDO, du manque de moyens de transport adaptés ou du refus de certains travailleurs d'utiliser leur propre véhicule pour se rendre sur les lieux de travail. La compétition entre employeurs pour attirer les mêmes profils qualifiés accentue également ces difficultés.

En ce qui concerne la rétention, le principal défi identifié est la réticence de plusieurs navetteurs à s'établir dans la région. Les entreprises souhaitent souvent favoriser l'établissement permanent, mais les travailleurs préfèrent maintenir leur domicile dans leur région d'origine, notamment pour des raisons familiales.

Un autre défi majeur mentionné par les entreprises est le sentiment d'iniquité que cela peut engendrer chez les travailleurs locaux qui doivent payer un loyer élevé alors que certains navetteurs bénéficient d'un logement gratuit. De plus, les navetteurs ont souvent peu ou pas d'attachement au territoire, ce qui complique la fidélisation à long terme.

Enfin, certaines entreprises relèvent que l'éloignement et l'isolement propres au modèle de navettage peuvent mener à un sentiment de solitude et affecter la qualité de vie des employés, ce qui augmente le risque de démissions.

Incitatifs ou mesures mises en place pour attirer les navetteurs

Les entreprises adoptent une approche variée pour attirer et fidéliser les navetteurs, combinant mesures financières, conditions de travail avantageuses et qualité de vie sur le territoire. Plusieurs employeurs prennent en charge le transport et le temps de déplacement, offrent le logement ou participent aux frais associés, et offrent des allocations pour l'essence et des repas gratuits dans certains cas. Dans certaines entreprises, le logement est gratuit pendant les premiers mois, puis les employés paient un montant réduit, tandis que des mesures sont prévues pour éviter toute iniquité avec les employés résidents. Pour les travailleurs en FIFO, la prise en charge des déplacements aériens est souvent offerte.

Les conditions de travail incluent également des salaires compétitifs, parfois bonifiés de 20 à 30 % par rapport à des postes équivalents dans d'autres régions du Québec, des primes financières, des horaires flexibles permettant de maximiser le temps passé à la maison et des congés généreux (jusqu'à six mois par an sur les horaires de type 7 j/7, 14 j/14).

En plus des mesures financières et logistiques, certaines entreprises investissent dans le bien-être et le perfectionnement des employés : programmes de formation continue, planification de carrière, accompagnement personnalisé, activités de reconnaissance et promotion de la santé physique et mentale pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Motifs de non-établissement dans la région

Les navetteurs choisissent majoritairement de ne pas s'établir dans la région pour des raisons à la fois personnelles, familiales et liées aux infrastructures locales. Beaucoup n'ont tout simplement pas le profil pour vivre dans une région nordique, où les activités de plein air comme la chasse et la pêche sont mises de l'avant. La disponibilité et la qualité des services jouent un rôle déterminant : l'accès limité aux services de santé, aux garderies ou CPE, aux écoles, aux commerces et aux loisirs (cinéma, activités culturelles) dans la région constitue un frein majeur.

La situation familiale influence également les décisions : des travailleurs déjà établis ailleurs peuvent avoir un partenaire de vie qui ne souhaite pas déménager ou des enfants intégrés dans un système scolaire et des activités sportives locales, rendant la relocalisation peu envisageable. L'attachement à leur région d'origine et le manque d'infrastructures renforcent ce choix.

L'offre de services dans les municipalités influence directement la décision des employés de pratiquer le navettage ou non. Par exemple, l'absence de clubs sportifs ou de restaurants peut contraindre les familles à se déplacer dans d'autres villes pour des activités élémentaires, rendant l'établissement permanent moins attractif.

Initiatives encourageant l'établissement des navetteurs

Globalement, peu d'initiatives concrètes ont été mises en place pour inciter les navetteurs à s'établir de façon permanente dans la région. Certaines entreprises organisent des visites de la ville et offrent des incitatifs financiers liés au logement, mais ces mesures sont limitées et jugées insuffisantes pour influencer véritablement la décision des travailleurs. Plusieurs répondants soulignent qu'il n'existe pas de « solution miracle », et que l'établissement permanent est un choix personnel motivé par l'envie de vivre dans la région plutôt que par des incitatifs externes. Certaines entreprises privilégient d'ailleurs le recrutement de travailleurs ayant une volonté initiale de s'établir dans la région plutôt que de chercher à attirer coûte que coûte des navetteurs, en mettant de l'avant la qualité de vie sur le territoire comme facteur distinctif.

