



AU COEUR DU  
**MARCHÉ DU TRAVAIL**  
*en Estrie*

# PLAN D'ACTION RÉGIONAL

2010-2011



**EMPLOI-QUÉBEC ESTRIE**

### **Coordination et réalisation**

Direction de la planification, du partenariat  
et de l'information sur le marché du travail

### **Collaboration spéciale**

Comité régional de planification stratégique  
du Conseil régional des partenaires  
du marché du travail

### **Collaboration**

Direction régionale  
Direction du soutien aux opérations  
Centres locaux d'emploi de la région de l'Estrie  
Centre de services régionalisés

### **Production**

Emploi-Québec Estrie

Ce plan d'action peut être consulté sur le site Internet d'Emploi-Québec Estrie :  
[www.emploi Quebec estrie.net](http://www.emploi Quebec estrie.net)

Et sur le site Internet d'Emploi-Québec :  
[www.emploi Quebec.net](http://www.emploi Quebec.net)

ISBN 978-2-550-58687-6 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-58689-0 (version électronique)  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010.  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2010.

**Note : Le masculin n'est utilisé, selon la situation, que pour alléger le texte**

## AVANT-PROPOS

En Estrie, le Conseil régional des partenaires du marché du travail élabore un cinquième plan d'action régional (PAR) de l'agence unifiée « Emploi-Québec ». Ce plan marque la troisième année d'un cycle de planification triennale. Il permet de concrétiser la mission sociale et économique de l'agence et d'assurer le déploiement d'une offre de service plus étendue afin que la main-d'œuvre d'aujourd'hui et de demain soit mieux préparée à soutenir les entreprises qui doivent améliorer leur productivité.

Comme l'année dernière, un enjeu double caractérise l'année 2010-2011. Dans un contexte où le niveau d'incertitude économique demeure important, l'agence régionale devra maintenir un équilibre adéquat entre les interventions destinées à atténuer les effets de la récession et à soutenir la relance, et celles qui visent à contrer les impacts sur le marché du travail du vieillissement de la population.

Une attention particulière devra être portée aux entreprises qui ont pu maintenir leurs activités dans les derniers mois grâce à une aide gouvernementale et pour lesquelles la relance demeure fragile. On pense notamment à celles qui ont nécessité une intervention du programme de soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique (SERRÉ). Comme la fin de ce programme est prévue pour le 31 mars 2010, Emploi-Québec Estrie devra assurer une vigie auprès de ces entreprises et continuer à les soutenir dans la transition qu'elles amorcent. Le Conseil régional des partenaires du marché du travail a d'ailleurs clairement retenu cette préoccupation comme une priorité d'intervention pour 2010-2011. Les efforts devront aussi être maintenus pour soutenir les entreprises qui, malgré le contexte économique, continuent de prospérer, d'embaucher et d'investir.

Pour faire face au repli démographique imminent et contrer les effets reliés à la rareté de la main-d'œuvre qui se dessine à moyen et long termes, Emploi-Québec Estrie doit maintenir les efforts pour développer l'employabilité des personnes éloignées du marché du travail et soutenir les entreprises dans l'amélioration de leur productivité. Ces efforts devraient permettre à l'agence de relever deux défis importants. D'une part, il faut augmenter le taux d'activité de la population et maintenir la tendance observée au cours de la dernière année selon laquelle le taux d'activité régional, qui présentait historiquement un niveau plus faible que celui du réseau, a connu une hausse qui a permis à la région de s'élever au-dessus du taux moyen national. D'autre part, il faut soutenir la mise en place d'une culture de formation continue en entreprise; le seul moyen à notre portée pour accroître la compétitivité des entreprises, sans réduire notre niveau de richesse collective, consiste à augmenter la productivité de ces dernières. La productivité des entreprises dépend d'un ensemble de facteurs et parmi les plus importants se retrouve l'investissement dans la qualification de la main-d'œuvre.

Ainsi, l'année 2010-2011 s'inscrira tant dans l'adaptation de l'offre de service d'Emploi-Québec au regard de l'évolution de la situation économique et du marché du travail que dans la poursuite et la consolidation des actions entreprises en 2009-2010, dans le contexte des perspectives qui confirment le repli démographique.

Enfin, l'année 2010-2011 sera marquée par la précarité budgétaire, puisqu'en plus d'un contexte budgétaire gouvernemental plutôt austère, l'achalandage inégalé connu, au cours des derniers mois, dans les centres locaux d'emploi a induit des engagements budgétaires importants pour l'année qui vient. Cette situation aura pour effet de réduire de façon importante la marge de manœuvre dans les différentes unités administratives et d'obliger ces dernières à mettre en place diverses stratégies opérationnelles pour atteindre leurs cibles de résultats.



Anne-Marie Éthier  
Directrice régionale  
Emploi-Québec Estrie



André Métras  
Président  
Conseil régional des partenaires du marché du  
travail de l'Estrie

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. LES ASSISES DE LA PLANIFICATION</b> .....	1
La mission .....	1
Les services .....	1
Le cadre de planification de l'agence Emploi-Québec .....	1
<b>2. LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN ESTRIE</b> .....	2
Le contexte économique et le marché du travail .....	2
Les défis démographiques .....	5
<b>3. LES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE</b> .....	6
<b>4. LA PLANIFICATION RÉGIONALE</b> .....	7
Les priorités régionales pour 2010-2011 .....	7
La planification sur les territoires .....	8
Les enjeux et les orientations .....	9
Les axes d'intervention, les stratégies et la reddition de compte .....	10
Orientation 1 : Atténuer les effets de la récession sur les travailleurs ainsi que les entreprises et soutenir la relance de l'emploi .....	10
Orientation 2 : Favoriser la participation au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre possible de personnes, notamment par la préparation des clientèles éloignées en prévision de la reprise économique .....	11
Orientation 3 : Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements, notamment par la formation .....	14
Orientation 4 : Poursuivre les actions visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, tant par ses services de solidarité sociale que par ses services publics d'emploi .....	15
Orientation 5 : Améliorer la prestation de services aux citoyens .....	15
<b>5. LE PARTENARIAT RÉGIONAL</b> .....	17
<b>6. LE FONDS DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL</b> .....	18
<b>7. LES FACTEURS DE CONTINGENCE</b> .....	19
<b>LES ANNEXES</b> .....	20
Annexe 1      Structure administrative de l'agence régionale .....	20
Annexe 2      Liste des membres du Conseil régional des partenaires du marché du travail .....	21
Annexe 3      Répartition régionale des indicateurs ciblés (2010-2011) .....	22
Annexe 4      Achats planifiés de formation .....	23
Annexe 5      Planification stratégique 2008-2011, éléments de problématiques régionales et orientations .....	24

# 1. LES ASSISES DE LA PLANIFICATION

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. Elle assure les services publics d'emploi et de solidarité sociale.

## La mission

Emploi-Québec a pour mission de contribuer à développer 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.

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 individus aptes au travail. Par ses interventions, elle vise à favoriser la participation au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes et à mobiliser les bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail. Elle vise également à développer les compétences et à accroître la productivité de la main-d'œuvre, ainsi qu'à améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines et de formation dans les entreprises.

## Les services

Emploi-Québec fournit les services publics d'emploi et les services de solidarité sociale.

