



# EMPLOI-QUÉBEC

**PLAN D'ACTION RÉGIONAL**  
2011-2012

Saguenay–Lac-Saint-Jean

### Adopté par :

Le Conseil régional des partenaires du marché du travail du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le 1<sup>er</sup> février 2011

### Document produit par :

Direction régionale Emploi-Québec du Saguenay–Lac-Saint-Jean  
210, rue des Oblats Ouest  
Chicoutimi (Québec)  
G7J 2B1

Téléphone : 418 549-0595  
Sans frais : 1 800 463-9641

Télécopieur : 418 698-3808

Ce document se retrouve sur le site Internet d'Emploi-Québec à l'adresse suivante :

<http://emploi.quebec.net/francais/regions/saguenaylacstjean/publications.htm>

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011

ISBN : 978-2-550-63592-5 (*version imprimée*)

ISBN : 978-2-550-63593-2 (*version électronique*)



# TABLE DES MATIÈRES

---

AVANT-PROPOS .....	5
La planification des services d'emploi et des services de solidarité sociale.....	6
La mission d'Emploi-Québec, son offre de service et son cadre de gestion .....	7
Sa mission .....	7
Sa vision .....	7
Son offre de service .....	7
Son cadre de gestion .....	8
1. La problématique du marché du travail : les principaux enjeux.....	9
2. Orientations, axes d'intervention, stratégies et cibles de résultats .....	15
<b>Orientation 1</b> <i>Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et soutenir la relance de l'emploi .</i>	17
<b>Orientation 2</b> <i>Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes...</i>	19
<b>Orientation 3</b> <i>Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements</i> .....	24
<b>Orientation 4</b> <i>Offrir les services de solidarité sociale dans une perspective d'insertion en emploi et soutenir la mobilisation des milieux...</i> .....	29
<b>Orientation 5</b> <i>Revoir et optimiser le partenariat, les processus de travail, la prestation de services et l'organisation territoriale d'Emploi-Québec</i> .....	31
3. Répartition du budget d'intervention et des cibles de résultats.....	34

## ANNEXES

1. Répartition du budget d'intervention 2011-2012.....	35
2. Répartition des cibles de résultats 2011-2012.....	36
3. Liste des membres du CRPMT .....	37
4. Ressources externes – Quelques problématiques du marché du travail.....	38



## AVANT-PROPOS

---

Afin de tirer le meilleur parti de ses services et de sa gestion par résultat, Emploi-Québec gère ses interventions de façon décentralisée et en concertation avec les différents partenaires du marché du travail. C'est dans cet esprit que fut réalisé le présent plan d'action régional (PAR) d'Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de concert avec le Conseil régional des partenaires du marché du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CRPMT).

L'agence Emploi-Québec considère que le travail est le meilleur moyen de réduire la pauvreté et d'assurer l'autonomie financière et l'insertion sociale des personnes aptes au travail. Par ses services publics d'emploi et par ses services de solidarité sociale, elle vise à favoriser la participation au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de Québécoises et de Québécois aptes au travail, à mobiliser les bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail, à développer les compétences et à accroître la productivité de la main-d'œuvre et à améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines et de formation des entreprises.

En plus des services universels offerts à l'ensemble de la population et des entreprises, Emploi-Québec offre des services d'emploi spécialisés aux personnes qui peuvent entreprendre une démarche qui, à terme, les conduira à intégrer le marché du travail ou à se maintenir en emploi ainsi qu'aux entreprises éprouvant des difficultés de main-d'œuvre. Emploi-Québec offre, par l'entremise de ses services de solidarité sociale, une aide financière de dernier recours aux personnes financièrement démunies ainsi qu'un soutien à l'insertion sociale et socioprofessionnelle des personnes qui ne sont pas prêtes à entreprendre immédiatement une démarche d'emploi.

Le Plan d'action 2011-2012 s'inscrit dans la planification ministérielle et est conçu dans le respect des paramètres de transfert de responsabilités de gestion des interventions sur le marché du travail convenus avec le gouvernement fédéral. Il présente les stratégies et les actions qui seront mises en œuvre en 2011-2012 par Emploi-Québec dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour concrétiser sa mission ainsi que pour contribuer à la réalisation des diverses stratégies gouvernementales.

Conformément aux dispositions légales, le PAR a été approuvé par le Conseil régional des partenaires du marché du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean, par la Commission des partenaires du marché du travail et par la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Nous espérons que ce plan d'action régional saura guider efficacement les interventions du réseau d'Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour la prochaine année. Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont participé, de près ou de loin, à l'exercice de planification 2011-2012 dont ce document est l'aboutissement.

**Engelbert Cottenoir**, président  
Conseil régional des partenaires du marché du travail  
du Saguenay-Lac-Saint-Jean

**Yvon Fleury**, directeur régional  
Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean

## La planification des services d'emploi et des services de solidarité sociale

L'agence Emploi-Québec relève du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et est reconnue comme le service public d'emploi au Québec. Issue de l'intégration administrative en 2006 de l'organisme du même nom et de l'organisme responsable de la sécurité du revenu, elle assure les services publics d'emploi et de solidarité sociale.

La planification liée aux services publics d'emploi doit être établie en concertation par la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail. Elle doit être approuvée par le gouvernement, conformément à la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail*. Selon la loi, les conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT) ont pour mandat, notamment, de définir la problématique du marché du travail et d'élaborer un plan d'action régional en matière de main-d'œuvre et d'emploi. Ainsi, la responsabilité de la Commission et des CRPMT porte essentiellement sur la planification liée aux services publics d'emploi.

La planification liée aux services de solidarité sociale relève de la responsabilité de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, conformément à la Loi sur l'administration publique.

# La mission d'Emploi-Québec, son offre de service et son cadre de gestion

## SA MISSION

*Emploi-Québec a pour mission de contribuer à développer, de concert avec les partenaires du marché du travail, l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social.*

## SA VISION

L'intervention d'Emploi-Québec s'inscrit dans la perspective selon laquelle le travail est le meilleur moyen de réduire la pauvreté et d'assurer l'autonomie financière ainsi que l'insertion sociale des personnes aptes au travail.

## SON OFFRE DE SERVICE

Emploi-Québec fournit les services publics d'emploi et les services de solidarité sociale. Les services offerts aux individus s'inscrivent dans un continuum de services axé vers l'emploi, c'est-à-dire qui permet d'assurer un cheminement fluide et un accompagnement des personnes qui en ont besoin pour intégrer le marché du travail.

Les services publics d'emploi contribuent à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, à un meilleur équilibre de l'offre et de la demande de main-d'œuvre de même qu'à la réduction du chômage, des pertes d'emplois, de l'instabilité de l'emploi et des obstacles à la création d'emplois. En plus des services universels offerts à l'ensemble de la population et des entreprises, Emploi-Québec fournit des services d'emploi spécialisés. Ceux-ci s'adressent aux personnes aptes à entreprendre une démarche qui, à terme, les conduira à intégrer le marché du travail ou à se maintenir en emploi de même qu'aux entreprises éprouvant des difficultés liées à la main-d'œuvre.

De plus, conformément aux dispositions de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles<sup>1</sup>, Emploi-Québec est responsable de la gestion des programmes d'aide financière. Ainsi, en vertu du volet Solidarité sociale de son offre de service, l'agence soutient financièrement les personnes et les familles démunies et favorise leur autonomie économique et sociale. En outre, elle les encourage à exercer des activités facilitant leur insertion sociale, leur insertion en emploi et leur participation active à la société.

Par son offre de service, Emploi-Québec contribue à l'atteinte des objectifs gouvernementaux quant à l'accroissement du niveau et de la qualité de vie des Québécoises et des Québécois et de leurs communautés et à la réduction de la pauvreté.

---

<sup>1</sup> La Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2007, remplace la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale.

## SON CADRE DE GESTION

L'action d'Emploi-Québec s'inscrit dans le cadre de gestion par résultats du gouvernement du Québec. Celui-ci est fondé sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Le cadre de gestion d'Emploi-Québec est défini dans sa convention de performance et d'imputabilité. Celle-ci précise notamment les indicateurs servant à l'établissement des cibles et à la reddition de comptes.

Emploi-Québec rend publics son plan d'action annuel et son rapport annuel de gestion et les dépose à l'Assemblée nationale. De plus, son plan d'action est élaboré dans le respect des paramètres de transfert de la responsabilité des mesures actives d'emploi, tels qu'ils ont été convenus avec le gouvernement fédéral dans l'entente Canada-Québec relative au marché du travail<sup>2</sup>.

Afin de tirer le meilleur parti de la gestion par résultats, Emploi-Québec gère ses interventions de façon décentralisée et en partenariat. Manifestation de ce partenariat, les deux ententes<sup>3</sup> convenues entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail favorisent le renforcement du rôle et de la contribution des partenaires à l'égard de la qualification de la main-d'œuvre. Emploi-Québec s'appuie aussi sur l'expertise d'un réseau d'organismes œuvrant au développement de l'employabilité<sup>4</sup>.

Appuyé sur une analyse stratégique des enjeux du marché du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le plan d'action régional précise les axes d'intervention et les stratégies pour concrétiser les orientations du plan d'action de l'agence et pour atteindre les cibles de résultats. Les centres locaux d'emploi établissent un plan d'activité en fonction des orientations, des axes d'intervention et des stratégies du plan d'action régional.

Par son plan d'action régional, Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean contribuera à la réalisation du Plan stratégique du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2011-2014. Bien qu'Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean produise un plan d'action annuel, sa planification est aussi réalisée dans une perspective triennale. Cette perspective pluriannuelle s'impose eu égard à la nature structurelle et au caractère persistant des problèmes auxquels s'attaque le service public d'emploi. L'action d'Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean s'inscrit aussi dans le contexte du Plan d'action de développement durable et de la Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

---

<sup>2</sup> Il s'agit de l'Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail, 1997.

<sup>3</sup> Il s'agit des deux ententes suivantes : Un partenariat actif au service de l'ensemble de la population du Québec pour un service public d'emploi performant et une action concertée en faveur du développement des compétences de la main-d'œuvre intervenue en décembre 2005 et Entente relative aux responsabilités attribuées et aux fonctions déléguées à la Commission conclue en février 2008.

<sup>4</sup> Le Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant au développement de l'employabilité, adopté en 2004, témoigne de l'importance du rôle de ces organismes dans l'offre de service d'Emploi-Québec.

# I

## La problématique du marché du travail - les principaux enjeux -

### AU LENDEMAIN DE LA RÉCESSION

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean fera encore face à un important bassin de demandeurs d'emploi en 2011, et ce, malgré la reprise économique.

### Qu'en est-il de la reprise en 2010?

L'emploi, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, est en légère hausse en 2010. L'incertitude qui plane au-dessus de la relance économique ne s'est pas encore estompée et freine les entreprises dans leurs projets d'investissement. Le taux de chômage a diminué de 1,9 point de pourcentage par rapport à 2009, mais seulement au prix d'une chute importante de la population active. Cette dernière a, en effet, régressé de 1,4 % en un an et s'établit désormais à 131 300 personnes. Le taux d'emploi est en baisse de 0,3 point de pourcentage et se situe à 53,5 %.

