



L'importance des travailleurs étrangers temporaires (TET) pour Lepage Millwork

Août 2025

Sommaire exécutif

Dans le cadre des consultations pluriannuelles sur l'immigration au Québec (2026–2029), Lepage Millwork présente un mémoire soulignant l'importance stratégique des travailleurs étrangers temporaires (TET) pour la pérennité de son modèle manufacturier régional. Située à Rivière-du-Loup, l'entreprise emploie près de 475 artisans, dont 115 TET francophones, intégrés avec succès dans la communauté locale.

Face à une pénurie de main-d'œuvre aggravée par le vieillissement démographique et une faible rétention régionale, les TET jouent un rôle essentiel dans la stabilisation des opérations, la transmission des savoir-faire et le maintien de la productivité. Leur départ anticipé à partir de janvier 2026 menace directement la croissance, la compétitivité et les investissements futurs de l'entreprise, estimés à 25 M\$ sur trois ans.

Lepage Millwork propose des recommandations concrètes :

- **Immigration temporaire** : renouvellement des permis pour les TET en poste, priorisation du secteur manufacturier, adaptation aux réalités régionales, et révision des professions admissibles.
- **Immigration permanente** : rehaussement des seuils à 65 000–75 000 admissions annuelles, régionalisation intelligente, et priorisation des profils francophones établis.

L'entreprise appuie l'analyse de la FCCQ qui chiffre les besoins du Québec à 106 000 nouveaux travailleurs par an. Elle appelle à une approche pragmatique et différenciée pour les régions, où les TET ne sont pas une solution transitoire, mais un levier stratégique de développement économique, social et technologique.

Introduction

Le Québec souhaite mettre en œuvre les moyens nécessaires pour que l’immigration contribue pleinement à son développement économique et social et à la vitalité du français. Cette orientation politique, affirmée dans les documents officiels du gouvernement, guide les recommandations formulées dans le présent mémoire.

Dans cette optique, Lepage Millwork s’inscrit comme un exemple concret d’intégration réussie, en ayant recours exclusivement au Programme des travailleurs étrangers temporaires (travailleurs étrangers temporaires (TET)) avec des travailleurs qui parlent français et qui sont bien intégrés dans les milieux régionaux. Cette réalité témoigne de la capacité des régions à accueillir durablement des personnes immigrantes, tout en répondant aux besoins du marché du travail.

Les recommandations qui suivent visent à renforcer cette dynamique en proposant des ajustements aux volets temporaire et permanent de l’immigration, afin d’assurer une cohérence entre les objectifs gouvernementaux, les réalités régionales et les impératifs économiques du Québec.

Présentation de l’entreprise

Fondée à la fin des années 1940 par Alphonse Lepage, Lepage Millwork est une entreprise manufacturière emblématique du Bas-Saint-Laurent, spécialisée dans la fabrication de portes et fenêtres haut de gamme. Son parcours entrepreneurial témoigne d’une capacité d’adaptation remarquable et d’un engagement constant envers l’innovation, la qualité et le développement régional.

L’entreprise a connu plusieurs étapes marquantes, notamment son déménagement dans le parc industriel de Rivière-du-Loup dans les années 1970, puis son acquisition par Guy Bonneville en 2001, amorçant une nouvelle ère familiale. Dès 2004, Lepage Millwork s’est tournée vers les marchés internationaux, notamment les États-Unis, consolidant ainsi sa position comme acteur manufacturier d’envergure. En 2009, la création de la division Thermo BSL a permis d’élargir l’offre technologique, suivie par l’ouverture d’une nouvelle usine de portes en 2016 et la création d’une usine automatisée de débitage en 2025.

Aujourd’hui, Lepage Millwork emploie près de 475 artisans, incluant des travailleurs locaux, des étudiants en stage et des travailleurs étrangers temporaires (TET). Elle est le deuxième employeur privé de la région, jouant un rôle structurant dans le dynamisme

économique local. L'entreprise se distingue par sa capacité à attirer et intégrer une main-d'œuvre diversifiée, contribuant ainsi à la vitalité sociale et économique du Bas-Saint-Laurent. De plus, elle a été citée plusieurs fois en exemple pour sa structure d'accueil par différents organismes de la région.