En plus des services universels offerts à l'ensemble de la population et des entreprises, Emploi-Québec fournit des services d'emploi spécialisé 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.

L'agence offre aussi, 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 vers l'emploi.

Les services d'emploi et de solidarité sociale offerts aux individus par l'agence 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.

## Le cadre de planification de l'agence Emploi-Québec

Le plan d'action régional (PAR) s'inscrit dans la planification ministérielle et est conçu dans le respect des paramètres de transfert des responsabilités de gestion des interventions sur le marché du travail qui ont été convenus avec le gouvernement fédéral. Le plan d'action indique les orientations et stratégies privilégiées par l'agence de l'Estrie pour contribuer au développement économique et social de la région. Il fait état du budget dont elle dispose pour atteindre ses objectifs et ses cibles en fonction du contexte socio-économique et de son contexte organisationnel.

Conformément aux dispositions légales, le plan d'action régional est approuvé par le Conseil régional des partenaires du marché, par la Commission des partenaires du marché du travail et, finalement, par le ministre responsable de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Il est rendu public dans le site Internet de l'agence régionale et le site Internet d'Emploi-Québec.

## 2. LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN ESTRIE

### Le contexte économique et le marché du travail

Le Québec a été moins touché que les autres territoires par la récente récession et il a aussi été moins affecté que lors des récessions précédentes, tant du point de vue de l'activité économique en général que de ses répercussions sur le marché du travail. Comme l'ont indiqué les récentes données économiques de Statistique Canada, la récession s'est terminée officiellement au cours du deuxième semestre de 2009.

La section qui suit présente les faits saillants qui ont caractérisé l'année 2009 et les perspectives envisagées pour 2010.

#### Hausse étonnante de l'emploi, mais le chômage progresse aussi

Selon les données de l'*Enquête sur la population active*, en Estrie, il s'est ajouté 4 400 emplois en 2009 par rapport à l'année précédente, et ce, malgré la conjoncture économique morose. De ce nombre, on compte 5 200 emplois à temps plein de plus, alors qu'il s'est perdu 800 postes à temps partiel. À l'échelle de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Sherbrooke, il y avait 500 emplois de plus par rapport à 2008. Il s'agissait essentiellement de postes à temps partiel.

Malgré l'embellie du marché de l'emploi, le taux de chômage s'est tout de même apprécié de 1,6 point de pourcentage, pour s'élever à 7,5 %. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du nombre de chômeurs (+ 31,9 %), jumelée à un gain moins élevé de la population active. C'est à l'extérieur de la RMR de Sherbrooke que l'on observe la plus forte croissance du nombre de chômeurs (+ 59,0 %) en raison, notamment, de l'importante composante industrielle.

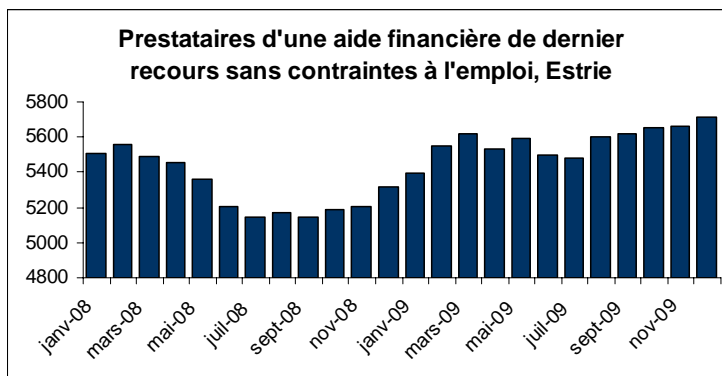
Une autre caractéristique de 2009 est le nombre significatif de travailleurs qui ont participé au programme de travail à « temps partagé ». Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater à la fois une augmentation de l'emploi, ainsi qu'une croissance du nombre de chômeurs.

En ce qui concerne le nombre de prestataires de l'assurance-emploi, il s'est ajouté 3 918 bénéficiaires (+ 31,6 %) dans la région. En tout, ils étaient 20 105 prestataires de l'assurance-emploi en décembre 2009. Notons que pour l'ensemble du Québec, c'est une hausse de 25,2 % qui a été observée.

Estrie	15 ans et plus		Variation absolue	Variation (%)
	2008	2009		
Population (000)	251,1	253,5	2,4	1,0 %
Population active (000)	158,1	165,6	7,5	4,7 %
Emploi (000)	148,8	153,2	4,4	3,0 %
Temps plein (000)	117,7	122,9	5,2	4,4 %
Temps partiel (000)	31,0	30,4	- 0,6	- 1,9 %
Chômeurs (000)	9,4	12,4	3,0	31,9 %
Taux de chômage (%)	5,9	7,5	1,6	—
Taux d'activité (%)	63,0	65,3	2,3	—
Taux d'emploi (%)	59,3	60,4	1,1	—

## Les prestataires d'une aide financière de dernier recours

Le nombre de prestataires d'une aide financière de dernier recours sans contraintes à l'emploi se chiffrait à 5 712 individus en décembre 2009, une hausse de 7,3 % par rapport à l'année précédente. Pour la même période, le nombre de personnes sans contraintes à l'emploi s'est accru de 3,5 % pour l'ensemble du Québec.



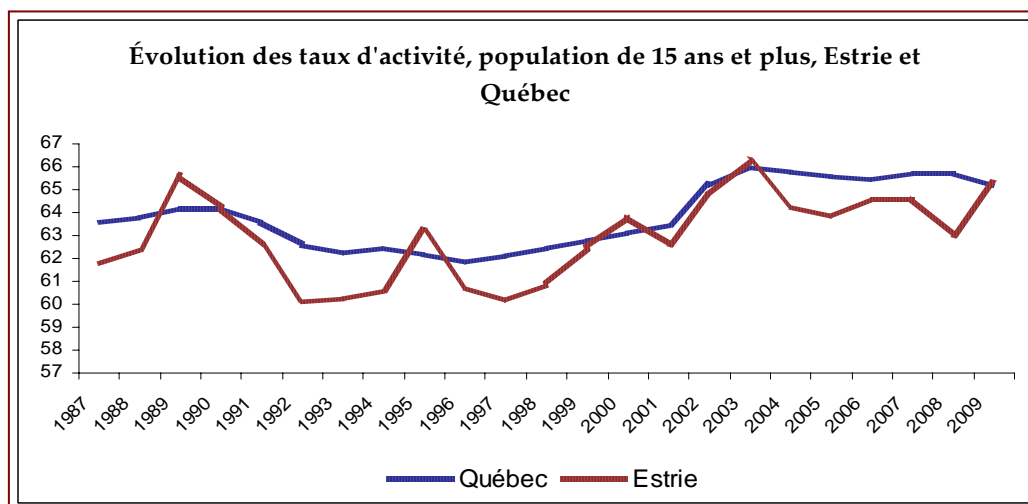
Quant au taux d'assistance sociale de la région (qui correspond à la proportion du nombre de prestataires des programmes de l'assistance sociale par rapport à la population âgée de 18 à 64 ans), il s'est hissé à 8,5 % en décembre 2009, alors qu'il s'élevait à 7,4 % dans l'ensemble du Québec.