Dans la filière forestière, la situation est encore difficile, mais semble en voie de se redresser. En effet, AbitibiBowater s'est libéré de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers* durant le mois d'octobre. L'entreprise a annoncé, à la fin de sa restructuration, la fermeture permanente de la papetière de Dolbeau-Mistassini, qui employait plus de 200 personnes. Toutefois, le secteur de la fabrication de pâtes et papiers au Saguenay–Lac-Saint-Jean demeure très bien positionné. Les usines d'AbitibiBowater restantes et celles de Fibrek et de Cascades semblent en mesure d'affronter la concurrence internationale et les fluctuations de marché sans trop de difficulté. Dans la fabrication de produits en bois, les usines de sciage d'AbitibiBowater fonctionnent encore au ralenti. Chez Produits forestiers Saguenay, les scieries de Petit-Saguenay et de Saint-Fulgence ont arrêté leur production et environ 150 personnes se sont retrouvées en chômage. La relance de l'une ou l'autre des scieries demeure incertaine.

Le secteur de la construction au Saguenay–Lac-Saint-Jean est demeuré dynamique en 2010. La construction de la nouvelle usine pilote AP50 de Rio Tinto Alcan se poursuit et, des 440 M\$ investies jusqu'à maintenant, environ 172 M\$ ont profité directement à la région. Les grands chantiers comme celui de la Réserve faunique des Laurentides et ceux des projets hydroélectriques Eastmain-1-A et La Romaine profitent aussi à la région. De plus, la construction résidentielle a retrouvé un certain dynamisme en 2010. Le nombre de mises en chantier a augmenté dans la région en 2010 par rapport à 2009, principalement en raison d'une forte progression dans Saguenay. Au Lac-Saint-Jean, la situation est différente alors qu'on observe un maintien du nombre de mises en chantier à un niveau relativement bas et similaire à celui de 2009.

L'emploi dans le secteur des services était en progression en 2010, notamment par l'effet d'une croissance soutenue dans le commerce. Le niveau d'emploi dans la santé et les services d'enseignement, qui sont deux secteurs volumineux, est demeuré pratiquement inchangé au cours de la dernière année. En effet, l'emploi dans ces secteurs est moins influencé par la conjoncture économique et suit une tendance axée sur le long terme lié au vieillissement de la population et à l'évolution de la démographie régionale.



## Qu'arrivera-t-il en 2011?

La reprise économique mondiale s'est manifestée avec vigueur au début de 2010 et s'est par la suite affaiblie. Plusieurs pays en profitent, particulièrement le Canada. L'activité économique a renoué avec la croissance et l'emploi a progressé de façon pratiquement ininterrompue. Les prévisions, pour le Canada en 2011, indiquent un affaiblissement prononcé de cette croissance en raison d'une incertitude grandissante pesant sur deux des principaux acteurs de l'économie mondiale, en l'occurrence les États-Unis et l'Europe.

Le marché du travail au Saguenay–Lac-Saint-Jean devrait moins profiter de la relance de l'économie que la moyenne des régions du Québec. La filière forestière pourrait néanmoins connaître une légère croissance au cours de la prochaine année. L'autre poumon économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, la production d'aluminium, sera en expansion dans les prochaines années. Le prix du métal gris sera en croissance et la demande progressera. Par ailleurs, l'annonce faite par Rio Tinto Alcan visant à ajouter deux phases supplémentaires au projet d'usine pilote AP50 devrait consolider les bases du secteur. Les gains de productivité ainsi engendrés limiteront toutefois, à moyen terme, la croissance de l'emploi. À court terme, l'emploi dans le secteur de la première transformation des métaux devrait se maintenir.

En somme, le marché du travail au Saguenay–Lac-Saint-Jean a fait face à une grande incertitude, en 2010. Les indicateurs démontrent que la relance de l'économie est lente et fragile. Les deux poumons de l'économie régionale progressent, mais à des vitesses inégales, ce qui amplifie les différences déjà grandes entre le Saguenay et le Lac-Saint-Jean. Par conséquent, **la relance de l'emploi**, notamment par un soutien à la relance de l'activité dans l'industrie forestière, constitue le **premier enjeu** du marché du travail pour 2011 au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

## UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN MUTATION

**La concurrence et les changements structurels, technologiques et organisationnels qui touchent la région ont des impacts différents dans les territoires.**

### Un secteur manufacturier encore en difficulté

Le secteur manufacturier régional a encore vécu des heures difficiles en 2010. Les problèmes récurrents liés à ce secteur remontent à plus de trente ans et se sont amplifiés ces dernières années. Les entreprises font face à d'importants changements technologiques, réglementaires, organisationnels et de marché. La concurrence extérieure s'est accrue avec la venue de nouveaux joueurs, particulièrement l'Asie. L'appréciation du dollar canadien joue, quant à elle, un rôle important dans la compétitivité des entreprises régionales. Ces changements structurels sont la source de pertes d'emploi de qualité ayant des effets d'entraînement négatifs importants dans l'ensemble de l'économie. À titre d'exemple, le revenu d'emploi moyen à temps plein dans le secteur de la première transformation des métaux, qui est inclus dans le secteur manufacturier, est d'environ 76 000 \$ alors qu'il est à peine supérieur à 20 000 \$ dans l'hébergement et la restauration. Les pertes d'emploi dans le secteur manufacturier ont donc plus d'impacts négatifs dans l'économie que dans les services. Dans la région, l'emploi manufacturier n'a cessé de reculer depuis une dizaine d'années et est, depuis, tombé à son plus bas niveau. En contrepartie, l'emploi dans les services a connu une croissance forte et soutenue durant cette même période et représente aujourd'hui un moteur important de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

## Des disparités régionales de plus en plus marquées

Par ailleurs, la dernière récession conjuguée à la crise forestière a amplifié les disparités régionales sur le marché du travail. D'une part, les emplois situés au Saguenay s'appuient fortement sur l'industrie des services et sur une solide base manufacturière, notamment composé de l'industrie de l'aluminium. Le marché du travail y est dynamique et profite des investissements majeurs dans la région. D'autre part, l'emploi au Lac-Saint-Jean s'appuie davantage sur l'industrie de la forêt. Cette industrie est, historiquement, spécialisée dans la production de matériaux de construction et de pâte à papier. Cette faible diversification combinée à un violent choc conjoncturel a fragilisé la base de l'économie du Lac-Saint-Jean qui peine à se relever. Ainsi, la relance de l'économie tarde à s'y mettre en place et cela se traduit encore par des difficultés sur le marché du travail.

Les bassins de main-d'œuvre régionaux ont diminué au cours des dernières années, mais cela ne reflète pas exactement la situation réelle. En 2010, à Saguenay comme au Lac-Saint-Jean, les bassins de chômeurs ont reculé, mais seulement en raison d'une baisse de la population active. Cela s'explique par une réduction de la confiance des personnes quant à leurs possibilités à se dénicher un emploi.

Dans ce contexte, **le maintien en emploi dans les secteurs ayant le plus d'effets d'entraînement** dans l'économie des territoires, est le **deuxième enjeu** du marché du travail au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements constitue un élément stratégique leur permettant de profiter pleinement de la relance économique.

## DES PERSONNES SANS EMPLOI ET DES POSTES VACANTS

**De nombreuses personnes sont à la recherche d'un emploi et plusieurs n'ont pas de diplôme. En même temps, de plus en plus d'entreprises éprouvent de la difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée.**

En 2010, environ 11 000 personnes cherchaient activement un emploi au Saguenay-Lac-Saint-Jean alors qu'en 2009 on en comptait plutôt 13 000. Le taux d'activité régional s'établissait à 58 % en 2010, mais atteignait près de 60 % en 2009. Une diminution de l'activité de la population combinée à une diminution du volume de chômeurs confirme une détérioration des conditions du marché du travail et une réduction de la confiance des personnes quant à la possibilité à se retrouver un emploi. Par ailleurs, toutes choses étant égales par ailleurs, si la main-d'œuvre était aussi active sur le marché du travail au Saguenay-Lac-Saint-Jean que dans le reste du Québec, environ 15 000 personnes de plus occuperaient ou chercheraient activement un emploi.

Plusieurs segments de la population affichent un taux de participation au marché du travail inférieur à la moyenne. Les femmes, les personnes de 45 ans et plus et, dans une moindre mesure, les jeunes composent notamment ces groupes défavorisés sur le plan de l'emploi. Ils font face à diverses contraintes d'intégration au travail, tout comme d'autres groupes, dont les personnes immigrantes, les personnes handicapées, les personnes judiciairisées et les autochtones. Mais une constante se dégage parmi ces groupes : le niveau de scolarité et le niveau de qualification professionnelle déterminent leurs possibilités d'intégration durable en emploi.

## Une main-d'œuvre disponible avec des lacunes au chapitre des compétences

Les conditions, encore difficiles, sur le marché du travail n'ont pas encore permis de réduire les bassins de main-d'œuvre disponibles. Les personnes en chômage ont diminué, car elles ont cessé leurs recherches d'emploi et sont, par la même occasion, sorties de la population active. Ainsi, plusieurs chercheurs d'emploi se sont découragés en raison d'une reprise qui manque de vigueur. Ils ne sont donc plus comptés comme chômeurs, mais demeurent néanmoins aptes au travail. Par ailleurs, les personnes les plus qualifiées sont les plus susceptibles d'intégrer un emploi. Parmi les personnes disponibles, plusieurs possèdent les qualifications nécessaires. Toutefois, le quart des chercheurs d'emploi n'a pas obtenu de diplôme d'études secondaires (27 % pour l'ensemble du Québec). Parmi ceux-ci, plusieurs éprouvent des difficultés au chapitre des compétences de base (lire, écrire et compter). Leur insertion durable en emploi est d'autant plus difficile. Plusieurs chercheurs d'emploi ont aussi besoin de développer certaines compétences recherchées sur le marché du travail.

## Des difficultés de recrutement

L'enquête de 2007 d'Emploi-Québec auprès des entreprises de la région indique que plus du tiers éprouveraient des difficultés de recrutement. Ces difficultés durent depuis au moins quatre mois dans la très grande majorité des cas. En effet, plusieurs entreprises auraient eu des difficultés de recrutement malgré l'abondance d'une main-d'œuvre mise à pied temporairement. Par ailleurs, les entreprises exigent de plus en plus de compétences chez les travailleurs et plusieurs d'entre elles ont des postes vacants. Cette notion comprend des éléments de subjectivité, mais elle indique que des emplois sont disponibles pour les chômeurs ayant les compétences exigées par ces entreprises.

Dans ce contexte de main-d'œuvre relativement abondante et de difficultés de recrutement et de postes vacants, il est impératif de favoriser le développement des compétences des chômeurs, notamment celles des personnes les plus éloignées du marché du travail. L'amélioration de **l'appariement de l'offre et de la demande** sur le marché du travail au Saguenay–Lac-Saint-Jean constitue le **troisième enjeu**.