Les marchés desservis par Lepage Millwork sont principalement situés au Canada (50 %), notamment au Québec et en Ontario, et aux États-Unis (50 %). Cette répartition témoigne d'une stratégie commerciale équilibrée et d'une capacité à répondre aux exigences de clients variés.

L'entreprise se spécialise dans la fabrication de portes et fenêtres de bois. Chaque produit est conçu sur mesure, avec un accompagnement complet allant de la prise de commande à la validation technique et à la production. Cette approche personnalisée renforce la fidélité des clients et positionne Lepage Millwork comme un partenaire de confiance.

L'innovation est au cœur de la stratégie de développement de l'entreprise. Elle investit activement dans la recherche et développement, l'automatisation, la robotisation et l'intelligence numérique, notamment à travers l'utilisation de solutions d'optimisation par intelligence artificielle. Des partenariats avec des institutions comme Solutions Novika et la participation à des programmes tels que le CRSNG illustrent cet engagement envers l'excellence technologique.

Les valeurs fondamentales de Lepage Millwork – respect, authenticité, leadership, innovation, esprit de service, santé et travail d'équipe – guident ses décisions stratégiques et ses relations avec les employés, les clients et les partenaires. Elles reflètent une culture d'entreprise forte, centrée sur l'humain et sur la responsabilité sociale.

En somme, Lepage Millwork incarne une réussite manufacturière régionale fondée sur l'innovation, la qualité et l'engagement communautaire. Son rôle structurant dans l'économie du Bas-Saint-Laurent, sa capacité à intégrer les travailleurs étrangers temporaires et son orientation vers les marchés internationaux en font un modèle à soutenir dans le cadre des politiques publiques visant à renforcer le tissu industriel québécois.

État du marché du travail et défis régionaux

La région du Bas-Saint-Laurent fait face à une pénurie de main-d'œuvre particulièrement préoccupante, alimentée par un vieillissement accéléré de la population et une faible rétention locale. Au sein de l'entreprise, on anticipe près de 75 départs à la retraite dans les cinq prochaines années, qui s'ajoutent aux 75 autres départs depuis 5 ans. Cette dynamique démographique s'inscrit dans un contexte régional plus large : « la région compte 4 600 personnes de moins en 2023 qu'en 1998 »¹. En 2023, plus d'une personne sur quatre a 65 ans et plus, et l'âge moyen atteint 46,8 ans, faisant du Bas-Saint-Laurent la deuxième population la plus âgée du Québec après la Gaspésie. De plus, le Bas St-Laurent a un indice de vitalité économique relativement faible comparé à l'ensemble des régions administrative du Québec.²

Malgré un taux de chômage historiquement bas (moins de 5 %), la rétention locale demeure un défi majeur. En 2024, sur 70 embauches, seulement 5 personnes sont toujours en poste. Ce faible taux de rétention est une nouvelle réalité depuis environ 5 ans, malgré des conditions de travail qui se démarquent positivement dans notre marché local. Nous observons également le refus croissant des travailleurs québécois d'occuper des postes en soirée, que les travailleurs étrangers temporaires (TET) acceptent volontiers. Ces derniers jouent un rôle essentiel dans la stabilisation des opérations manufacturières, en assurant un maintien des compétences impossibles à soutenir dans la situation de taux de roulement élevée que nous vivons depuis quelques années. La perte des TET augmenterait considérablement la perte de connaissances et fragiliserait le potentiel opérationnel de l'entreprise.

La capacité de remplacement ne suit pas le rythme des départs, menaçant la pérennité des savoir-faire industriels. Les commentaires d'abus du programme PTET de la part des entreprises sont incohérents avec nos pratiques : le coût d'acquisition et d'intégration des TET est nettement supérieur aux taux historiques des embauches locales, ce qui témoigne d'un engagement responsable et structurant de la part des employeurs régionaux.