## De nombreux investissements malgré le ralentissement économique

Malgré le ralentissement économique, l'année 2009 a été marquée par plusieurs annonces de projets d'investissement en Estrie et un bon nombre étaient assortis d'une création d'emplois. Notre recensement des projets indique qu'au total, ce sont 40 projets qui ont été annoncés représentant des investissements de près de 265 millions de dollars partout sur le territoire. Il s'agit d'une hausse importante par rapport à 2008, année pour laquelle, toujours selon notre recensement, 46 projets ont été annoncés pour des investissements de 130 millions de dollars.

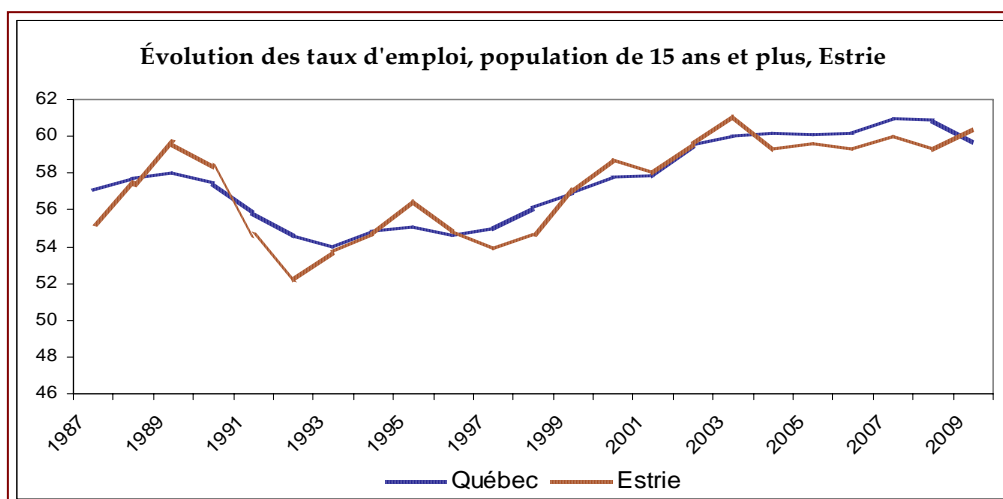
## L'écart entre les taux d'activité estrien et québécois

De 2004 à 2008, le taux d'activité estrien est demeuré inférieur à celui observé dans l'ensemble du Québec. Par contre, au cours de la dernière année, la région a effacé son écart par rapport à la moyenne québécoise et le taux d'activité estrien s'est élevé à 65,3 %. Cette hausse s'explique entre autres par les effets de la récession, plus particulièrement les mises à pied qui sont survenues et qui ont incité les autres membres des ménages à devenir actifs sur le marché de l'emploi afin de maintenir le niveau de vie familial. Avec la reprise économique annoncée pour la prochaine année, ce taux d'activité risque de revenir à un niveau plus habituel pour la région.



## Le taux d'emploi

Chez la population en âge de travailler, historiquement, l'Estrie a affiché un taux d'emploi comparable à celui observé dans l'ensemble du Québec. D'ailleurs, au cours de la dernière année, le taux d'emploi s'élevait à 60,4 % en Estrie, alors qu'il était de 59,7 % pour l'ensemble des régions.



## Emploi par secteurs

En 2009, le secteur des services a joué le rôle de locomotive du marché du travail puisqu'il a créé 3 600 postes. La croissance s'est concentrée principalement dans les sous-secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques, du transport et de l'entreposage, ainsi que dans les soins de santé et d'assistance sociale.

Quant au nombre d'emplois dans le secteur de la fabrication, il a chuté de 400 postes au cours de l'année. Au plan sectoriel, les sous-secteurs de la fabrication de produits en bois et de matériel de transport ont connu les plus importantes diminutions du nombre d'emplois. D'ailleurs, le récent ralentissement économique a touché davantage les entreprises manufacturières, comme en témoigne le recul de l'emploi, ainsi que le nombre important de participants au programme de « temps partagé ».

## La qualité des emplois

Au chapitre de la répartition de l'emploi par niveaux de compétences, on remarque que les emplois de type élémentaire ont chuté entre 2008 et 2009. Généralement, les emplois peu qualifiés sont davantage touchés par les ralentissements économiques. Outre la baisse des emplois de niveau élémentaire, les postes des autres champs de compétence ont tous connu une croissance de l'emploi.

## Le retour de la croissance en 2010

Au Canada, l'année 2009 s'est terminée en force grâce à l'augmentation au quatrième trimestre, de 5,0 % du PIB réel en rythme annualisé. Il semble que ce rythme de croissance ne devrait toutefois pas se maintenir en raison, notamment, du retrait progressif des programmes de relance gouvernementaux et du ralentissement possible de la construction résidentielle causé par la hausse des taux d'intérêt. Les prévisionnistes s'attendent d'ailleurs, pour l'année 2010, à une croissance modeste de l'économie québécoise.



Malgré tout, les ventes au détail ont retrouvé le chemin de la croissance et les répercussions devraient être favorables pour la région estrienne. Outre quelques incertitudes, l'embellie de l'emploi observée au cours des derniers mois devrait se maintenir au cours de l'année 2010.

En Estrie, le secteur des services devrait demeurer le grand créateur d'emplois. D'un autre côté, le secteur manufacturier est confronté, depuis plusieurs années, à de nombreux défis, telles la concurrence étrangère et l'appréciation du dollar canadien. D'ailleurs, cette dernière sera déterminante dans la relance du secteur de la fabrication de biens, puisque de nombreuses PME de l'Estrie exportent vers les États-Unis.

## Les défis démographiques

Outre la nécessité d'atténuer les effets de la récession, qui se feront encore sentir sur le marché du travail cette année, et tout en soutenant la relance de l'emploi qui devrait se manifester progressivement, Emploi-Québec doit composer avec un certain nombre d'enjeux de nature structurelle, lesquels persistent au fil des ans.

La population en âge de travailler au Québec et en Estrie (de 15 à 64 ans) croît lentement, mais un déclin est prévu dans quelques années. Ce phénomène, qui est déjà amorcé dans certaines régions, devrait se produire en Estrie en 2014, alors que les besoins de main-d'œuvre sont appelés à terme à augmenter, en raison notamment du nombre élevé de postes qui devront être pourvus à la suite des départs à la retraite. Cette évolution démographique est de nature à entraîner une rareté de la main-d'œuvre qui, si elle n'est pas compensée par une hausse du taux d'emploi et de la productivité, risque de compromettre la croissance de l'économie et de l'emploi.

Le taux d'emploi a progressé sensiblement depuis une quinzaine d'années, mais pour maintenir cette croissance, il est nécessaire d'augmenter la participation au marché du travail de certains groupes de la population, dont les personnes immigrantes, les personnes handicapées, les personnes âgées de 45 ans et plus, etc. Quant à la productivité, elle est plus faible au Québec qu'ailleurs au Canada, aux États-Unis et dans plusieurs pays européens. L'écart s'est creusé au cours des dernières années en raison de la faible croissance de la productivité québécoise, et même de son recul, selon les données les plus récentes. Sur ce plan, la région de l'Estrie est d'ailleurs en retard par rapport à plusieurs autres régions du Québec.