## L'INSERTION EN EMPLOI DES PERSONNES PLUS ÉLOIGNÉES

**Le volume de prestataires de l'aide de dernier recours ne cesse de diminuer, mais leur insertion en emploi est de plus en plus difficile.**

### Baisse du nombre de prestataires

Comme il a été mentionné précédemment, plusieurs segments du marché du travail sont formés de groupes de personnes dont le taux d'activité pourrait être haussé. Les femmes, les personnes de 45 ans et plus et les jeunes sont particulièrement visés. Avec le déclin démographique régional, ces bassins de main-d'œuvre sont en diminution et cette tendance touche également le bassin des prestataires de l'aide financière de dernier recours. Depuis plusieurs années, leur nombre est à la baisse au Québec et au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Le sommet régional a été atteint en mai 1994 avec plus de 23 000 prestataires adultes. Depuis, ce volume n'a cessé de rétrécir. Il est tombé à près de 13 000 en juillet 2010. Il s'agit d'une baisse de plus de 40 % en seize ans. Dans l'ensemble du Québec, la baisse entre le sommet de 1996 et le niveau de 2010 est de 35 %. La récession de 2009 n'a eu que peu d'effet sur la tendance à la baisse des prestataires de l'aide financière de dernier recours.

## Des personnes plus difficiles à insérer

Parmi les prestataires de l'aide financière de dernier recours, en juillet 2010, 45 % étaient des prestataires du programme de solidarité sociale, c'est-à-dire considérés comme étant des personnes présentant des contraintes sévères à l'emploi. En 2000, cette proportion n'était que de 30 %. Quant aux personnes sans contraintes sévères à l'emploi (c'est-à-dire des prestataires de l'aide sociale), la durée de leur séjour à l'aide financière de dernier recours a augmenté. Ainsi, en 2001, environ 41 % des prestataires aptes au travail avaient bénéficié de l'aide pendant moins de deux années consécutives alors qu'en 2010, cette proportion de prestataires à l'aide pour une plus courte durée était beaucoup moins élevée à 26 %

En somme, le nombre de prestataires adultes diminue et ceux qui demeurent à l'aide ont des caractéristiques qui rendent leur intégration au marché du travail plus difficile. Dans ce contexte, **l'augmentation du taux d'emploi des personnes plus éloignées** est le **quatrième enjeu** du marché du travail au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

## LA RELÈVE ET LE TRANSFERT D'EXPERTISE

**Le vieillissement de la population accentuera les problèmes de relève et de transfert d'expertise dans les entreprises dans les prochaines années.**

### La demande de main-d'oeuvre est en hausse, mais l'offre diminue

La population du Québec vieillit rapidement et ce phénomène touche encore plus les régions ressources. La population en âge de travailler (15 à 64 ans) devrait diminuer dans quelques années au Québec. Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, cette tendance est présente depuis 2001. En plus de souffrir de faibles taux de natalité et d'immigration, la région est encore aux prises avec une émigration de ses jeunes. Toutefois, le phénomène a perdu de l'ampleur au cours des dernières années et on constate une amélioration du solde migratoire régional.

L'arrivée des baby-boomers à l'âge de la retraite générera de plus en plus de départs sur le marché du travail dans les prochaines années. Les entreprises ne remplaceront pas toutes ces personnes, mais les besoins de remplacement s'élèveront tout de même à plus de 4 000 postes annuellement pendant la période 2010-2014. Le bassin de main-d'oeuvre sans emploi pour répondre à cette demande ne cesse de diminuer. En effet, le taux de chômage au Saguenay-Lac-Saint-Jean était autour des 12 % au début de la décennie. En 2005 et 2006, il a glissé à 11 %. Dans les deux dernières années, il est tombé à 9 %. Toutefois, la crise économique a rehaussé le taux de chômage à un niveau similaire à 2005-2006, soit à 10 %, mais cette hausse n'aura été que temporaire. Le taux de chômage est redescendu sous les 10 % et s'établit maintenant à 8 % non pas en raison de la reprise économique, mais plutôt en raison du découragement des personnes quant à leurs chances à se retrouver un emploi. Lorsque la reprise aura gagné en solidité, le taux de chômage pourrait recommencer à grimper, mais à moyen et long terme il diminuera de nouveau et suivra la tendance à la baisse déjà en place depuis plusieurs années.

## Les jeunes seront les plus nombreux à combler les postes vacants à long terme

Les départs massifs vers la retraite occasionneront des besoins de nouvelle main-d'œuvre très importants qui seront comblés par différents groupes de la population. D'une part, l'accroissement de la participation au marché du travail, notamment des personnes âgées de 55 ans et plus, sera un phénomène important permettant de combler les postes vacants. C'est donc près du quart des emplois rendus disponibles par les départs à la retraite qui seront occupés par des personnes déjà présentes sur le marché du travail, mais qui prolongeront leur période d'activité. D'autre part, les jeunes de moins de 25 ans seront appelés en grand nombre à combler les postes vacants. En effet, six postes sur dix seront comblés par cette nouvelle main-d'œuvre à long terme. La rétention des jeunes dans la région constitue donc un élément fondamental, à long terme, dans l'équation visant à remplacer les personnes qui quittent définitivement le marché du travail.

## Les entreprises devront déployer des moyens pour attirer et retenir la main-d'oeuvre

La réduction du volume des bassins de main-d'œuvre aggrave les difficultés de recrutement que les entreprises éprouvent et rend encore plus difficile le transfert d'expertise. Ce phénomène touche de plus en plus les entreprises au Saguenay–Lac-Saint-Jean, en particulier la petite et la moyenne entreprise, et cette tendance s'accroîtra dans les prochaines années. Les offres d'emploi seront de plus en plus nombreuses et les jeunes pourront en profiter. Les entreprises embaucheront davantage de personnes auparavant exclues du marché du travail comme les personnes immigrantes et les personnes handicapées.

Une meilleure gestion de la main-d'œuvre constitue donc un élément-clé dans la maximisation du rendement des entreprises. Des mesures de gestion prévisionnelle, de gestion intergénérationnelle et de gestion des différences culturelles devront être mises de l'avant par les entreprises. Ces mesures de gestion des ressources humaines aideront les entreprises à attirer et à retenir leur main-d'œuvre dans un contexte où celle-ci se fera de plus en plus difficile à recruter.

Ainsi, même si la rareté de main-d'œuvre ne se manifestera fortement que dans quelques années dans la région, il faut appuyer dès maintenant **l'adaptation des entreprises à la réduction des bassins de main-d'œuvre**. Il s'agit du **cinquième enjeu** du marché du travail au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

### Les principaux enjeux

1. La relance de l'emploi
2. Le maintien en emploi dans les secteurs ayant le plus d'effets d'entraînement
3. L'appariement de l'offre et de la demande
4. L'augmentation du taux d'emploi des personnes plus éloignées
5. L'adaptation des entreprises à la réduction des bassins de main-d'œuvre

## 2

# Orientations, axes d'intervention, stratégies

ORIENTATIONS NATIONALES	ENJEUX RÉGIONAUX	AXES D'INTERVENTION
<p>1. Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et soutenir la relance de l'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ La relance de l'emploi</li> </ul>	<p>1.1 Les mesures de prévention et d'aide aux chômeurs et aux personnes qui risquent de perdre leur emploi à la suite de la récession</p> <p>1.2 Les mesures de prévention et d'aide aux entreprises en difficulté à la suite de la récession dans les secteurs ayant le plus d'effets d'entraînement</p> <p>1.3 Les interventions de sensibilisation et de mobilisation des partenaires</p>
<p>2. Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ L'appariement de la demande et de l'offre de main-d'œuvre</li> <li>☞ L'augmentation du taux d'emploi des personnes plus éloignées</li> <li>☞ L'adaptation des entreprises à la réduction des bassins de main-d'œuvre</li> </ul>	<p>2.1 Le recours aux services d'information sur le marché du travail et de placement pour l'insertion rapide en emploi et l'aide au recrutement</p> <p>2.2 L'intervention auprès des personnes prêtes à occuper un emploi qui ont besoin d'une aide d'appoint</p> <p>2.3 La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées du marché du travail</p> <p>2.4 La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des personnes appartenant à des bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail</p>
<p>3. Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Le maintien en emploi dans les secteurs ayant le plus d'effets d'entraînement</li> <li>☞ L'appariement de la demande et de l'offre de main-d'œuvre</li> <li>☞ L'adaptation des entreprises à la réduction des bassins de main-d'œuvre</li> </ul>	<p>3.1 Le développement des compétences de la main-d'œuvre</p> <p>3.2 La reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre</p> <p>3.3 Le soutien à la gestion des ressources humaines dans les entreprises</p> <p>3.4 L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre</p> <p>3.5 Le soutien aux entreprises qui ont des projets de création d'emplois</p>
<p>4. Offrir les services de solidarité sociale dans une perspective d'insertion en emploi et soutenir la mobilisation des milieux en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale, tout en accordant un soutien du revenu aux personnes qui bénéficient des divers programmes d'aide financière</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ L'augmentation du taux d'emploi des personnes éloignées du marché du travail</li> </ul>	<p>4.1 Le soutien financier aux personnes et aux familles démunies conforme au cadre législatif et réglementaire</p> <p>4.2 L'aide et l'accompagnement des prestataires d'une aide financière de dernier recours dans une perspective de mise en mouvement et d'insertion en emploi</p> <p>4.3 La contribution au Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale</p> <p>4.4 La collaboration à la mobilisation et à l'engagement des différents acteurs de la société québécoise dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale</p>
<p>5. Revoir et optimiser le partenariat, les processus de travail, la prestation de services et l'organisation territoriale d'Emploi-Québec</p>		<p>5.1 Les pratiques de gestion de ses ressources humaines</p> <p>5.2 L'apport du partenariat</p> <p>5.3 La réorganisation de la prestation de services, dont le développement du multi modes</p> <p>5.4 La saine gestion des fonds publics</p>

## Orientations et indicateurs de résultats

	<b>ORIENTATION 1</b> Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et soutenir la relance de l'emploi	<b>ORIENTATION 2</b> Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes	<b>ORIENTATION 3</b> Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, prestataires de l'assurance-emploi	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes d'assistance sociale		<b>X</b>	
Nombre de nouvelles ententes de qualification (cible à venir)			<b>X</b>
Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	<b>X</b>	<b>X</b>	
Nombre de prestataires de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	<b>X</b>	<b>X</b>	
Nombre de participants des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi		<b>X</b>	
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les mesures actives	<b>X</b>		<b>X</b>

**Note :** Le cycle de planification inclut l'identification d'actions qui contribue, à différentes intensités, à l'atteinte des cibles de résultats. Le tableau dresse le portrait des principales influences entre les orientations et les indicateurs de résultat.