¹ Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, 2025

² <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bulletin-analyse-indice-vitalite-economique-territoires-edition-2025.pdf>

Portrait des TET chez Lepage Millwork

Chez Lepage Millwork, les travailleurs étrangers temporaires occupent une place centrale dans la stratégie de développement de l'entreprise. Actuellement, 115 TET sont en poste, et leur intégration linguistique est remarquable : plus de 95 % sont francophones à leur arrivée, et tous utilisent le français dans leur quotidien professionnel. Le taux de rétention atteint 95 %, ce qui témoigne de leur stabilité et de leur engagement envers l'organisation.

Afin de soutenir cette intégration, Lepage Millwork a investi plus de six millions de dollars dans l'accueil, la formation et le logement des TET. L'entreprise gère quatre bâtiments comprenant 90 appartements, et une équipe de cinq employés à temps plein est dédiée à leur gestion, assurant un environnement de vie structuré, sécuritaire et adapté à leurs besoins.

L'accompagnement des TET est assuré par une personne dédiée à temps plein, responsable du suivi administratif et de l'intégration sociale dès leur arrivée. L'entreprise a également repris les fonctions d'accompagnement autrefois assurées par le CLD, démontrant sa capacité à gérer de manière autonome l'intégration de ses travailleurs étrangers. L'usage du français est pleinement intégré dans les milieux de travail, favorisant une communication fluide et une inclusion culturelle naturelle.

Ces efforts soutenus illustrent l'engagement profond de Lepage Millwork envers ses employés, considérés comme des partenaires à part entière dans le développement de l'entreprise. L'intégration sociale et professionnelle des TET n'est pas seulement une nécessité opérationnelle, mais une démarche humaine et stratégique qui contribue directement à la vitalité et à la résilience de l'organisation.

Menaces actuelles

Lepage Millwork fait face à des menaces sérieuses qui compromettent sa stabilité et son développement à moyen terme. Dès janvier 2026, le départ progressif prévu de 65 travailleurs étrangers temporaires (TET) viendrait fragiliser une main-d'œuvre déjà sous pression. Ce départ s'ajoute à plus de 100 départs à la retraite anticipés au cours des cinq prochaines années, accentuant notre incapacité à combler les postes vacants.

Les TET représentent actuellement près de 25% du personnel manufacturier et près de la moitié de nos quarts de soir. Malheureusement, ce sont les plus expérimentés qui seront les premiers touchés; leurs permis arrivant à échéance. Ces derniers quitteront en premier

dû à la date de renouvellement de leur contrat alors que les nouveaux auront de la difficulté à atteindre les exigences du CSQ de présence pendant 2 ans sur le territoire. Cette nouvelle réalité est attribuable à la nouvelle réglementation qui donne des permis de 1 an seulement. Pour l'entreprise, ces nouvelles mesures se traduisent en formation qui sera en boucle perpétuelle et une perte de productivité assurée. Outre la perte de main d'œuvre et de productivité, c'est aussi une perte du savoir-faire qui fera très mal à l'entreprise.

La menace constante qui pèse sur ces employés affecte leur performance et augmente considérablement leur niveau de stress, ce qui a des répercussions directes sur leur rendement et, par conséquent, sur la performance globale de l'organisation. Certains ont déjà choisi de retourner dans leur pays d'origine, découragés par des procédures trop longues et la difficulté humaine de vivre éloignés de leurs proches pendant des périodes prolongées.

Cette situation entraînerait également la mise à pied d'environ 25 employés administratifs locaux, aggravant les impacts économiques et sociaux. Si l'entreprise est freinée dans son développement, elle éprouvera également des difficultés à recruter des ressources spécialisées à court et moyen terme, notamment des ingénieurs. La vulnérabilité perçue de l'entreprise devient un frein au recrutement, tant dans les usines que dans les bureaux.