Bien que la récession ait provoqué jusqu'ici une légère augmentation du nombre de clients des programmes d'assistance sociale, leur nombre compte encore parmi les plus faibles des trente dernières années. Cette baisse rapide, au fil des ans, du nombre de prestataires sans contraintes témoigne du fait que ceux et celles qui étaient les plus aptes à intégrer le marché du travail à court terme l'ont fait les premiers. Les personnes présentant des contraintes sévères à l'emploi, qui relèvent du Programme de solidarité sociale, forment en conséquence une plus grande proportion des prestataires d'une aide financière de dernier recours qu'il y a dix ans. Il en va de même des personnes immigrantes, ayant ou non des contraintes à l'emploi. Cette augmentation de la présence des personnes immigrantes reflète en partie celle de leur population, mais illustre aussi les obstacles qu'elles rencontrent en tentant d'intégrer le marché du travail.

Enfin, le seul moyen à notre portée pour accroître la compétitivité des entreprises, sans réduire notre niveau de richesse collective, consiste à augmenter la productivité. La productivité dépend notamment de l'investissement dans les nouveaux équipements et dans les nouvelles techniques de production (le capital physique), de l'investissement dans la qualification de la main-d'œuvre (le capital humain) et de la façon dont ces facteurs sont utilisés et combinés (organisation du travail et de la production).

### 3. LES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'année 2010-2011 est la **troisième et dernière année du cycle triennal** de planification stratégique 2008-2011. Dans ce contexte, il demeure pertinent de maintenir pour cette année les orientations adoptées en 2009-2010 et de poursuivre les objectifs qui les sous-tendent, soit d'augmenter le taux d'emploi de la population et de contribuer à l'amélioration de la productivité.

**Le Pacte pour l'emploi : *Le Québec de toutes ses forces*** se veut une réponse concertée et adaptée aux besoins de main-d'œuvre, près des gens et des entreprises et collée aux besoins des régions et des localités. Dans un contexte où l'année 2010-2011 sera la dernière année du Pacte pour l'emploi, il est nécessaire de poursuivre les efforts pour renforcer la capacité du milieu à tirer pleinement profit des diverses mesures annoncées.

**Le Pacte pour l'emploi PLUS : *Ensemble pour la relance***, lancé dans un contexte économique en détérioration, permet d'agir en amont afin de prévenir des mises à pied de travailleurs. Cela se traduit principalement par la mise en place d'une approche proactive du service aux entreprises et la bonification de plusieurs de nos mesures de soutien aux chercheurs d'emploi et aux entreprises. L'année 2010-2011 sera aussi la seconde et dernière année du Pacte pour l'emploi PLUS et l'accent sera mis sur la qualification de la main-d'œuvre. Les efforts contribueront à soutenir la relance économique et à favoriser l'amélioration de la productivité des entreprises.

**Une reprise lente et graduelle annoncée :** Les données du marché du travail indiquent assez clairement une reprise lente et graduelle pour 2010-2011, d'où la nécessité qui demeure, pour Emploi-Québec Estrie, d'assurer un suivi attentif de la conjoncture économique, de la situation du marché du travail et des bassins de ses clientèles afin d'ajuster en conséquence son offre de service. Plus particulièrement, l'agence devra maintenir sa vigie auprès des entreprises qui ont nécessité une intervention du programme de soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique (SERRÉ), qui s'est terminée le 31 mars 2010.

**Un repli démographique éminent :** Les données démographiques, pour leur part, présagent un repli démographique qui risque d'induire une rareté de main-d'œuvre à moyen et long termes. Emploi-Québec Estrie doit, dès 2010-2011, entreprendre des actions visant à contrer ces effets. Pour ce faire, il faut maintenir les efforts pour développer l'employabilité des personnes éloignées du marché du travail et soutenir les entreprises dans l'amélioration de leur productivité, notamment par la formation de leurs employés.

Enfin, l'importance demeure pour Emploi Québec Estrie, de concrétiser les divers projets issus de la ***Vision organisationnelle***, dont la modernisation de son offre de service et de l'organisation du travail. Ceci afin de dégager des marges de manœuvre pour être en mesure de maintenir un service de qualité en dépit d'une situation budgétaire plus restrictive.

Par ailleurs, l'Agence contribuera à la mise en œuvre des stratégies et mesures mises de l'avant par le gouvernement dont : le Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le nouvel espace économique et ses cinq chantiers pour le développement de la compétence et de l'innovation, la Stratégie gouvernementale de développement économique, la Stratégie pour le développement de toutes les régions dont les cinq créneaux d'excellence ACCORD définis pour l'Estrie, la *Loi sur le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, la Politique sur l'éducation des adultes et la formation continue ou tout autre stratégie que le gouvernement pourrait initier dans un proche avenir.

## 4. LA PLANIFICATION RÉGIONALE

### Les priorités régionales pour 2010-2011

L'année 2010-2011 annonce une reprise graduelle de l'activité économique et de l'emploi. À cet enjeu conjoncturel se juxtaposent ceux des défis du vieillissement démographique et de la compétitivité des entreprises.

Dans la continuité du plan d'action régional 2009-2010, l'agence régionale d'Emploi-Québec prévoit réaliser de nombreuses activités liées aux cinq grandes orientations reconduites pour 2010-2011 et énoncées précédemment. À ces activités s'ajoutent les priorités plus particulières à l'année 2010-2011 et retenues par le Conseil régional des partenaires du marché du travail, sur recommandations de son comité régional de planification stratégique.

À court terme, au regard d'une reprise économique qui s'annonce lente et tenant compte de la fin du programme de soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique (SERRÉ), le Conseil régional des partenaires du marché du travail demande à l'agence Emploi-Québec Estrie de *continuer à soutenir les entreprises qui ont nécessité une intervention du programme SERRÉ afin d'aider à leur relance*. Pour ce faire, *une veille active de la situation économique de ces entreprises devra être faite et l'ensemble des partenaires économiques régionaux (dont le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Investissement Québec, les Centres locaux de développement (CLD), etc.) devront être mobilisés pour soutenir ces entreprises, au besoin*.

Également, en lien avec les défis que posent à moyen et long termes, les perspectives démographiques, ce même Conseil souligne l'importance pour l'agence Emploi-Québec Estrie d'*accentuer les efforts, dès la prochaine année, pour intégrer et maintenir en emploi les personnes plus éloignées du marché du travail, plus particulièrement les jeunes, les personnes de 55 ans et plus et les clientèles des programmes d'assistance sociale*. L'agence devra notamment *travailler avec ses partenaires pour sensibiliser les employeurs au potentiel de ces clientèles et intensifier les efforts de suivi et d'accompagnement de ces personnes pour favoriser leur maintien en emploi*. Aussi, la mobilisation autour du Pacte pour l'emploi dans les territoires sera poursuivie avec le soutien du comité régional du Pacte pour l'emploi (CRPE).

Ces dernières préoccupations rejoignent d'ailleurs celles retenues par l'agence estrienne d'Emploi-Québec qui compte, en 2010-2011, *augmenter le taux d'activité de la population*. Pour ce faire, plusieurs stratégies sont définies par Emploi-Québec Estrie, dont la signature d'une entente intérimaire sur la régionalisation de l'immigration sur le territoire et la mise en service d'un guichet Emploi Immigrant, et ce, de façon conjointe avec les partenaires concernés, dont le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

Le défi relié à l'augmentation de la productivité des entreprises estriennes demeure une grande préoccupation pour le Conseil régional des partenaires du marché du travail. L'amélioration des compétences et des qualifications de la main-d'œuvre et *la mise en place d'une culture de formation continue en entreprise* demeurent des défis prioritaires pour 2010-2011. Les efforts consentis pour mettre en place un plan de soutien dynamique aux entreprises seront poursuivis en 2010-2011 de façon à accentuer cette approche et à l'intégrer davantage dans nos pratiques.