Parmi les suggestions, certains répondants mentionnent la nécessité de cibler des profils de travailleurs moins attachés à leur mode de vie actuel, d'améliorer l'accès aux places en CPE, puis de bonifier et revoir l'application des indemnités pour le nord du 49^e parallèle afin qu'elles soient individualisées plutôt que versées au ménage. Cependant, la majorité des employeurs n'a pas encore mis en place de stratégies spécifiques pour favoriser la relocalisation permanente des navetteurs. Certains considèrent que le gouvernement et les communautés locales font peu d'efforts pour soutenir l'implantation et le bien-être des nouvelles familles, ce qui limite l'attractivité de la région malgré les incitatifs professionnels qui pourraient être offerts.

Impact sur les infrastructures et les services sociaux

Le navettage a des conséquences variées sur les infrastructures et les services sociaux de la région. Dans l'ensemble, les navetteurs utilisent peu les services locaux, car ils séjournent principalement dans les camps ou logements fournis par les entreprises et arrivent souvent avec leurs repas. Cette situation limite leur contribution aux commerces ainsi qu'aux services de proximité, et réduit les interactions sociales avec la communauté locale. Les entreprises notent cependant que les maisons achetées ou louées pour loger les navetteurs réduisent l'offre disponible pour les familles souhaitant s'installer, et des logements occupés par plusieurs travailleurs plutôt qu'une famille peuvent exercer une pression sur les infrastructures comme l'eau, les égouts ou la gestion des déchets. L'effet économique reste mitigé : si certains navetteurs contribuent occasionnellement aux commerces locaux, beaucoup consomment principalement en dehors de la région, limitant ainsi les retombées directes pour l'économie locale. Par ailleurs, le navettage peut générer des attentes accrues des travailleurs en ce qui a trait aux conditions offertes par les entreprises.

Ainsi, le navettage crée un paradoxe : il soutient le développement économique par la main-d'œuvre qu'il apporte, laquelle contribue au maintien de nombreux services dans la région, tout en exerçant des pressions sur certaines infrastructures.

Impact financier

Le navettage a des répercussions financières significatives pour les entreprises, surtout en comparaison avec l'embauche de ressources locales. Dans plusieurs cas, le coût annuel par navetteur peut être très élevé, considérant le transport, le logement, la nourriture et les primes, et atteignant parfois plusieurs dizaines de milliers de dollars par employé. Malgré ces coûts élevés, le navettage demeure une solution privilégiée pour avoir accès à une main-d'œuvre spécialisée et qualifiée, particulièrement dans des secteurs où les compétences recherchées sont rares dans la région ou dans le bassin local.

Les effets positifs du navettage comprennent l'accès à des travailleurs qualifiés capables de réaliser des tâches spécialisées, offrant ainsi aux entreprises une flexibilité opérationnelle et une capacité à répondre rapidement aux besoins du terrain, sans exiger le déménagement des employés.

Impact environnemental

Les répercussions environnementales du navettage sont principalement associées aux déplacements des travailleurs entre leur lieu de résidence et le site de travail. La majorité des répondants identifient les émissions de GES générées par les trajets en voiture ou en avion comme le principal effet environnemental. En plus des GES, certains répondants soulignent d'autres effets indirects liés à l'occupation temporaire de logements : la consommation accrue d'eau et la production de déchets, particulièrement lorsque plusieurs navetteurs partagent un même logement. Par ailleurs, le déplacement fréquent sur de longues distances peut engendrer des risques pour la sécurité routière, notamment un potentiel accru d'accidents sur les routes régionales.

Évolution du navettage

Les entreprises estiment qu'au cours des prochaines années, la tendance est à la stabilité ou à une augmentation de la pratique, surtout dans les régions où le déficit de main-d'œuvre est accentué par le départ des jeunes pour les études ou le déclin démographique. Certaines entreprises envisagent de

recourir davantage au covoiturage ou d'adapter le navettage à des postes de cadres, mais la volonté générale reste de favoriser l'établissement des travailleurs sur le territoire, lorsque cela est possible.