# ORIENTATION 1

## ATTÉNUER LES EFFETS RÉSIDUELS DE LA RÉCESSION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET SOUTENIR LA RELANCE DE L'EMPLOI

La récession de 2009 a encore perturbé, en 2010, le marché du travail et la relance de l'économie régionale demeure incertaine. Néanmoins, l'emploi au Saguenay–Lac-Saint-Jean a réussi à augmenter légèrement en 2010. Le taux de chômage a diminué de deux points de pourcentage par rapport à 2009, mais seulement au prix d'une chute importante de la population active. Cette dernière a, en effet, régressé de 1,4 % en un an et s'établit désormais à 131 300 personnes. La faiblesse de la croissance de l'emploi conjuguée à une population active qui ne cesse de s'amenuiser démontre que le marché du travail demeure difficile et que la confiance des personnes est fragile quant à leurs possibilités de se retrouver un emploi.

### AXE D'INTERVENTION 1.1

#### LES MESURES DE PRÉVENTION ET D'AIDE AUX CHÔMEURS ET AUX PERSONNES QUI RISQUENT DE PERDRE LEUR EMPLOI À LA SUITE DE LA RÉCESSION

La crise économique de 2009 génère encore des effets négatifs sur le marché du travail régional. De nombreuses entreprises attendent que la relance économique ait gagné en solidité avant de démarrer de nouveaux projets et d'accroître leur activité. Plusieurs travailleurs de ces entreprises courent donc un risque de chômage. Par ailleurs, la lente relance de l'économie régionale augmente le risque d'un allongement de la période d'arrêt de travail des personnes déjà mises à pied. Elles possèdent, en général, des compétences qui devraient les aider à réintégrer le marché du travail durablement, mais ont certaines lacunes au chapitre de la recherche d'emploi.

### ENJEU RÉGIONAL - *La relance de l'emploi*

---

---

#### STRATÉGIES

---

##### *Individus*

---

- |       |   |
|-------|---|
| 1.1.1 | Offrir aux personnes qui courent un risque de chômage de courte durée les mesures d'accès rapide à l'emploi pour une recherche d'emploi efficace et une intégration durable en emploi |
| 1.1.2 | Prévoir une demande élevée de services par des prestataires de l'assurance-emploi   |
-



## AXE D'INTERVENTION 1.2

### LES MESURES DE PRÉVENTION ET D'AIDE AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ À LA SUITE DE LA RÉCESSION DANS LES SECTEURS AYANT LE PLUS D'EFFETS D'ENTRAÎNEMENT

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est plus vulnérable aux chocs conjoncturels que d'autres régions du Québec qui profitent d'une plus grande diversification économique. En effet, la forêt et l'aluminium sont deux secteurs ayant beaucoup d'effets d'entraînement dans la région, mais sont aussi fortement liés à la conjoncture internationale. Le Lac-Saint-Jean est particulièrement touché par ce phénomène, car le secteur de la forêt demeure un des principaux moteurs de son économie. Par ailleurs, les entreprises attendent une relance qui tarde à se faire sentir et demeurent circonspectes quant à la faisabilité de leurs projets dans un environnement empreint de morosité. Le maintien en emploi dans les secteurs ayant le plus d'effets d'entraînement est une stratégie pour profiter au mieux de la reprise économique.

### ENJEU RÉGIONAL - *La relance de l'emploi*

#### STRATÉGIES

##### *Entreprises*

- 1.2.1 Favoriser le développement des compétences de la main-d'oeuvre en emploi
- 1.2.2 Offrir des mesures d'aide au recrutement
- 1.2.3 Soutenir les projets novateurs visant l'adaptation de nos mesures et services

## AXE D'INTERVENTION 1.3

### LES INTERVENTIONS DE SENSIBILISATION ET DE MOBILISATION DES PARTENAIRES

La conjoncture du marché du travail au Saguenay–Lac-Saint-Jean a été encore très difficile en 2010, car la reprise de l'économie tarde à se manifester. La confiance des personnes et des entreprises envers la relance de l'économie s'est effritée tout au long de l'année. Il est donc impératif de mettre en place une stratégie de mobilisation et de sensibilisation des acteurs économiques afin de combattre les effets résiduels de la dernière récession et pour relancer durablement l'emploi.

### ENJEU RÉGIONAL - *La relance de l'emploi*

#### STRATÉGIES

##### *Individus*

- 1.3.1 Développer une stratégie de sensibilisation et de mobilisation visant la relance de l'emploi de concert avec nos partenaires

Indicateurs ciblés de résultats	Cibles 2011-2012	Cibles 2010-2011
1. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants de l'assurance-emploi	6 481	6 297
2. Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 000	2 116

## ORIENTATION 2

### FAVORISER LA PARTICIPATION ACTIVE AU MARCHÉ DU TRAVAIL ET L'EMPLOI DU PLUS GRAND NOMBRE DE PERSONNES

Le bassin de personnes à la recherche d'un emploi demeurera élevé en 2011 au Saguenay-Lac-Saint-Jean. En effet, la reprise économique hésitante n'a pas permis de relancer l'emploi et donc de réduire le nombre de chômeurs. Actuellement, la main-d'œuvre disponible s'élève à environ 11 000 personnes dans la région. À ce bassin de chômeurs, s'ajoutent de plus en plus de personnes découragées qui entreprendraient des démarches de recherche d'emploi si les conditions du marché du travail venaient à s'améliorer. Malgré cette disponibilité de main-d'œuvre, plus du tiers des entreprises sondées dans une enquête d'Emploi-Québec en 2007 disaient éprouver des difficultés de recrutement et la majorité de celles-ci auraient des postes vacants.

#### AXE D'INTERVENTION 2.1

##### LE RECOURS AUX SERVICES D'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE PLACEMENT POUR L'INSERTION RAPIDE EN EMPLOI ET L'AIDE AU RECRUTEMENT

De nombreux chercheurs d'emploi ont déjà les qualifications pour intégrer de façon durable un emploi. Ils ont besoin de diverses informations pour faciliter leur recherche. Il en est de même pour les entreprises lorsqu'elles cherchent des candidats pour combler des emplois qu'elles offrent. Une plus grande circulation de l'information sur les compétences recherchées par les employeurs et les candidats disponibles favorise un meilleur appariement de l'offre et de la demande de main-d'œuvre.

### *ENJEU RÉGIONAL - L'appariement de la demande et de l'offre de main-d'œuvre*

---

---

#### STRATÉGIES

##### *Individus*

- 2.1.1 Informer de façon systématique nos clientèles, dans les centres locaux d'emploi (CLE), de nos services d'information sur le marché du travail et de placement
- 2.1.2 Accroître l'utilisation des services en ligne dans les actions posées par Emploi-Québec auprès des individus
- 2.1.3 Accroître la promotion des services en ligne auprès des individus et des partenaires
- 2.1.4 Mieux cibler la promotion de nos services en ligne (placement en ligne et IMT en ligne) auprès des entreprises

##### *Entreprises*

- 2.1.5 Apporter une attention particulière, au chapitre du placement, aux entreprises aux prises avec des difficultés de recrutement de main-d'œuvre
-

## AXE D'INTERVENTION 2.2

### L'INTERVENTION AUPRÈS DES PERSONNES PRÊTES À OCCUPER UN EMPLOI QUI ONT BESOIN D'UNE AIDE D'APPOINT

Environ 11 000 personnes cherchaient activement un emploi au Saguenay–Lac-Saint-Jean en 2010. Ce bassin, qui était à la baisse dans les dernières années, a augmenté en raison de la crise économique et est demeuré élevé en 2010 en conséquence d'une faible reprise. Par ailleurs, on observe une grande hétérogénéité chez cette main-d'œuvre. Le quart ne possède pas de diplôme d'études secondaires; plusieurs ont de la difficulté à intégrer un emploi en raison d'un manque d'expérience, alors que d'autres doivent développer des compétences en savoir-être. Ainsi, une partie de l'effectif des chômeurs de la région fait face à des périodes de chômage de courte durée, de sorte que leur probabilité de réinsertion en emploi est élevée. Une partie de ceux-ci n'a pas besoin d'aide pour une insertion durable en emploi. Pour d'autres, la durée de leur période de chômage peut s'allonger en l'absence d'une intervention des services publics d'emploi. Dans leur cas, une mesure de courte durée est souhaitable.

### *ENJEU RÉGIONAL - L'appariement de la demande et de l'offre de main-d'œuvre*

---

#### STRATÉGIES

---

##### *Individus*

---

- 2.2.1 Assurer un fonctionnement plus efficace des services d'accueil, d'évaluation et de référence afin de diriger les clientèles aux services appropriés, incluant les services en ligne, visant notamment à renforcer le continuum de services vers l'emploi
  - 2.2.2 Mieux cibler la clientèle qui présente un potentiel d'insertion plus élevé, notamment avec l'utilisation de SIRAD
  - 2.2.3 Accentuer nos efforts de mobilisation de la clientèle vers l'insertion en emploi, notamment en les informant des avantages procurés par le travail
  - 2.2.4 Mettre de l'avant des moyens afin d'assurer un meilleur arrimage entre les emplois cachés ou connus et les candidats potentiels autant à l'interne qu'à l'externe
  - 2.2.5 Maintenir, en fonction des besoins de nos clientèles, le recours aux ressources externes afin d'offrir une plus grande gamme de services
-

## AXE D'INTERVENTION 2.3

### LA MOBILISATION, LA PRÉPARATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES CLIENTÈLES ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Avec la crise économique, le marché du travail s'est détérioré significativement et de nombreux travailleurs ont été mis à pied. De plus, la reprise n'est pas au rendez-vous et plusieurs personnes sans emploi au Saguenay-Lac-Saint-Jean se sont découragées et ont cessé leurs recherches d'emploi; elles ne sont donc pas comptabilisées dans le calcul du taux de chômage. Plusieurs de ces chômeurs découragés sont désormais prestataires d'une aide financière de dernier recours. On comptait environ 12 900 personnes adultes prestataires de l'aide financière de dernier recours en juillet 2010 dans la région. De ce nombre, environ 4300 n'avaient pas de contrainte à l'emploi. Parmi ces derniers, deux sur trois dépendent de ce régime de soutien du revenu depuis plus de deux ans depuis leur dernière admission au programme. Ceci illustre bien les difficultés marquées pour cette partie de la population à occuper un emploi.

### *ENJEU RÉGIONAL - L'augmentation du taux d'emploi des personnes plus éloignées du marché du travail*

#### STRATÉGIES

##### *Individus*

- |       |  |
|-------|--|
| 2.3.1 | Mieux cibler les personnes qui ont le plus de potentiel d'intégration au marché du travail parmi la clientèle des programmes d'assistance sociale, notamment avec l'utilisation de SIRAD                                   |
| 2.3.2 | Accentuer nos efforts de mobilisation de la clientèle des programmes d'assistance sociale vers l'insertion en emploi, notamment en les informant des avantages procurés par le travail                                     |
| 2.3.3 | Mettre davantage l'accent sur le suivi et sur l'accompagnement des individus dans leur démarche d'insertion et de maintien en emploi autant dans les interventions d'Emploi-Québec que pour celles des ressources externes |
| 2.3.4 | Valoriser le potentiel des personnes éloignées du marché du travail auprès du personnel d'Emploi-Québec, des ressources externes et de nos partenaires   |

## AXE D'INTERVENTION 2.4

### LA MOBILISATION, LA PRÉPARATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES APPARTENANT À DES BASSINS DE MAIN-D'ŒUVRE SOUS-REPRÉSENTÉS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Le phénomène du chômage de longue durée touche davantage des sous-groupes de la population particulièrement défavorisés sur le plan de l'emploi. Il engendre des coûts économiques et sociaux très importants. Six segments de la population sont considérés comme étant plus défavorisés sur le plan de l'emploi. Leur taux de participation au marché du travail pourrait être rehaussé, mais les personnes de ces groupes font face à plusieurs contraintes quant à leur intégration au marché du travail. Ces groupes sont les jeunes, les femmes, les personnes de 45 ans et plus, les contrevenants adultes, les personnes immigrantes et les personnes handicapées.