Enfin, l'agence souhaite poursuivre les efforts pour améliorer sa prestation de services. De façon plus particulière, *l'amélioration de la gestion par résultats, le soutien de la planification locale, la promotion de l'information sur le marché du travail en tant qu'outil de base essentiel pour toutes les interventions d'Emploi-Québec tant au plan stratégique qu'opérationnel, sont visés*.

## La planification dans les territoires

Les planifications régionale et locales sont en interaction de façon incontournable puisque le plan d'action régional trouve le prolongement de ses grandes orientations dans les plans d'action locaux, alors que ces derniers influencent les priorités d'intervention régionales.

Les constats faits, par les gestionnaires de ces unités administratives, à partir des profils territoriaux, de leur connaissance du marché du travail et des clientèles, des résultats obtenus ou anticipés, etc., ont permis de cerner pour 2010-2011 des axes d'intervention prioritaires, de même que des stratégies et des moyens d'action qui y sont associés. C'est à partir de ces renseignements que sont élaborés les plans d'action locaux (PAL) des divers centres locaux d'emploi (CLE).

Parmi les priorités territoriales les plus courantes, on retrouve les préoccupations reliées aux difficultés rencontrées par les entreprises qui limitent l'amélioration de leur productivité. Pour les soutenir davantage, les stratégies suivantes ont été retenues :

- ◆ le suivi actif de la situation des entreprises qui ont nécessité une intervention du programme de soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique (SERRÉ);
- ◆ le soutien aux entreprises qui éprouvent des difficultés de recrutement, de rétention et de qualification de leur main-d'œuvre et qui doivent diversifier leurs activités pour réduire leur dépendance à des secteurs d'activité en décroissance;
- ◆ le repérage et le soutien des entreprises en croissance, innovantes et créatrices de richesse, notamment par l'approche dynamique aux entreprises.

Les constats révèlent aussi que le nombre de prestataires de l'assurance-emploi et des programmes d'assistance sociale a augmenté au cours de la dernière année, ce qui s'est traduit par un achalandage inégalé dans les centres locaux d'emploi. Pour permettre à ces personnes de réintégrer ou d'intégrer le marché du travail et de se maintenir en emploi, plusieurs stratégies sont retenues, dont l'augmentation des efforts pour améliorer la qualification de cette main-d'œuvre potentielle. Une attention particulière devra être portée aux travailleurs récemment licenciés par des entreprises œuvrant dans des secteurs en décroissance et pour lesquels des mesures (souvent de longue durée) seront requises afin de les aider à réintégrer le marché du travail. Dans plusieurs territoires, la situation des jeunes est particulièrement inquiétante tant par l'augmentation du nombre de prestataires des programmes d'assistance sociale que par leur faible scolarisation. Dans ces territoires, les jeunes seront plus particulièrement ciblés par les interventions.

Enfin, les bénéfices associés au travail en partenariat sont sans équivoque tant sur le plan régional que local. Bien que l'ampleur du partenariat varie d'un territoire à l'autre, les gestionnaires ont tous clairement reconnu son importance stratégique et la nécessité de l'améliorer en favorisant une meilleure cohérence des actions, un meilleur arrimage des interventions et une collaboration plus étroite avec l'ensemble des partenaires. D'ailleurs, la tournée régionale de mobilisation autour du PACTE pour l'emploi, réalisée au printemps 2009, a permis de cerner des enjeux particuliers pour chaque territoire. En 2010-2011, tel que le recommande le comité régional du PACTE pour l'emploi, les centres locaux d'emploi s'associeront à leurs partenaires pour mettre en œuvre différents projets liés à ces enjeux locaux.

## Les enjeux et les orientations

Au regard de l'ensemble des renseignements qui précèdent et qui constituent autant d'intrants au plan d'action régional, l'agence régionale de l'Estrie souscrit au principal enjeu national et aux cinq grandes orientations reconduites pour 2010-2011, qui sont les suivants :

### ENJEU

**À court terme, atténuer les effets de la récession et soutenir la relance de l'emploi et, à plus long terme, contrer les effets du vieillissement et le risque que cela comporte pour le niveau de vie et l'équilibre du marché du travail**

#### **Orientation 1**

**Atténuer les effets de la récession sur les travailleurs ainsi que les entreprises et soutenir la relance de l'emploi**

#### **Orientation 2**

**Favoriser la participation au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre possible de personnes, notamment par la préparation des clientèles éloignées en prévision de la reprise économique**

#### **Orientation 3**

**Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements, notamment par la formation**

#### **Orientation 4**

**Poursuivre les actions visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, tant par ses services de solidarité sociale que par ses services publics d'emploi**

#### **Orientation 5**

**Améliorer la prestation de services aux citoyens**

## Les axes d'intervention, les stratégies et la reddition de compte

Les sections qui suivent présentent les éléments qui vont structurer les interventions de l'agence au cours de la prochaine année, soient : les orientations, les axes d'intervention privilégiés, de même que les stratégies qui y sont associées. *Il faut noter que les axes d'intervention prioritaires pour 2010-2011 mentionnés précédemment apparaissent en bleu et en italique.* De plus, les indicateurs de résultats ciblés des services publics d'emploi sont aussi présentés puisque, pour Emploi-Québec, la reddition de comptes se traduit, notamment, par le suivi des résultats de ces indicateurs ciblés.

### ORIENTATION 1

#### Atténuer les effets de la récession sur les travailleurs ainsi que les entreprises et soutenir la relance de l'emploi

Axe d'intervention 1  
Rallier les personnes et les entreprises autour de l'emploi et du développement des compétences de la main-d'œuvre

##### Stratégies :

- ◆ en poursuivant l'offensive pour l'emploi et la qualification de la main-d'œuvre du Pacte pour l'emploi PLUS;
- ◆ en privilégiant, de la part de tous les acteurs du marché du travail, une action concertée en faveur de l'emploi et de la formation de la main-d'œuvre afin que la transition de la récession à la reprise se fasse avec succès;
- ◆ en assurant la veille de la conjoncture économique, de la situation du marché du travail et de l'évolution des bassins de clientèles d'Emploi-Québec afin d'apporter les ajustements nécessaires à son offre de service pour optimiser l'utilisation des mesures actives;
- ◆ en soutenant les entreprises et les personnes que la crise a fragilisées et en faisant la promotion de la relance auprès des entreprises à potentiel de croissance qui offrent, à plus ou moins long terme, des perspectives d'emploi ou de réemploi.