Solutions et recommandations

Plusieurs solutions et recommandations pouvant contribuer à réduire le navettage ont été abordées. Parmi elles figurent du soutien gouvernemental pour l'accès à la propriété chez les jeunes, des avantages fiscaux, des primes salariales différenciées selon les zones réellement isolées ainsi que le développement d'infrastructures et de services pour rendre la région plus attractive. L'urbanisation progressive des municipalités et la disponibilité accrue de logements pourraient permettre de repeupler la région et d'attirer une main-d'œuvre qualifiée résidente.

D'autres mesures incluent la création de camps de travailleurs distincts pour réduire la pression sur le logement local, la modification des méthodes de recrutement pour cibler des profils désirant s'établir durablement dans la région et l'adaptation des indices de vitalité économique afin de mieux refléter les besoins réels des communautés.

Les recommandations aux autorités locales et régionales convergent vers le renforcement de l'attractivité territoriale et la mise en place de conditions favorables à l'établissement durable des travailleurs, y compris la promotion réaliste des attraits de la région. Les autorités pourraient faciliter l'accès à la propriété, proposer des exemptions fiscales, soutenir le logement et les services de garde, assurer des places en CPE pour les familles et offrir un meilleur soutien structurel pour attirer durablement les employés.

Enfin, il est recommandé d'éviter toute mesure punitive envers les entreprises ou les navetteurs, car cela ne favoriserait pas l'installation durable et pourrait décourager les initiatives volontaires d'établissement.

Nord-du-Québec - Discussions avec les représentants municipaux (n = 4)

Le navettage est perçu comme un enjeu socioéconomique majeur dans la plupart des municipalités de la région. Plusieurs répondants considèrent que le navettage est désormais un déterminant clé de la dynamique démographique et économique de leur territoire.

À Chibougamau, le navettage est décrit comme un problème majeur. Cette situation est directement associée au déclin de la population résidente, ce qui fragilise la vitalité de la communauté et des services locaux. Cette réalité s'accompagne d'un effet de cercle vicieux : l'augmentation du navettage signifie moins de familles qui s'établissent et donc un affaiblissement des infrastructures sociales (écoles, commerces, loisirs), ce qui rend l'installation de nouveaux arrivants encore moins attrayante.

À Matagami, le phénomène est perçu comme inévitable, compte tenu des réalités géographiques et du marché du travail. Néanmoins, il est également vu comme un frein au développement économique. La présence du navettage ne se limite pas aux secteurs miniers : elle touche également la foresterie, le commerce de détail et les services, ce qui en fait un enjeu transversal pour l'ensemble de la communauté. Un élément intéressant soulevé est l'iniquité perçue dans le régime fiscal : les remboursements de vols pour les travailleurs FIFO sont non imposables, alors que ceux qui paient leurs propres déplacements ne peuvent pas déduire ces frais lors de leur déclaration d'impôts. Cette situation pourrait avoir comme effet d'encourager le maintien du navettage plutôt que l'établissement résidentiel, exacerbant la dévitalisation régionale.

À Lebel-sur-Quévillon, la situation est qualifiée de catastrophique. Les données fournies indiquent que 60 % de la main-d'œuvre est désormais composée de travailleurs non-résidents, contre 40 % de résidents, alors qu'autrefois, la totalité des employés vivait sur place. L'ampleur du changement se mesure également dans l'explosion de l'achalandage aéroportuaire, passé de 1 000 à 6 000 passagers par année. Cela illustre une transformation profonde de la dynamique de mobilité et des habitudes de travail, ainsi qu'une dépendance accrue envers la main-d'œuvre en FIFO.

Motifs de non-établissement dans la région

Un premier élément majeur évoqué par plusieurs répondants est la distance avec la famille et le réseau social. Pour un travailleur déjà installé dans une autre région, avec un partenaire et des enfants déjà établis, l'idée de déraciner la famille représente un coût psychologique et organisationnel élevé. Le coût du transport aérien est également mentionné comme un frein considérable : un travailleur qui s'installerait à Chibougamau ou ailleurs dans le Nord-du-Québec verrait ses visites familiales rendues coûteuses et peu fréquentes, accentuant le sentiment d'isolement.

L'intégration sociale constitue un autre défi soulevé par les répondants. Dans des communautés où « tout le monde se connaît déjà », il peut être difficile pour un nouvel arrivant de trouver sa place, surtout s'il arrive seul ou avec une famille qui doit s'adapter à un nouvel environnement. L'absence de services diversifiés, notamment en matière de loisirs, de commerces et de restaurants, accentue l'impression que la région n'offre rien d'autre que le travail. Cette perception négative du mode de vie local est un obstacle à l'établissement résidentiel.