Les 49 000 jeunes (15 à 29 ans) de la région, comme l'ensemble de la population, font face à un marché du travail régional aux conditions plus difficiles que celui de l'ensemble du Québec. Environ 4 000 jeunes se cherchaient activement un emploi en 2010 au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les jeunes qui tentent d'intégrer le marché du travail se butent souvent à leur manque d'expérience. Toutefois, dans un contexte où les bassins de main-d'œuvre diminuent à une vitesse de plus en plus grande, les jeunes seront dorénavant plus en mesure de profiter de l'embellie du marché du travail. D'ailleurs, la majorité des postes qui seront à combler à long terme par de la nouvelle main-d'œuvre le seront par des jeunes de moins de 25 ans.

La participation au marché du travail est moins forte chez les hommes de la région en comparaison des hommes au Québec. Leur taux d'activité est, en moyenne, inférieur de trois points de pourcentage à celui des hommes de l'ensemble du Québec. On observe aussi cette situation chez les femmes, mais l'écart est beaucoup plus grand, soit de sept points. Par ailleurs, les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes à occuper des emplois atypiques et elles ont un salaire moyen inférieur à celui des hommes. Elles assument encore souvent seules la totalité des responsabilités familiales et domestiques, ce qui rend plus difficile leur intégration au marché du travail.

Avec le vieillissement de la population, le groupe des **45 ans et plus** prendra de plus en plus d'importance sur le marché du travail. Il représente actuellement 45 % de la population active au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les difficultés d'insertion sur le marché du travail augmentent avec l'âge. Ainsi, le maintien en emploi de ces personnes est prioritaire. Mais, lorsqu'elles cherchent un emploi, plusieurs facteurs réduisent leurs possibilités d'insertion : préjugés des employeurs, qualifications trop faibles ou inadaptées à la demande, capacités limitées de développement des compétences et inexpérience en recherche d'emploi. Toutefois, le vieillissement de la population devrait générer une plus grande rareté de main-d'œuvre dans les prochaines années, ce qui devrait faciliter l'insertion en emploi des plus âgés.

En 2006, la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean comptait alors pour près de 4 % de l'ensemble du Québec, mais pour 0,2 % seulement des **personnes immigrantes** (nées hors du Canada), soit un poids relatif vingt fois inférieur. Plusieurs éléments constituent un frein à la venue en plus grand nombre d'immigrants au Saguenay–Lac-Saint-Jean. La méconnaissance de la langue française, la quasi-absence de communautés immigrantes, les préjugés encore présents envers ces personnes et la difficulté des immigrants à faire reconnaître leurs acquis professionnels comptent parmi ces facteurs. Toutefois, le difficile contexte du marché de l'emploi est un facteur majeur, qui toutefois perdra de son importance dans les prochaines années en raison des déficits de main-d'œuvre appréhendés.

Les **personnes handicapées** sont parmi les plus défavorisées sur le plan de l'emploi. Plusieurs facteurs limitent les possibilités d'intégration durable en emploi des personnes handicapées : plus faible scolarité, processus d'insertion en emploi plus long, besoin de davantage de suivi en emploi, préjugés des employeurs, adaptations de l'environnement physique de l'emploi et problèmes de transport.

Les **personnes judiciairisées** font face à diverses contraintes qui minent leur possibilité d'intégration en emploi. Elles sont aux prises avec des préjugés sociaux, elles manquent de stabilité et de motivation et elles ont une faible estime de soi. Elles sont souvent analphabètes ou ont une formation déficiente, sont déphasées et connaissent mal le marché du travail, ont peu ou pas d'expérience et ne connaissent pas les techniques de recherche d'emploi. Ces personnes ont des besoins criants en matière de connaissance du marché du travail, de technique de recherche d'emploi, de développement des compétences et d'acquisition d'expérience de travail.

Au sein de ces groupes défavorisés sur le plan de l'emploi, il existe une grande hétérogénéité des risques de chômage de longue durée. Toutefois, **une constante se dégage : le niveau de scolarité et le niveau de qualification professionnelle constituent des variables fondamentales quant aux possibilités d'intégration durable en emploi de ces personnes.** Bien souvent, lorsqu'elles entreprennent des démarches de scolarisation ou de qualification, elles requièrent davantage de suivi pour atteindre leur objectif.

## ENJEU RÉGIONAL - *L'adaptation des entreprises à la réduction des bassins de main-d'œuvre*

### STRATÉGIES

#### *Individus*

- 2.4.1 Optimiser le recours aux ressources externes afin d'offrir davantage de services spécialisés aux personnes appartenant à des bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail
- 2.4.2 S'inscrire dans les différentes stratégies, ententes et approches spécifiques d'Emploi-Québec à l'égard des personnes appartenant à des bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail dont les stratégies à l'égard de la main-d'œuvre féminine et des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus
- 2.4.3 Agir comme partenaire à l'intérieur des différentes initiatives du milieu régional à l'égard des groupes sous-représentés sur le marché du travail (jeunes, immigrants, etc.)
- 2.4.4 Sensibiliser les entreprises et le personnel d'Emploi-Québec à l'embauche de personnes appartenant à des bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail

Indicateurs ciblés de résultats	Cibles 2011-2012	Cibles 2010-2011
1. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	12 500	13 415
2. Nombre de participants en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 530	6 524
3. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, clientèle des programmes d'assistance sociale	3 290	3 300
4. Nombre de participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 425	1 300

## ORIENTATION 3

### CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ ET DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES ENTREPRISES AUX CHANGEMENTS

Depuis plusieurs années, la base économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'effrite. La structure manufacturière s'érode, alors que le secteur tertiaire fournit de plus en plus d'emploi, généralement de moindre qualité. Par ailleurs, la hausse rapide et soutenue des dernières années du dollar canadien par rapport à la devise américaine réduit la compétitivité des entreprises exportatrices régionales. Ainsi, le retour à la quasi parité entre ces deux monnaies aggrave la situation et influence négativement la performance des entreprises. Par contre, les nouvelles technologies sont plus accessibles en raison de la baisse de leur prix relatif.

Dans ce contexte, le maintien en emploi dans les entreprises et dans les secteurs d'activité qui sont les plus à risque de perdre des emplois et qui ont le plus d'effets d'entraînement dans l'économie est prioritaire. À ce titre, la priorité doit être donnée au renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements, notamment par l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre, un des facteurs déterminants de la compétitivité des entreprises.

Avec le passage de la récession, les entreprises ont procédé à de nombreuses mises à pied. La reprise économique qui a suivi tarde à se faire sentir dans la région, plus particulièrement au Lac-Saint-Jean. Plusieurs entreprises attendent que la relance se raffermisse pour mettre de l'avant leurs projets d'investissement et ainsi réembaucher du personnel. La réalisation de ces projets d'investissement combinée au développement des compétences des travailleurs devrait permettre de profiter pleinement d'une reprise économique.

Le vieillissement de la population entraînera de nombreux départs à la retraite et le manque de main-d'œuvre sera de plus en plus important. Les jeunes seront appelés à combler la majorité des postes rendus vacants. Ainsi, le transfert d'expertise et la gestion intergénérationnelle sont d'une importance capitale afin d'assurer la pérennité des entreprises.

### AXE D'INTERVENTION 3.1

#### LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La main-d'œuvre disponible est abondante dans la région; elle possède en général les qualifications nécessaires pour obtenir un emploi. Toutefois, 25 % des chercheurs d'emploi (27 % dans l'ensemble du Québec) n'ont pas obtenu de diplôme d'études secondaires. Parmi ceux-ci, plusieurs éprouvent des difficultés au chapitre des compétences de base (lire, écrire, compter). Leur insertion durable en emploi est d'autant plus difficile. Ainsi, plusieurs chômeurs ne peuvent intégrer le marché du travail en raison de compétences trop faibles ou inadaptées à la demande des entreprises.

Des lacunes dans les compétences minimales comme lire, écrire et compter sont aussi présentes chez les travailleurs en emploi. Un travailleur sur huit ne possède pas de diplôme d'études secondaires dans la région. Ces personnes en emploi sont les plus vulnérables quant à une perte potentielle d'emploi et les risques de chômage de longue durée suite à une mise à pied sont très grands.

Malgré l'abondance de main-d'œuvre, plusieurs entreprises de la région estiment avoir des difficultés à trouver la main-d'œuvre dont elles ont besoin et plusieurs disent avoir des postes vacants. L'enquête d'Emploi-Québec de 2007 indique que plus de 30 % ont des difficultés de recrutement. Celles-ci risquent d'être exacerbées à moyen et long termes. En effet, avec le vieillissement de la population, les bassins de main-d'œuvre seront moins volumineux. La demande de compétences des entreprises se maintiendra et pourrait même s'amplifier. La main-d'œuvre ne possédant pas de compétences professionnelles en demande sur le marché du travail risque d'éprouver beaucoup de difficultés à intégrer durablement le marché du travail.

## **ENJEU RÉGIONAL - *L'appariement de la demande et de l'offre de main-d'œuvre***

STRATÉGIES	
<i>Individus</i>	
3.1.1	Inciter les chercheurs d'emploi à acquérir une formation qualifiante en lien avec les perspectives professionnelles, notamment dans les métiers spécialisés nécessitant une formation professionnelle ou technique
3.1.2	Améliorer nos connaissances des bassins de main-d'œuvre dans la région, notamment par l'utilisation de données fiables et complètes sur les caractéristiques des prestataires de l'aide de dernier recours et des participants aux mesures
3.1.5	Soutenir et promouvoir la mise en place de mutuelles de formation
<i>Entreprises</i>	
3.1.3	Rehausser les compétences de la main-d'œuvre par le biais de la formation de base et de la formation continue
3.1.4	Favoriser la diversification des modes de formation (apprentissage virtuel, formation en alternance travail-études, formation à temps partielle, formation de courte durée) notamment en période d'arrêt de travail ou de ralentissement

### **AXE D'INTERVENTION 3.2**

#### **LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

Malgré la diminution des bassins de main-d'œuvre disponible, les entreprises rechercheront toujours des travailleurs qualifiés. Par conséquent, les personnes en emploi et les chômeurs auront toujours intérêt à faire valoir et à développer leurs compétences. En plus, de nombreux travailleurs n'ont pas de diplôme reconnu. Ces personnes développent et acquièrent des compétences grâce à leur expérience en emploi. Lorsque ces personnes se retrouvent sans emploi ou lorsqu'elles désirent changer d'emploi, elles ne peuvent souvent faire reconnaître et faire valoir ces compétences auprès des employeurs.