Axe d'intervention 2  
Continuer de soutenir les entreprises qui ont nécessité une intervention du programme de soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique (SERRE) afin d'aider à leur relance

##### Stratégies :

- ◆ *en assurant une veille active de la situation économique des entreprises qui ont nécessité une intervention du programme SERRE;*
- ◆ *en intervenant conjointement avec les partenaires économiques, dont le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Investissement Québec, les Centres locaux de développement (CLD), etc. pour soutenir ces entreprises et favoriser leur relance.*

#### Cibles de résultats 2010-2011 :

	Cibles 2009-2010	Cibles 2010-2011
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants de l'assurance-emploi	6 706	7 400
Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 397	2 850
Prestations non versées par l'assurance-emploi à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	8 435 k \$	14 240 k \$

*Note : Les cibles des indicateurs en grisé dans le tableau ne sont pas ventilées par régions; il s'agit plutôt d'une indication de la contribution de la région à la cible nationale.*

## ORIENTATION 2

Favoriser la participation au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre possible de personnes, notamment par la préparation des clientèles éloignées en prévision de la reprise économique

Axe d'intervention 1  
Favoriser l'autonomie des clientèles afin d'assurer le réemploi rapide d'un nombre maximum de personnes en situation de chômage

### Stratégies :

- ◆ en assurant une utilisation maximale des services universels de placement et d'information sur le marché du travail, plus particulièrement des services électroniques, par toutes les clientèles suffisamment autonomes et pour qui ces services s'avèrent suffisants;
- ◆ en consolidant la mise en œuvre du continuum de services aux individus, axé sur l'emploi.

Axe d'intervention 2  
Soutenir les efforts faits pour intégrer ou réintégrer le marché du travail par les personnes à risque de sous-emploi, notamment celles appartenant à des bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail ou qui sont éloignées du marché du travail et à risque d'exclusion et de pauvreté

### Stratégies :

- ◆ *en poursuivant la mobilisation régionale autour du PACTE pour l'emploi avec le soutien du Comité régional du Pacte pour l'emploi;*
- ◆ en valorisant le travail, notamment auprès des demandeurs de prestations et des prestataires de l'aide financière de dernier recours, en les informant systématiquement au sujet des avantages procurés par le travail aux plans personnel, social, professionnel et financier et des mesures d'incitation financière mises en place;
- ◆ *en accentuant les efforts de suivi et d'accompagnement de ces clientèles pour favoriser leur maintien en emploi;*
- ◆ en portant une attention particulière aux travailleurs récemment licenciés afin de les aider à réintégrer le marché du travail;
- ◆ en effectuant, au cours de la prochaine année, une tournée régionale à l'intention des élus municipaux afin de les sensibiliser aux impacts de la démographie sur leurs communautés (marché du travail, besoins de main-d'œuvre locale, rétention de la population, etc.);
- ◆ en mettant en œuvre, conjointement avec les ressources du milieu, les stratégies adaptées à la solution des problèmes de faible taux d'activité et de sous-emploi qui affectent plus particulièrement certains groupes, à savoir : les jeunes, les femmes, les travailleurs âgés de 45 ans et plus, les personnes immigrantes et celles issues des minorités visibles, les personnes handicapées et les adultes judiciairisés.

Les diverses stratégies retenues par Emploi-Québec à l'intention de ces clientèles particulières sont les suivantes :

### Les personnes handicapées

La stratégie gouvernementale pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées confie à treize ministères et organismes diverses mesures qui s'articulent autour de trois axes : sensibiliser la population et les acteurs du marché du travail, reconnaître et soutenir le développement du potentiel des personnes handicapées et neutraliser les obstacles à l'intégration et au maintien en emploi de ces personnes. De 2008 à 2018, l'objectif est de réduire de 50 % l'écart entre le taux d'emploi des personnes handicapées et celui de la population sans incapacité. Les actions prévues dans le plan d'action régional élaboré par le comité régional de promotion de la stratégie se poursuivront en 2010-2011.

**Les  
personnes  
immigrantes**

En plus de la politique pour favoriser l'intégration des personnes immigrantes, la région s'est dotée d'une stratégie interministérielle, qui se termine en 2009-2010 et qui vise la levée des obstacles rencontrés dans le cheminement vers l'emploi des personnes immigrantes. La région prévoit signer, au cours de la prochaine année, une nouvelle entente intérimaire sur la régionalisation de l'immigration qui devrait évoluer vers une entente spécifique régionale. De plus, la mise en place d'un guichet Emploi Immigrant est en voie de réalisation. Ce dernier facilitera l'accès aux mesures et services pour ces personnes.

**Les femmes**

La stratégie d'intervention à l'égard de la main-d'œuvre féminine a été actualisée et présente deux principales orientations : d'une part, la connaissance, la reconnaissance et la prise en compte de la problématique de la main-d'œuvre féminine, et d'autre part, la diminution des obstacles à son intégration et à son maintien en emploi. La stratégie actualisée favorisera la concertation de l'ensemble des partenaires afin de permettre une pleine participation des femmes au marché du travail. L'année 2010-2011 sera marquée par l'élaboration d'un plan d'action régional opérationnel, dont la mise en œuvre permettra de consolider les nombreuses activités en cours de réalisation, et ce, en lien avec les treize actions visées par le réseau.

**Les jeunes**

La stratégie d'action jeunesse 2009-2014 s'inscrit dans la continuité de la précédente, tout en l'actualisant et en intensifiant les efforts du gouvernement à l'égard de certains enjeux, notamment la persévérance scolaire. La Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 déploie son action sous l'angle de six défis à relever : le défi de l'éducation et de l'emploi, le défi de l'entrepreneuriat, le défi de la santé, le défi des régions, le défi de la diversité, le défi de l'environnement. La région continuera à maintenir les efforts dédiés à cette clientèle, notamment par le biais de l'équipe tactique mise en place au CLE de Sherbrooke et des mesures offertes, dont Alternative Jeunesse, Jeunes volontaires, Jeunes en action, etc.

**Les  
personnes  
de 45 ans et  
plus**

Dans le contexte du vieillissement accentué de la main-d'œuvre, la stratégie d'intervention à l'intention des travailleurs et travailleuses âgés de 45 ans et plus compte quatre axes d'intervention : mieux connaître la situation et sensibiliser la population et les partenaires, agir en matière de gestion prévisionnelle, adapter les services et mesures d'emploi, et investir davantage dans l'amélioration et la reconnaissance des compétences. Le bilan de la stratégie a été récemment produit et son plan d'action a été adopté il y a peu de temps. La région contribuera à la mise en œuvre de ce plan d'action en réalisant plus particulièrement des interventions à l'intention des personnes âgées de 55 ans et plus.

**Les  
personnes  
judiciarisées**

L'Entente interministérielle 2007-2011, conclue entre le ministère de la Sécurité publique et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, compte trois volets : les interventions des services publics d'emploi en établissement de détention, les projets de développement de compétence des personnes incarcérées dans une optique d'intégration et de maintien en emploi et la consolidation de l'offre de service sur le plan de l'emploi. Le plan d'action qui y est associé sera poursuivi en 2010-2011.