Des investissements majeurs, dont un plan ambitieux de 25 millions de dollars sur trois ans axé sur l'automatisation, l'innovation et l'énergie, sont menacés de retard ou d'annulation. La perte de revenus est estimée à 10 millions de dollars par année, mettant l'entreprise en situation de risque d'insolvabilité.

La décroissance affectera directement notre capacité d'innovation et entraînera une perte de parts de marché. Notre avantage compétitif déclinera, car les ressources moins expérimentées ne peuvent maintenir les niveaux de connaissance, productivité et complexité requis.

Conséquences économiques

Lepage Millwork se trouve à un moment charnière de son développement. La réduction du nombre de travailleurs étrangers temporaires (TET) menace directement la vitalité économique de l'entreprise et de la région. L'érosion du bassin de main-d'œuvre pour les

années à venir programme une décroissance structurelle, difficilement réversible sans un apport soutenu de travailleurs qualifiés.

Deux scénarios contrastés illustrent cette réalité : avec un maintien à 20 % de TET, l'entreprise projette une croissance de 13,8 % en 2026, 12,1 % en 2027 et 12,7 % en 2028. À l'inverse, une réduction à 10 % de TET entraînerait une décroissance de -12,0 % en 2026, -11,0 % en 2027 et -10,0 % en 2028. Cela représente un écart de volume d'affaires de 75 % sur trois ans, soit une perte de croissance de - 44 % contre une décroissance estimée de 30 %.

Le MEQ estime qu'une réduction simultanée de l'immigration temporaire et permanente pourrait entraîner une baisse du PIB par habitant allant jusqu'à 15,6 % d'ici 2070. Ce constat renforce la pertinence des scénarios économiques présentés par Lepage Millwork.

Or, il est généralement accepté que la solution à la pénurie de main d'œuvre réside dans l'automatisation et robotisation. Le caractère « sur mesure » des produits que nous fabriquons ainsi que le positionnement de marché basé sur la personnalisation poussent les limites des technologies et solutions disponibles sur le marché. Notre capacité à financer et intégrer l'automatisation sont aussi un limiteur à la vitesse d'implantation de ces solutions. À titre d'exemple, le plan d'investissement sur 3 ans de 25M\$ servira en majorité à automatiser nos opérations. Même en priorisant des technologies existantes, maximisant nos leviers financiers et humain, le gain net en main d'œuvre sera moins de 20 personnes, soit moins de 5% de notre main d'œuvre. En d'autres mots, les départs à la retraite vont à une vitesse 3x plus grande que notre capacité à automatiser.

Une pensée dangereuse semble émerger des autorités : « ... en retirant les travailleurs aux entreprises, celles-ci seront forcées de s'automatiser. » Nous sommes en désaccord complet avec cette conclusion qui ne considère pas les réalités actuelles que nous observons.

Au-delà des chiffres, il est aussi normalement accepté que chaque emploi direct manufacturier génère environ cinq emplois indirects. La perte de TET affecte donc l'ensemble de l'écosystème régional : diminution de la vitalité économique, pertes de services de proximité, baisse des dépenses des ménages, affaiblissement du soutien aux organismes locaux. L'arrivée de 115 TET génère et maintient au minimum autant d'emplois

induits et indirects dans la région. ³ Une croissance freinée chez Lepage Millwork se traduit par des retombées économiques non-négligeables à Rivière-du-Loup et dans les environs.

Dans ce contexte, les TET ne représentent pas une solution temporaire, mais un levier stratégique indispensable à la croissance et survie de l'entreprise et de notre région. Sa compétitivité, sa capacité d'innovation et à sa résilience économique en dépendent.

Perspectives et recommandations de Lepage Millwork sur les orientations du MIFI en matière d'immigration 2026–2029

Recommandations pour l'immigration temporaire

1. Rétention et stabilité

- Instaurer une clause de droits acquis pour les TET visés par les annonces fédérales de septembre 2024.
- Permettre le renouvellement des permis pour les TET déjà en poste, bien intégrés et francophones. Sans considération pour le ratio de TET.
- Rétablir la durée des permis de travail à 3 ans.