## **ENJEU RÉGIONAL - *L'appariement de l'offre et de la demande de main-d'œuvre***

STRATÉGIES	
<i>Individus</i>	
3.2.1	Favoriser la reconnaissance des compétences découlant de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre



### AXE D'INTERVENTION 3.3

#### LE SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES

Le chômage structurel frappe durement le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les changements dans l'environnement des entreprises sont très rapides et cette tendance se poursuivra à moyen terme. La capacité d'innovation et d'adaptation des entreprises, renforcée par la présence d'une main-d'oeuvre qualifiée et capable de s'adapter rapidement, constitue un facteur de survie. C'est aussi une condition nécessaire au maintien en emploi de nombreux travailleurs.

Le vieillissement de la population s'accroîtra au cours des prochaines années dans la région. De plus, les jeunes seront appelés à combler la majorité des postes rendus vacants par les départs à la retraite. Dans ce contexte, les entreprises devront déployer des stratégies de gestion des ressources humaines afin de pouvoir affronter les volumineux mouvements de personnel anticipés. En plus d'une gestion prévisionnelle, les organisations devront mettre de l'avant des stratégies de gestion intergénérationnelle et interculturelle.

### ENJEU RÉGIONAL - *L'adaptation des entreprises à la réduction des bassins de main-d'oeuvre*

---

---

#### STRATÉGIES

##### *Individus*

- 3.3.2 Accentuer nos relations avec les comités sectoriels afin de mieux cerner les besoins du marché du travail
- 3.3.3 Cibler parmi les métiers disponibles dans le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), ceux présents dans les secteurs à risque ou ayant le plus d'effets d'entraînement

##### *Entreprises*

- 3.3.1 Poursuivre nos interventions auprès des entreprises qui sont les plus à risque de perdre, de ne pas créer ou de ne pas combler des emplois, plus particulièrement dans les secteurs ayant le plus d'effets d'entraînement
- 
- 

### AXE D'INTERVENTION 3.4

#### L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Les bassins de main-d'oeuvre de la région diminuent en raison du vieillissement de la population. Cette tendance s'accroîtra dans les prochaines années. Par contre, les jeunes, les travailleurs âgés et les personnes faisant partie des groupes les plus défavorisés sur le plan de l'emploi seront de plus en plus nombreux à offrir leurs services aux employeurs de la région. Les entreprises doivent réagir à cette baisse de l'offre de main-d'oeuvre et à cette modification dans les caractéristiques de l'offre de main-d'oeuvre. Elles doivent s'assurer d'un transfert d'expertise et mettre en place des mesures visant à attirer, à retenir et à développer leur main-d'oeuvre.

## ENJEU RÉGIONAL - *L'adaptation des entreprises à la réduction des bassins de main-d'oeuvre*

### STRATÉGIES

#### *Entreprises*

- 3.4.1 Sensibiliser davantage les entreprises aux nouvelles problématiques de main-d'oeuvre sur les plans prévisionnel, intergénérationnel et interculturel
- 3.4.2 Soutenir davantage l'effort de formation continue des entreprises afin de favoriser la rétention en emploi des travailleurs compte tenu des difficultés de recrutement

### AXE D'INTERVENTION 3.5

#### LE SOUTIEN AUX ENTREPRISES QUI ONT DES PROJETS DE CRÉATION D'EMPLOIS

Les efforts de reconversion industrielle des dernières années au Saguenay–Lac-Saint-Jean ont commencé à porter fruit. Cependant, ce n'est pas encore suffisant pour permettre à la région de tirer son épingle du jeu. La croissance de l'emploi dans la région a été à peu près aussi rapide que celle du Québec de 1987 à 1995. Depuis, le Saguenay–Lac-Saint-Jean n'arrive pas à suivre le rythme de l'ensemble du Québec. De plus, la dernière crise économique a touché plus fortement le marché du travail de la région que celui de l'ensemble du Québec. Les mises à pied ont été proportionnellement plus nombreuses dans la région et la relance de l'économie tarde à se faire sentir.

Le manque d'emplois demeure encore un problème du marché du travail au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Le maintien en emploi dans les entreprises dans les secteurs d'activité névralgiques de l'économie est donc prioritaire. L'appui aux entreprises désireuses de créer des emplois dans des activités non concurrentes à celles des entreprises déjà en place au Saguenay–Lac-Saint-Jean constitue un élément important de la lutte au manque d'emplois.

## ENJEU RÉGIONAL - *Le maintien en emploi*

### STRATÉGIES

#### *Entreprises*

- 3.5.1 S'inscrire dans les créneaux prioritaires de développement socio-économique de la région (transformation de l'aluminium, agriculture nordique, tourisme d'aventure et écotourisme, produits à valeur ajoutée de deuxième et troisième transformation du bois des essences de la forêt boréale), en collaboration avec la Conférence régionale des élus (CRÉ)
- 3.5.2 Soutenir les entreprises dans la mise en œuvre de leurs projets de création d'emplois dans les secteurs ayant le plus d'effets d'entraînement par le biais de l'offre de services intégrée d'Emploi-Québec

Indicateurs ciblés de résultats	Cibles 2011-2012	Cibles 2010-2011
1. Nombre de nouveaux participants aux stratégies du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre	180	195
2. Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	337	369

## ORIENTATION 4

OFFRIR LES SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE DANS UNE PERSPECTIVE D'INSERTION EN EMPLOI ET SOUTENIR LA MOBILISATION DES MILIEUX EN FAVEUR DE LA SOLIDARITÉ ET DE L'INCLUSION SOCIALE, TOUT EN ACCORDANT UN SOUTIEN DU REVENU AUX PERSONNES QUI BÉNÉFICIENT DES DIVERS PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE

### *ENJEU RÉGIONAL - L'augmentation du taux d'emploi des personnes plus éloignées du marché du travail*

Le soutien financier des personnes démunies est au cœur des services de solidarité sociale d'Emploi-Québec. Outre celui-ci, Emploi-Québec déploie des efforts continus pour favoriser l'inclusion sociale des prestataires d'une aide financière de dernier recours et les soutenir dans leurs démarches, avec l'aide des services publics d'emploi, en vue d'un retour sur le marché du travail.

Afin de poursuivre les efforts de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le Québec s'est doté d'un second plan en la matière, le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015 : Le Québec mobilisé contre la pauvreté<sup>5</sup>, coordonné par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il s'articule autour de quatre orientations :

- Revoir nos façons de faire et rapprocher les décisions des milieux locaux et régionaux;
- Valoriser le travail et favoriser l'autonomie des personnes;
- Soutenir le revenu des personnes défavorisées;
- Améliorer les conditions de vie des personnes et des familles à faible revenu.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa quatrième orientation par les axes d'intervention et les stratégies suivantes<sup>6</sup>.

#### AXE D'INTERVENTION 4.1

##### LE SOUTIEN FINANCIER AUX PERSONNES ET AUX FAMILLES DÉMUNIES CONFORME AU CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

- Accorder une aide financière aux personnes et aux familles démunies dans le cadre des programmes d'assistance sociale et des programmes spécifiques, et ce, dans le respect des principes d'équité et de saine gestion des fonds publics.
- Offrir le Programme de soutien financier pour les travailleurs âgés licenciés (avant le 1<sup>er</sup> avril 2011) afin de permettre aux personnes âgées de 55 à 59 ans de recevoir une aide financière jusqu'à leur admissibilité au Régime de rentes du Québec.
- Offrir le Programme de soutien pour les travailleurs licenciés collectivement, afin de soutenir temporairement, par une aide financière, les travailleuses et les travailleurs victimes d'un licenciement de 50 personnes ou plus.

<sup>5</sup> Voir : <http://www.mess.gouv.qc.ca/plan-action/index.asp>

<sup>6</sup> Ces stratégies contribuent notamment à la réalisation des orientations n° 3 et n° 4 du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, « Aider les personnes et les familles » et « Soutenir le dynamisme des milieux et l'action communautaire ».

## **AXE D'INTERVENTION 4.2**

### **L'AIDE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PRESTATAIRES D'UNE AIDE FINANCIÈRE DE DERNIER RECOURS DANS UNE PERSPECTIVE DE MISE EN MOUVEMENT ET D'INSERTION EN EMPLOI**

- Offrir de l'aide et de l'accompagnement social aux prestataires d'une aide financière de dernier recours.
- Mettre en œuvre, en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, des projets d'expérimentation afin d'améliorer le continuum de services intersectoriels en emploi et en santé pour les personnes ayant des troubles de santé mentale.

## **AXE D'INTERVENTION 4.3**

### **LA CONTRIBUTION AU PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL POUR LA SOLIDARITÉ ET L'INCLUSION SOCIALE**

- Soutenir la mise en œuvre des mesures du plan sous la responsabilité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dont celles visant à favoriser l'insertion en emploi d'un nombre maximum de prestataires de l'aide sociale et celles visant à soutenir le revenu des personnes défavorisées et leur inclusion sociale.

## **AXE D'INTERVENTION 4.4**

### **LA COLLABORATION À LA MOBILISATION ET À L'ENGAGEMENT DES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DANS LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE**

- Contribuer à la création et à la concrétisation des Alliances pour la solidarité avec chacune des régions et avec les organisations autochtones afin de favoriser la mobilisation et la concertation de l'ensemble des acteurs.
- Contribuer à la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées, sous la coordination du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

## ORIENTATION 5

### REVOIR ET OPTIMISER LE PARTENARIAT, LES PROCESSUS DE TRAVAIL, LA PRESTATION DE SERVICES ET L'ORGANISATION TERRITORIALE D'EMPLOI-QUÉBEC

Emploi-Québec mise sur l'optimisation de ses services et sur la transformation de son modèle d'affaires pour s'adapter à un environnement marqué par des mutations profondes du marché du travail. Déjà amorcée, la première démarche vise à optimiser les services offerts, plus particulièrement la façon dont ils sont offerts et leur répartition territoriale, dans le but d'alléger la pression exercée sur le personnel et sur la capacité organisationnelle à livrer des services de qualité.

De façon concomitante à la démarche d'optimisation, Emploi-Québec vise la transformation de son modèle d'affaires, démarche qui se réalisera sur plusieurs années. Le renouvellement du modèle d'affaires s'appuiera sur les forces d'Emploi-Québec, soit la gestion sur une base partenariale, la gestion décentralisée de ses interventions, sa présence sur le territoire québécois et sa gestion par résultats. Il passera par un changement majeur de nos façons de faire et de desservir les clients. Les solutions suivantes seront à la base du nouveau modèle d'affaires :

- le multiaccès : accès multiples aux services d'Emploi-Québec par des coordonnées universelles;
- le multi-intervenant : un dossier électronique unique favorisant la prise en charge des demandes par différents intervenants;
- le multisite : la possibilité pour Emploi-Québec, grâce à une utilisation optimale des technologies de l'information et des communications disponibles sur le marché, de regrouper des interventions;
- la multisolution : une réponse sur mesure aux besoins du client.