**Stratégies :**

- ◆ *en accentuant, dès la prochaine année, les efforts pour intégrer et maintenir en emploi les personnes plus éloignées du marché du travail, dont les jeunes, les personnes de 55 ans et plus, les clientèles des programmes d'assistance sociale, etc.;*
- ◆ *en collaborant avec les partenaires pour sensibiliser les employeurs au potentiel de ces clientèles plus éloignées du marché du travail;*
- ◆ *en élaborant une entente intérimaire sur la régionalisation de l'immigration et en mettant en place un guichet Emploi Immigrant en collaboration avec les partenaires, dont le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles;*
- ◆ *en généralisant l'application de la nouvelle approche d'intervention et de parcours vers l'emploi et son volet psychosocial par le biais de la formation de tous les agents;*
- ◆ *en consolidant les efforts fournis par l'équipe tactique pour favoriser la participation des jeunes aux mesures et services offerts;*
- ◆ *En mettant en œuvre le plan d'action opérationnel pour la main-d'œuvre féminine;*
- ◆ *en accordant une attention particulière à la demande grandissante des services d'aide à l'emploi pour les personnes de 55 ans et plus.*

**Cibles de résultats 2010-2011 :**

	Cibles 2009-2010	Cibles 2010-2011
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	11 553	11 700
Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 143	6 350
Taux d'emploi des personnes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	57,7 %	57,2 %
Proportion des participants aux mesures de longue durée répondant aux critères de repérage des personnes à risque élevé de chômage de longue durée	75,0 %	75,0 %
Nombre de nouveaux participants aux activités de formation de base	1 300	1 225
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, clientèle des programmes d'assistance sociale	4 036	4 357
Nombre de participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 850	1 913
Taux d'emploi des participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	43,7 %	42,8 %
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, personnes immigrantes	1 100	1 217
Taux d'emploi des personnes immigrantes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	50,2 %	49,7 %
Prestations non versées par l'aide financière de dernier recours à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	5 500 k\$	5 634 k\$

*Note : Les cibles des indicateurs en grisé dans le tableau ne sont pas ventilées par régions; il s'agit plutôt d'une indication de la contribution de la région à la cible nationale.*

**Axe d'intervention 1**

Améliorer les compétences, la qualification de la main-d'œuvre, les mécanismes de reconnaissance des compétences et la culture de formation continue en entreprise

**Stratégies :**

- ◆ en accordant une attention particulière au développement et à la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre;
- ◆ en soutenant le regroupement des entreprises en mutuelles de formation;
- ◆ en faisant la promotion du programme d'apprentissage en milieu de travail;
- ◆ en favorisant l'émergence de projets de conciliation études/travail dans tous les territoires;
- ◆ *en améliorant les compétences de base de la main-d'œuvre, en faisant la promotion et en soutenant la formation de base, la formation professionnelle et la formation continue en entreprise, notamment dans les entreprises confrontées à un ralentissement de leurs activités.*

**Axe d'intervention 2**

Contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et de formation des entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises, de manière à accroître leur productivité, à augmenter leur taux de survie, à maintenir les emplois et à soutenir la création d'emplois à plus grande valeur ajoutée

**Stratégies :**

- ◆ *en accentuant l'utilisation de la nouvelle approche dynamique auprès des entreprises, mise en place en 2009-2010 et visant à cibler davantage les interventions;*
- ◆ en soutenant les pratiques de gestion innovantes, notamment en matière de productivité ou de gestion de la formation;
- ◆ en appuyant les entreprises qui initient ou poursuivent des démarches structurées de gestion prévisionnelle, de gestion des différences culturelles ou générationnelles et de soutien à la réussite scolaire;
- ◆ en améliorant l'arrimage et la complémentarité des interventions avec les partenaires régionaux et locaux.

Cibles et résultats pour 2010-2011 :

	Cible 2009-2010	Cible 2010-2011
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	743	800
Nombre de nouvelles ententes de qualification de la main-d'œuvre	400	445

**ORIENTATION****4****Poursuivre les actions visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, tant par ses services de solidarité sociale que par ses services publics d'emploi**

**Axe d'intervention 1**  
 Accorder une aide financière de dernier recours aux personnes et aux familles démunies et leur fournir une aide et un accompagnement structurés et adaptés

**Stratégies :**

- ◆ en accordant une aide financière de dernier recours aux personnes et aux familles démunies, dans le respect des principes d'équité et de saine gestion des fonds publics;
- ◆ en offrant des services adaptés d'aide et d'accompagnement aux clientèles qui le requièrent, notamment par la participation à un Programme d'aide et d'accompagnement social.

**Axe d'intervention 2**  
 Favoriser l'engagement social et la cohérence des activités gouvernementales visant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion

**Stratégies :**

- ◆ en soutenant les initiatives régionales visant la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale;
- ◆ en contribuant à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, dans le cadre de sa mission, par l'insertion en emploi et l'intégration sociale d'un nombre maximum de prestataires de l'aide sociale, ainsi que par l'aide financière de dernier recours aux personnes et aux familles démunies;
- ◆ en assurant l'implantation des mesures du second Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale relevant de la mission d'Emploi-Québec Estrie.

Cibles et résultats pour 2010-2011 :

	Cible 2009-2010	Cible 2010-2011
Nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours	2 700	2 922

**ORIENTATION****5****Améliorer la prestation de services aux citoyens**

**Axe d'intervention 1**  
 Poursuivre l'amélioration de l'offre de service

**Stratégies :**

- ◆ en consolidant l'organisation de l'agence pour offrir à la fois des services d'emploi et de solidarité sociale, notamment par une meilleure intégration entre les services aux individus et les services aux entreprises;
- ◆ en diversifiant les modes de prestation, en poursuivant le développement des services en ligne, en revoyant l'organisation du travail, en révisant et en allégeant les processus administratifs, un des objectifs poursuivis étant de dégager des marges de manœuvre dans la gestion de l'aide financière pour les réinvestir dans les mesures d'emploi.

<p style="text-align: center;">Axe d'intervention 2 Renforcer le partenariat</p>	<p><b>Stratégie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ en optimisant le recours aux ressources externes et aux organismes œuvrant au développement de l'employabilité, afin de profiter de l'effet de levier que ce recours offre et de l'expertise des partenaires pour intervenir plus efficacement auprès des diverses clientèles d'Emploi-Québec.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Axe d'intervention 3 Promouvoir l'information sur le marché du travail en tant qu'outil de prise de décision tant au plan stratégique qu'opérationnel</p>	<p><b>Stratégie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>en intensifiant la promotion de l'IMT comme outil essentiel à la prise de décision et aux interventions des agents d'aide à l'emploi, des conseillers en main-d'œuvre et des gestionnaires.</i></li> </ul>
<p style="text-align: center;">Axe d'intervention 4 Améliorer la gestion par résultats et soutenir la planification locale</p>	<p><b>Stratégies :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>en produisant des outils pour soutenir la gestion par résultats et la planification locale, dont le tableau de bord des indicateurs de résultats régionaux et locaux, les profils territoriaux et les outils de suivi de la planification budgétaire opérationnelle;</i></li> <li>◆ en élaborant des mécanismes qui favoriseront un meilleur arrimage entre la planification, les opérations et les résultats.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Axe d'intervention 5 Accorder une attention particulière aux ressources humaines</p>	<p><b>Stratégie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ en réalisant la démarche d'amélioration continue de la qualité de vie au travail, incluant des activités visant l'amélioration de la santé des personnes en emploi et la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.</li> </ul>

Cibles et résultats pour 2010-2011 :

	Cibles 2009-2010	Cibles 2010-2011
Délai moyen de traitement des nouvelles demandes d'aide financière de dernier recours déposées à l'attribution initiale (en jours ouvrables)	10	10
Proportion de plaintes avec recommandation de modifications (par 1000 ménages)	2,4	2,4
Pourcentage des décisions modifiées aux services de solidarité sociale à la suite d'une demande de révision	21,0 %	21,0 %

## 5. LE PARTENARIAT RÉGIONAL

La structure partenariale qui existe en Estrie avec les différents réseaux (éducation, santé et services sociaux, socio-économiques, etc.) est stratégique et permet d'assurer la pérennité de nos actions. Les interventions posées de façon conjointe ont un effet de levier sur la conception des projets, et ce, tant à l'échelle régionale que dans l'ensemble des territoires locaux.