2. Priorisation manufacturière

- Maintenir les niveaux actuels de TET au Québec, mais prioriser le secteur manufacturier dans le traitement des demandes.
- Mettre en place un processus accéléré d'EIMT pour les entreprises manufacturières ayant démontré leur efficacité en recrutement et intégration.

3. Adaptation régionale

- Adapter le programme des travailleurs étrangers temporaires (TET) aux réalités régionales :
 - Autoriser jusqu'à 20 % de TET à bas salaire par site de production.

³ <https://cifq.com/documents/file/Statistiques/region-impact-economique-de-la-filiere-de-la-transformation-du-bois-sur-les-regions-du-quebec-1.pdf>

- Reconnaître que les régions ont une réalité différente de Montréal et Laval.

4. Révision des professions admissibles

- Revoir la liste des professions au traitement simplifié pour y inclure les métiers manufacturiers et ceux avec un léger déficit.

5. Réduction ciblée des catégories non contributives

- Continuer les pressions sur Ottawa pour réduire les catégories d’immigration qui ne contribuent pas immédiatement au PIB.

Recommandations pour l’immigration permanente

1. Révision des seuils

- Revoir les seuils proposés pour 2026–2029, car aucun ne répond adéquatement aux besoins du marché du travail.
 - La FCCQ propose 106 000 nouveaux travailleurs et nous sommes en accord avec leur analyse.
- Proposer une fourchette de 65 000 à 75 000 admissions permanentes par année pour les trois prochaines années.

2. Régionalisation intelligente

- Favoriser l’établissement durable en région :
 - Créer des zones migratoires hors des grands centres.
 - Faciliter l’accès à la propriété pour revitaliser les villages et régions vieillissantes.
 - Offrir une alternative aux baux 12 mois pour permettre de rebondir hors des grands centres

3. Priorisation dans le PSTQ

- Prioriser
 - Les immigrants établis au Québec depuis plus de 2 ans.
 - Les immigrants ayant un niveau de français supérieur à 5.

Conclusion

L'immigration économique constitue un pilier fondamental de la compétitivité internationale du Québec. Elle est au cœur de la productivité, de l'innovation et de la pérennité de ses entreprises manufacturières, particulièrement en région. Dans ce contexte, les travailleurs étrangers temporaires (TET) ne représentent pas une solution transitoire, mais un levier stratégique indispensable pour assurer la continuité des savoir-faire, la stabilité opérationnelle et le développement technologique des entreprises comme Lepage Millwork.

Les réalités régionales, notamment celles du Bas-Saint-Laurent, exigent une approche pragmatique, stable et durable. L'intégration réussie des TET francophones, leur taux de rétention élevé, et les investissements massifs réalisés pour leur accueil et leur formation démontrent que ces travailleurs sont bien plus que des ressources : ils sont des partenaires essentiels dans la transformation numérique et la résilience industrielle du Québec.

Le MEQ confirme que les enjeux soulevés par Lepage Millwork sont partagés à l'échelle provinciale. Il est donc impératif que les politiques d'immigration soient modulées selon les réalités manufacturières régionales.

Comme le souligne le gouvernement du Québec :

« Le Québec souhaite mettre en œuvre les moyens nécessaires pour que l'immigration contribue pleinement à son développement économique et social et à la vitalité du français. »⁴

Cette orientation doit se traduire par des mesures concrètes qui favorisent la rétention des TET, la régionalisation de l'immigration permanente, et une priorisation intelligente des profils qui contribuent activement au marché du travail et au PIB du Québec en français.

En somme, l'avenir industriel du Québec passe par une immigration économique structurée, adaptée aux territoires, et alignée sur les ambitions de croissance, d'innovation et de vitalité francophone.

⁴ Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, 2025