La prestation de services d'Emploi-Québec ne peut se faire que grâce à la contribution de ressources humaines qualifiées et engagées, contribution qui passe avant tout par un personnel en santé. À cet égard, Emploi-Québec accordera une attention particulière à ses ressources humaines, en mettant la santé des personnes au cœur de ses valeurs, et ce, en continuité avec la démarche d'amélioration en santé et qualité de vie au travail. Elle misera aussi sur la préservation de l'expertise développée au fil des ans en assurant le transfert des compétences. Ces actions sont d'autant plus nécessaires dans un contexte où les mouvements de personnel, amorcés au cours des dernières années, sont nombreux.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa cinquième orientation par les axes d'intervention et les stratégies suivantes<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ces stratégies contribuent notamment à la réalisation des orientations n° 5 et n° 6 du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, « Se distinguer comme employeur attractif » et « Assurer des services accessibles et performants ».

## **AXE D'INTERVENTION 5.1**

### **LES PRATIQUES DE GESTION DE SES RESSOURCES HUMAINES**

- Poursuivre la démarche d'amélioration continue en santé et qualité de vie au travail.
- Poursuivre la mise en œuvre du Plan de gestion de la relève, qui comprend la stratégie de gestion de la relève des cadres, la stratégie de relève des employés et la stratégie de maintien et transfert des connaissances et de l'expertise.
- Développer et maintenir les compétences de son personnel en misant sur la diversité, la flexibilité et l'accessibilité de la formation.
- Amorcer la mise en œuvre, tout en l'ajustant en continu, du Plan de gestion du changement et des communications dans le contexte du renouvellement de son modèle d'affaires.

## **AXE D'INTERVENTION 5.2**

### **L'APPORT DU PARTENARIAT**

- Miser sur la concertation avec les partenaires, sur les plans national et régional, afin d'assurer la cohérence de l'intervention, notamment pour relever les défis associés aux mutations du marché du travail et au renouvellement du modèle d'affaires d'Emploi-Québec.
- Poursuivre et renforcer les collaborations avec les autres ministères et organismes engagés dans le soutien au développement de la main-d'œuvre et dans la lutte contre le chômage et la pauvreté.
- Optimiser le recours aux organismes œuvrant au développement de l'employabilité, en s'assurant que leur offre de service s'ajuste à l'évolution du marché du travail et aux besoins de services qui en découlent, en s'appuyant notamment sur les recommandations du Comité sur la révision de l'offre de service des organismes communautaires en employabilité et sur leur mode de financement.
- Resserrer les collaborations entre les conseils régionaux des partenaires du marché du travail, les comités sectoriels de main-d'œuvre et les services aux entreprises d'Emploi-Québec.

## **AXE D'INTERVENTION 5.3**

### **LA RÉORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES, DONT LE DÉVELOPPEMENT DU MULTIMODES**

- Poursuivre la simplification des normes et des processus opérationnels afin d'alléger la tâche de son personnel.
- Explorer des scénarios quant à l'optimisation de l'organisation territoriale de la prestation de services dans chacune des régions, tout en maintenant un service de proximité pour la clientèle, et implanter les solutions retenues.
- Développer des modes de prestation de services diversifiés et en améliorer l'accès pour la clientèle, notamment par le Web, la téléphonie, etc.
- Entreprendre la mise en œuvre graduelle du renouvellement de son modèle d'affaires.

## AXE D'INTERVENTION 5.4

### LA SAINTE GESTION DES FONDS PUBLICS

- Administrer les fonds publics avec rigueur, équité et efficience (services de solidarité sociale et services publics d'emploi).
- Améliorer la gestion par résultats en poursuivant les actions visant à mieux rendre compte des résultats des interventions d'Emploi-Québec auprès de sa clientèle et à améliorer sa performance.
- Assurer le maintien de la qualité de ses services à la clientèle par un suivi attentif des résultats en la matière, dans le respect des engagements de la Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens et de son plan d'action.



# 3

## Répartition du budget d'intervention et des cibles de résultats

Le budget d'intervention pour l'année 2011-2012 est de 30 007 900 \$. Il est composé de fonds provenant du Québec et de fonds fédéraux provenant du Compte d'assurance-emploi, selon l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail. L'*annexe 1* permet de visualiser la répartition du budget d'intervention, notamment la répartition entre les centres locaux d'emploi (CLE) de la région.

La répartition du budget d'intervention entre les centres locaux d'emploi de la région est déterminée à partir d'un modèle régional de répartition qui est adapté à celui utilisé par Emploi-Québec pour répartir les budgets d'intervention entre les régions du Québec.

En fait, notre modèle de répartition budgétaire est subdivisé en deux, soit un modèle de répartition pour les fonds du Compte de l'assurance-emploi qui sont utilisés pour les prestataires de l'assurance-emploi, pour les entreprises et les personnes en emploi, et un autre pour les fonds du Québec qui sont utilisés exclusivement pour les prestataires de l'aide financière de dernier recours.

Cela permet de mieux répartir chacun des fonds en fonction du bassin de clientèle potentielle de chaque territoire qui est le plus susceptible de recevoir des services des CLE. Ainsi, chaque CLE reçoit une proportion de chacun des fonds qui varie d'un territoire à l'autre en tenant compte de la population du territoire d'abord, mais aussi de facteurs aggravants reliés à chacun des territoires de CLE, notamment le taux de chômage de la population, le nombre de prestataires de l'assurance-emploi et de l'aide financière de dernier recours, le nombre de jeunes de 15-34 ans, le nombre de personnes de 45 ans et plus, le nombre d'emplois nécessitant un diplôme d'études secondaires ou moins, etc. Ces facteurs aggravants peuvent faire en sorte qu'un territoire de CLE reçoive davantage de budget et une cible plus élevée que la proportion de sa population (ou l'inverse).

Le modèle que nous avons développé pour la répartition des cibles de résultats entre les CLE est basé, en bonne partie, sur celui de la répartition du budget d'intervention. Ainsi, la plupart des variables ou des critères de répartition qu'il utilise sont basés sur notre modèle de répartition budgétaire. Par exemple, la variable de répartition qui sert à répartir la cible du nombre de participants de l'aide financière de dernier recours par territoire est basée sur la proportion que recevra un CLE en fonds du Québec. La répartition des cibles de résultats entre les CLE de la région se retrouve à l'*annexe 2*

# ANNEXE 1

## Répartition du budget d'intervention 2011-2012

BUDGET 2011-2012	TOTAL	%	Fonds du Québec	%	Fonds fédéraux	%
<b>BUDGET TOTAL</b>	<b>30 007 900 \$</b>		<b>7 769 500 \$</b>	<b>25,89 %</b>	<b>22 238 400 \$</b>	<b>74,11 %</b>
		<b>% du budget total</b>				
<b>Enveloppes spécifiques</b>						
CIT (contrats d'intégration au travail)	1 900 000 \$	6,3 %	1 900 000 \$	100,0 %	0 \$	0 %
Jeunes en action	510 489 \$	1,7 %	336 412 \$	65,9 %	174 077 \$	34,1 %
PRIME	80 000 \$	0,3 %	80 000 \$	100 %	0 \$	0 %
Stratégie forestière*	1 984 200 \$	6,6 %	0 \$	0 %	1 984 200 \$	100,0 %
Entente sur le marché du travail	3 154 200 \$	10,5 %	3 154 200 \$	100,0 %	0 \$	0 %
<b>Total partiel</b>	<b>7 628 889 \$</b>	<b>25,4 %</b>	<b>5 470 612 \$</b>	<b>71,7 %</b>	<b>2 158 277 \$</b>	<b>28,3 %</b>
<b>Budget des mesures actives</b>	<b>22 379 011 \$</b>	<b>74,6 %</b>	<b>2 298 888 \$</b>	<b>10,3 %</b>	<b>20 080 123 \$</b>	<b>89,7 %</b>
		<b>% du budget des mesures actives</b>				
<b>Réserves et activités régionalisées</b>						
Activités régionalisées	570 670 \$	2,6 %	48 150 \$	10,0 %	433 350 \$	90,0 %
Réserve entreprises d'insertion de portée locale	384 323 \$	1,7 %	253 653 \$	66,0 %	130 670 \$	34,0 %
Réserve ressources externes de portée régionale	1 443 999 \$	6,5 %	577 599 \$	40,0 %	866 399 \$	60,0 %
Contribution Forêt FDMT	343 808 \$	1,5 %	0 \$	0,0 %	343 808 \$	100,0 %
<b>Total partiel</b>	<b>2 742 800 \$</b>	<b>12,3 %</b>	<b>879 403 \$</b>	<b>32,1 %</b>	<b>1 863 397 \$</b>	<b>67,9 %</b>
<b>Budget initial à répartir dans les CLE</b>	<b>19 636 211 \$</b>	<b>87,7 %</b>	<b>1 419 485 \$</b>	<b>7,2 %</b>	<b>18 216 726 \$</b>	<b>92,8 %</b>
		<b>% du budget initial des CLE 2011-2012</b>				
<b>Budget initial des CLE selon modèle de répartition</b>						
CLE Lac-Saint-Jean-Est	3 785 625 \$	19,3 %	222 433 \$	5,9 %	3 563 192 \$	94,1 %
CLE de Chicoutimi	4 944 753 \$	25,2 %	374 176 \$	7,6 %	4 570 577 \$	92,4 %
CLE de Jonquière	4 179 177 \$	21,3 %	424 710 \$	10,2 %	3 754 467 \$	89,8 %
CLE Maria-Chapdelaine	2 356 274 \$	12,0 %	121 082 \$	5,1 %	2 235 192 \$	94,9 %
CLE de Roberval	2 686 565 \$	13,7 %	165 370 \$	6,2 %	2 521 195 \$	93,8 %
CLE de La Baie	1 683 817 \$	8,6 %	111 713 \$	6,6 %	1 572 103 \$	93,4 %
<b>Total partiel</b>	<b>19 636 211 \$</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 419 485 \$</b>	<b>7,2 %</b>	<b>18 216 726 \$</b>	<b>92,8 %</b>

## ANNEXE 2

### Répartition des cibles de résultats 2011-2012

INDICATEURS DE RÉSULTATS	LAC-SAINT-JEAN-EST		CHICOUTIMI		JONQUIÈRE		MARIA-CHAPDELAINE		ROBERVAL		LA BAIE		SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN	
	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	2 371	2 572	3 120	3 550	2 913	2 893	1 380	1 480	1 642	1 811	1 074	1 108	12 500	13 415
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, prestataires de l'assurance-emploi	1 279	1 242	1 592	1 529	1 409	1 357	758	739	872	876	571	555	6 481	6 297
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes d'assistance sociale	524	561	874	1 102	973	763	277	272	389	390	254	212	3 290	3 300
Nombre de nouvelles ententes de qualification	34	37	53	57	42	46	16	17	21	23	15	16	180	195
Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 239	1 251	1 630	1 702	1 522	1 427	721	720	858	881	561	544	6 530	6 524
Nombre de prestataires de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	395	417	491	514	435	456	234	248	269	294	176	186	2 000	2 116
Nombre de participants des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	227	221	378	434	421	300	120	107	169	154	110	84	1 425	1 300
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les mesures actives	64	54	92	88	54	53	49	55	52	31	27	33	337	325