Sur le plan économique et fiscal, plusieurs répondants soulignent que les conditions offertes aux navetteurs créent un déséquilibre. Les navetteurs bénéficient souvent du logement et de la nourriture fournis par l'employeur, ce qui rend leur coût de vie dans la région presque nul, alors que s'établir comme résident implique de grandes dépenses (logement, nourriture, transport). De plus, certains répondants mentionnent que les crédits d'impôt actuels ne sont pas suffisamment avantageux pour compenser ces coûts. Le problème est aggravé par le manque de logements disponibles pour les familles, en partie causé par les entreprises qui achètent ou louent des appartements pour loger leurs travailleurs.

Impact du navettage

Les répondants identifient principalement des impacts négatifs du navettage sur les services locaux. La pression sur le marché du logement est l'effet le plus fréquent : hausse du coût des loyers, rareté des logements disponibles pour les familles et conversion de maisons en logements collectifs par les entreprises. Dans certains cas, cette pression a été partiellement atténuée par la construction de nouveaux logements.

Un autre enjeu majeur est le manque de places en services de garde, qui rend difficile l'installation des familles et freine l'établissement résidentiel : certaines familles quittent la région après y avoir habité pendant quelques années, faute d'avoir trouvé une place en garderie.

Les services municipaux sont également touchés, notamment en ce qui concerne la consommation d'eau potable et la gestion des déchets. Certains soulignent que les navetteurs sollicitent ces infrastructures sans contribuer aux revenus fiscaux locaux, ce qui déséquilibre le financement. Toutefois, une municipalité rapporte que ses infrastructures sont suffisantes et que des efforts de sensibilisation ont même réduit la consommation d'eau.

Du côté des effets positifs, les commerces et les restaurants profitent d'une clientèle accrue lorsque les travailleurs dépensent localement, bien que cela soit limité lorsque les entreprises fournissent logement et repas à leurs employés. Certains répondants notent également le maintien d'activités sociales comme le hockey ou le gym grâce à la présence de navetteurs intégrés par leurs employeurs comme un effet positif.

Impact sur la qualité de vie des résidents

En ce qui concerne la qualité de vie des résidents, les effets sont surtout perçus négativement. Certains habitants se disent incommodés par la cohabitation avec les navetteurs, bien que cet aspect soit jugé marginal. Des enjeux concrets sont toutefois relevés : augmentation des déchets sur les routes, pollution visuelle et surpêche attribuée à certains travailleurs de passage. Sur le plan démographique et social, certains répondants soulignent que le navettage incite certains travailleurs résidents à quitter la région pour bénéficier des mêmes avantages que les navetteurs (logement payé, transport couvert). Cette dynamique entraîne une dévitalisation économique et sociale, marquée par la fermeture de commerces et la diminution de l'offre de services (restaurants, loisirs), ce qui réduit encore plus l'attractivité des communautés pour de nouvelles familles.

Impact sur la vitalité du marché du travail

Le navettage exerce une influence significative sur la vitalité du marché du travail dans la région, avec des effets contrastés selon les secteurs. D'une part, il constitue un levier essentiel pour combler rapidement des besoins en main-d'œuvre qualifiée, notamment dans des domaines où les compétences locales ne suffisent pas. Le secteur minier est particulièrement touché, le navettage y étant indispensable pour maintenir la continuité des activités. Cette pratique assure ainsi la stabilité des chaînes de production et des services essentiels, évitant des arrêts coûteux pour les entreprises.

Or, les secteurs touchés vont bien au-delà de l'industrie minière. Les activités forestières, les usines de transformation, les services publics comme Hydro-Québec ainsi que le commerce de détail et les services de proximité ressentent aussi les effets du phénomène.

En résumé, le navettage joue un double rôle :

- **Effet positif** : Il assure la continuité des activités dans des secteurs stratégiques (minier, forestier, industriel, services publics) et prévient les pénuries critiques de main-d'œuvre.
- **Effet négatif** : Il limite l'établissement durable des travailleurs, freine l'enrichissement de la vie communautaire et entraîne une moindre captation des retombées économiques locales.