## ANNEXE 3

### Liste des membres du CRPMT

#### EMPLOI-QUÉBEC SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Membres représentant la main-d'œuvre	Membres représentant les entreprises	Milieu communautaire et de l'enseignement
<b>Bernard, Michel</b> Directeur du service administratif Fédération de l'UPA du Saguenay-Lac-Saint-Jean	<b>Duchesne, Tony</b> Directeur des ressources humaines LAR Machinerie Métabetchouan	<b>Ferland, Damien</b> Directeur du service de formation continue UQAC Chicoutimi
<b>Cottenoir, Engelbert, Président</b> Président CSN Saguenay-Lac-Saint-Jean Chicoutimi	<b>Guay, Richard</b> Directeur Relations industrielles Québec Alcan Métal primaire Jonquière	<b>Gagné, Liz S.,</b> Présidente CS des Rives-du-Saguenay Chicoutimi
<b>Crevier, Jean-Marc</b> Représentant régional FTQ Jonquière	<b>Lefebvre, Roger</b> Directeur du service des ressources humaines Bowater Produits forestiers du Canada inc. Dolbeau-Mistassini	<b>Lapierre, France</b> Représentante syndicale Syndicat de l'enseignement de Louis-Hémon Saint-Félicien
<b>Morel, Pierre</b> Secrétaire général CSN Saguenay-Lac-Saint-Jean Chicoutimi	<b>Munger, Lucie</b> Comptable agréée Malette, S.E.N.C Alma	<b>Sirois, Ginette</b> Directrice générale, Collège de Chicoutimi Chicoutimi
<b>Routhier, Michel</b> Président du syndicat – Division Girardville Usine Abitibi-Consolidated du Canada Girardville	<b>Néron, André</b> Président-directeur général Autobus Néron Roberval	<b>Tremblay, Gérald</b> Directeur général Groupe Coderr Alma

M. Yvon Fleury, directeur régional d'Emploi-Québec, est membre d'office du Conseil régional des partenaires du marché du travail.

SONT AUSSI MEMBRES DU CRPMT MAIS SANS DROIT DE VOTE :

M<sup>me</sup> **Marlène Dumais** Conseillère en développement, Conférence régionale des élus (CRÉ), M. **Joseph Molina** Directeur régional, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), M. **Francis Paradis** Directeur régional, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), M. **Michel Thibault** Conseiller en développement régional, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC), M<sup>me</sup> **Lison Rhéaume** Directrice régionale, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT).

## ANNEXE 4

### *Quelques problématiques du marché du travail*

#### GROUPES CLIENTS RESSOURCES EXTERNES SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN 2011-2012

---

Les personnes sans emploi se divisent en deux catégories : les personnes prêtes à intégrer un emploi et les personnes plus éloignées du marché du travail.

Malgré une situation plus favorable en 2010, le nombre de personnes sans emploi devrait demeurer élevé en raison des effets résiduels de la crise économique de 2009. Ce volume de personnes à la recherche d'un emploi sera composé de personnes prêtes à intégrer un emploi mais aussi de personnes avec des besoins de développement de compétences pour favoriser leur réinsertion en emploi.

Plusieurs segments de l'offre de main-d'oeuvre du marché du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean bénéficient des services offerts par les ressources externes. Ceux-ci sont :

- les jeunes (18-34 ans);
- les femmes;
- les 45 ans et plus;
- les personnes handicapées;
- les personnes judiciairisées;
- les personnes immigrantes.

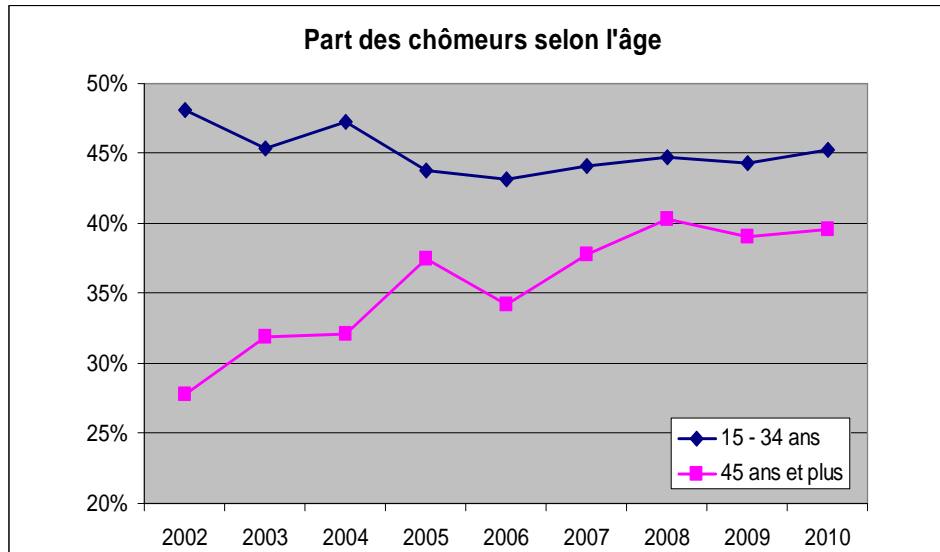
Les ressources externes donnent des services aux personnes prêtes à intégrer un emploi et aux personnes plus éloignées du marché du travail. Chez ces dernières, les problèmes d'intégration au marché du travail sont divers. Ces problèmes diffèrent entre les groupes mentionnés précédemment, mais aussi à l'intérieur d'un même groupe. Manque d'expérience, formation déficiente, difficulté au chapitre du savoir-être, préjugés sont des facteurs qui conditionnent les chances d'insertion en emploi de ces personnes. Le suivi et l'accompagnement de ces personnes sont des facteurs qui conditionnent fortement les chances des participants aux mesures d'intégrer de façon durable un emploi.

Par ailleurs, certaines tendances touchent de façon profonde le marché du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean :

- ✓ Le vieillissement de la population a commencé à toucher la région depuis plusieurs années avec la migration des jeunes. Ce phénomène s'accélérera à court terme avec la retraite de nombreux baby-boomers;
- ✓ Les femmes sont de plus en plus actives sur le marché du travail et occupent de plus en plus d'emplois;
- ✓ La région devrait recevoir de plus en plus d'immigrants;
- ✓ La population en emploi est de plus en plus scolarisée et les personnes avec une formation déficiente risquent d'être exclues du marché du travail.

## Quelques constatations :

1. La composition du bassin de chômeurs reflète les effets du vieillissement de la population. On constate depuis quelques années que la part des chômeurs de 45 ans et plus est en croissance, alors que celle des jeunes régresse.



2. La durée du chômage (c'est-à-dire de la recherche active d'emploi) diminue chez tous les groupes d'âge.

DURÉE DU CHÔMAGE EN SEMAINES		
Saguenay-Lac-Saint-Jean		
	2001-2005	2006-2010
15 ans et plus	22	19
15 - 29 ans	13	12
30 - 44 ans	26	20
45 ans et plus	29	26

3. La durée du chômage baisse fortement chez les femmes. Cette baisse est plus importante que chez les hommes.

DURÉE DU CHÔMAGE EN SEMAINES SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN				
	FEMMES		HOMMES	
	2001-2005	2006-2010	2001-2005	2006-2010
15 ans et plus	23	17	21	20
15 - 34 ans	11	10	15	12
15 - 29 ans	24	11	24	16
45 ans et plus	30	20	27	29

4. Chez les prestataires de l'aide sociale (c'est-à-dire aptes au travail), la part des moins de 25 ans et celle des 30 à 44 ans est en diminution depuis 2004. À l'inverse, on note une forte augmentation chez les 45 ans et plus.

PART EN % SELON LES GROUPES D'ÂGE, PRESTATAIRES DE L'AIDE SOCIALE, SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Moins de 25 ans	15,3	14,9	14,3	13,7	12,4	11,4	11,0
De 25 à 29 ans	11,2	11,4	11,4	11,7	11,6	11,6	11,2
De 30 à 44 ans	30,4	29,1	28,9	29,2	28,5	28,9	28,8
45 ans et plus	43,1	44,7	45,4	45,4	47,5	48,1	49,0

5. Le nombre de familles monoparentales et celui des couples avec enfants sont en diminution chez les prestataires de l'aide sociale et de la solidarité sociale.

COMPOSITION FAMILIALE PRESTATAIRES DE L'AIDE FINANCIÈRE DE DERNIER RECOURS SLSJ						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Personnes seules	74,8	75,8	77,0	77,9	79,2	80,0
Familles monoparentales	12,8	12,4	11,7	11,3	10,7	5,9
Couples sans enfants	7,2	7,0	6,8	6,6	6,3	10,6
Couples avec enfants	5,0	4,6	4,3	4,0	3,7	3,4
Conjoint d'étudiant	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

6. On constate que la part des prestataires de moins d'un an est en régression depuis 2002. Ainsi, les prestataires de l'aide sociale demeurent en moyenne plus longtemps à l'aide depuis leur dernière admission. Ce phénomène marque tous les groupes d'âge, mais touche surtout les groupes de plus de 35 ans.

PRESTATAIRES DE L'AIDE SOCIALE DE MOINS D'UN AN PART EN % À L'INTÉRIEUR DES DIFFÉRENTS GROUPES D'ÂGE SLSJ							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	26,2	24,4	24,6	23,1	21,4	22,5	22,0
Moins de 25 ans	49,4	47,8	48,0	43,6	43,8	49,3	51,2
De 25 à 29 ans	37,0	35,2	35,2	34,0	30,9	32,1	31,1
De 30 à 34 ans	33,7	31,3	31,1	30,5	29,9	29,3	28,3
De 35 à 44 ans	25,6	23,0	24,7	23,1	19,8	22,8	21,8
De 45 à 49 ans	19,8	19,0	19,0	18,6	18,1	17,0	16,6
De 50 à 54 ans	14,7	13,6	15,9	13,8	13,1	15,3	14,3
De 55 à 59 ans	11,9	11,2	9,8	9,1	10,4	10,3	10,9
60 ans et plus	6,9	7,1	6,7	7,0	5,7	4,6	5,6

**Ces éléments d'informations nous indiquent des tendances à retenir vis-à-vis de la clientèle des ressources externes pour l'année 2011-2012 :**

- ✓ Baisse du nombre de chômeurs en 2010;
- ✓ Augmentation de la clientèle des 45 ans et plus;
- ✓ Diminution chez les moins de 30 ans;
- ✓ Diminution des familles monoparentales;
- ✓ Amélioration de la situation des femmes;
- ✓ Augmentation du nombre d'immigrants;
- ✓ Augmentation de la durée à l'aide des prestataires de l'aide sociale.