Ainsi, la vitalité du marché du travail dépend en grande partie de la capacité des acteurs régionaux à trouver un équilibre entre les besoins immédiats comblés par le navettage et les stratégies à plus long terme pour favoriser l'attraction et la rétention de travailleurs résidents.

Impact environnemental

Les répondants identifient plusieurs répercussions environnementales significatives associées au navettage. Le plus fréquemment mentionné concerne l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre (GES), directement liée à la fréquence élevée des déplacements routiers et aériens nécessaires pour transporter les travailleurs entre leur lieu de résidence et la région.

Un autre impact récurrent concerne la dégradation accélérée des routes et des infrastructures de transport, conséquence du passage plus fréquent de véhicules en lien avec les navetteurs. Cette usure prématurée entraîne des coûts supplémentaires pour les municipalités en matière d'entretien et de réparation, augmentant la pression sur les budgets publics.

Sur le plan de la gestion des matières résiduelles, les répondants rapportent une hausse notable des déchets produits, notamment des déchets alimentaires et d'emballage, qui surchargent les dépotoirs locaux et augmentent la fréquence des collectes. Cette production accrue de déchets s'accompagne d'une augmentation de la consommation d'eau potable et de l'utilisation des égouts, ce qui peut solliciter davantage les infrastructures municipales, même si certains répondants soulignent que la capacité d'approvisionnement en eau demeure suffisante dans certaines localités.

Initiatives municipales existantes

Les réponses montrent que certaines municipalités ont tenté de mettre en place des mesures pour atténuer les effets négatifs du navettage et favoriser l'établissement des travailleurs :

- **Intégration sociale des navetteurs** : Certaines villes ont tenté d'offrir des billets de spectacle ou des activités culturelles aux navetteurs pour faciliter leur intégration, mais ces initiatives ont rencontré un succès limité.
- **Programmes d'incitatifs financiers pour l'établissement** :
 - Crédits de taxes pour les nouveaux logements (ex. : 3 ans de réduction progressive).
 - Subventions pour rénover les maisons achetées par les nouveaux résidents.
- **Séjours exploratoires** : Des candidats à l'emploi sont invités avec leur famille à découvrir la ville, à rencontrer les employeurs et à évaluer leur intérêt à s'établir.
- **Formation de main-d'œuvre adaptée** : Collaboration avec les centres de formation professionnelle (CFP) pour concevoir des programmes répondant aux besoins des employeurs locaux, avec condition d'établissement.

Solutions envisagées

Les répondants suggèrent plusieurs solutions à l'échelle régionale ou intermunicipale pour réduire la dépendance au navettage et renforcer la vitalité des communautés :

- **Collaboration interrégionale** : Travailler avec des partenaires comme la Côte-Nord pour porter des revendications communes auprès du gouvernement et défendre les intérêts des communautés touchées par le navettage.
- **Réformes économiques et fiscales** : Revoir les indices de vitalité économique pour ne pas tenir compte des travailleurs FIFO et obtenir une part des redevances minières (ex. 2 %) afin de mieux compenser les coûts locaux.
- **Attraction de nouveaux travailleurs stables** : Remplacer partiellement le navettage par l'immigration hors Québec, les immigrants étant généralement plus enclins à s'établir de façon permanente et à contribuer à la vie locale.

Dans l'ensemble, les témoignages recueillis dressent le portrait d'un phénomène massif, qui ne peut pas être ignoré par les décideurs. Le navettage est perçu comme une solution temporaire à la pénurie de main-d'œuvre, mais qui devient structurelle et fragilise le tissu socioéconomique des communautés. Les éléments fiscaux et les incitatifs actuels semblent encourager le maintien du modèle FIFO/DIDO, ce qui

soulève la question de l'équilibre entre besoins économiques et vitalité communautaire. Il sera nécessaire de mettre en place des stratégies intégrées qui agissent simultanément sur ces deux dimensions : améliorer les services et infrastructures, créer des incitatifs financiers à l'établissement, faciliter l'intégration sociale des nouvelles familles et favoriser l'emploi des conjoints. Les constats révèlent un besoin de stratégies visant à rétablir l'équilibre entre les avantages économiques du navettage et la vitalité des communautés, notamment par des incitatifs fiscaux et des investissements en logement. La nécessité de réfléchir à des solutions de transport durables (covoiturage, transport collectif adapté) et à des mécanismes de compensation ou de partage de coûts est aussi de mise afin d'atténuer les effets environnementaux du navettage.