À titre d'exemple, en raison de l'importance régionale accordée aux dossiers de la réussite scolaire et de la reconnaissance des acquis, Emploi-Québec Estrie continuera de s'associer à la Table estrienne de concertation formation/emploi (TECFE) et à la Table estrienne de concertation interordres en éducation (TECIÉ) pour soutenir la mise en œuvre de leurs plans d'action respectifs. Ces plans d'action visent notamment, la réussite scolaire, la valorisation de la formation, la veille du marché du travail, la reconnaissance des acquis et des compétences et le service d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA).

L'agence poursuivra aussi sa participation aux ententes de partenariat régional d'intégration de la main-d'œuvre en manufacturier (PRIMO-M) et en santé (PRIMO-SSS), deux secteurs pour lesquels les besoins de main-d'œuvre sont importants, particulièrement pour les métiers spécialisés, et qui éprouvent de grandes difficultés à les combler. Il en va de même de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue et de son plan d'action auxquels l'agence continue à contribuer.

D'autre part, la réflexion amorcée en collaboration avec la Conférence régionale des élus de l'Estrie (CRÉE) se poursuit afin de définir des stratégies et des actions pour amener les employeurs de la région à devenir des employeurs de choix et favoriser ainsi l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. Un autre projet d'envergure régional a récemment débuté, afin de répondre aux besoins actuels et futurs de main-d'œuvre. Ce projet, prévu pour deux années, met à contribution un regroupement de partenaires d'Emploi-Québec Estrie, dont les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, les établissements du réseau de l'éducation (dont le Cégep et l'Université de Sherbrooke), la Ville de Sherbrooke, le Mouvement Desjardins, auxquels plusieurs autres s'ajouteront.

L'année 2009-2010 a marqué la dernière année de mise en œuvre de la stratégie interministérielle pour lever les obstacles régionaux à l'intégration et à la rétention en emploi des personnes immigrantes en Estrie. La région prévoit signer, au cours de la prochaine année, une nouvelle entente intérimaire sur la régionalisation de l'immigration, qui devrait évoluer vers une entente régionale particulière. En tant que partenaire, Emploi-Québec sera signataire de cette entente intérimaire.

En 2010-2011, le comité régional du projet LIC (liste des industries et commerces) veut élargir le partenariat actuel composé d'Emploi Québec, de la Maison régionale de l'industrie, du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, de Service Canada et de la Corporation de développement du centre-ville de Sherbrooke, afin de bonifier la banque de données existante. Le comité souhaite aussi porter une attention particulière à la validation et à l'intégrité de l'information disponible. Le fichier LIC est utilisé, notamment, pour approvisionner le répertoire d'entreprise inclut dans l'IMT en ligne.

Enfin, l'agence régionale prévoit effectuer, au cours de la prochaine année et en collaboration avec le ministère des Affaires municipales, des régions et de l'Organisation du territoire, une tournée régionale à l'intention des élus municipaux. Celle-ci permettra, notamment, de les sensibiliser aux impacts démographiques au sein de leurs communautés (marché du travail, besoins de main-d'œuvre locale, rétention de la population, etc.).

## 6. LE FONDS DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le budget d'intervention du Fonds de développement du marché du travail (FDMT) est utilisé dans le cadre des mesures actives d'emploi du panier de services d'Emploi-Québec, pour répondre aux besoins de la clientèle et atteindre les objectifs du plan d'action régional. Le budget d'intervention dont dispose la région de l'Estrie en 2010-2011 est de 29 147 700 \$, dont 3 207 900 \$ pour le *Pacte pour l'emploi* et 4 329 900 \$ pour le *Pacte pour l'emploi PLUS*.

<b>TABLEAU 1</b>	<b>Pacte pour l'emploi</b>	<b>Pacte pour l'emploi PLUS</b>	<b>Total budget initial de 2010-2011</b>	<b>Total budget initial de 2009-2010</b>
Budget de 2010-2011	3 207 900 \$	4 329 900 \$	29 147 700 \$	30 235 600 \$

Le modèle de répartition du FDMT entre les unités administratives tient compte du nombre de personnes prestataires de l'assurance-emploi ou des programmes de l'assistance sociale, ainsi que du nombre d'entreprises présentes dans les territoires. Pour 2010-2011, le budget d'intervention est réparti entre les sept centres locaux d'emploi et la direction régionale, qui offrent certains services régionalisés, de la façon suivante :

<b>TABLEAU 2</b>	<b>Budget de 2009-2010</b>	<b>Budget de 2010-2011</b>	<b>Écart (%)</b>	
Asbestos	1 053 815 \$	1 085 900 \$	32 085 \$	(3,04 %)
Windsor	1 466 968 \$	1 374 837 \$	(92 831 \$)	(-6,33 %)
Coaticook	853 608 \$	776 087 \$	(77 521 \$)	(-9,08 %)
Magog	2 635 447 \$	2 582 065 \$	(53 382 \$)	(-2,03 %)
East Angus	1 388 706 \$	1 462 907 \$	74 201 \$	(5,34 %)
Lac-Mégantic	1 314 083 \$	1 231 670 \$	(82 413 \$)	(-6,27 %)
Sherbrooke	9 787 973 \$	9 523 496 \$	(264 477 \$)	(-2,70 %)
<b>TOTAL POUR LES CLE</b>	18 500 600 \$	18 036 962 \$	(463 638 \$)	(-2,51 %)
Services régionalisés en soutien aux CLE <sup>1</sup>	10 285 000 \$	9 970 738 \$	(314 262 \$)	(-3,06 %)
Services régionalisés de la direction régionale <sup>2</sup>	1 450 000 \$	1 140 000 \$	(310 000 \$)	(-21,38 %)
<b>TOTAL SERVICES RÉGIONALISÉS</b>	11 735 000 \$	11 110 738 \$	(624 262 \$)	(-5,32 %)
<b>TOTAL</b>	<b>30 235 600 \$</b>	<b>29 147 700 \$</b>	<b>(1 087 900 \$)</b>	<b>(-3,60 %)</b>

<sup>1</sup> Les services régionalisés en soutien aux CLE comprennent les achats de formation, le financement d'activités externes, les activités de reclassement, Jeunes volontaires, Jeunes en action, les contrats d'intégration au travail, le financement de projets du Pacte pour l'emploi et l'entente SAE-EQ du Pacte pour l'emploi.

<sup>2</sup> Les services régionalisés de la direction régionale comprennent les interventions en partenariat et la réserve pour des projets du PACTE pour l'emploi.

## 7. LES FACTEURS DE CONTINGENCE

Certains facteurs externes peuvent influencer l'atteinte des résultats prévus dans le présent plan d'action. Dans la mesure où ces facteurs sont connus, il importe d'en tenir compte pour évaluer avec justesse la performance d'Emploi-Québec Estrie au moment de la reddition de comptes.

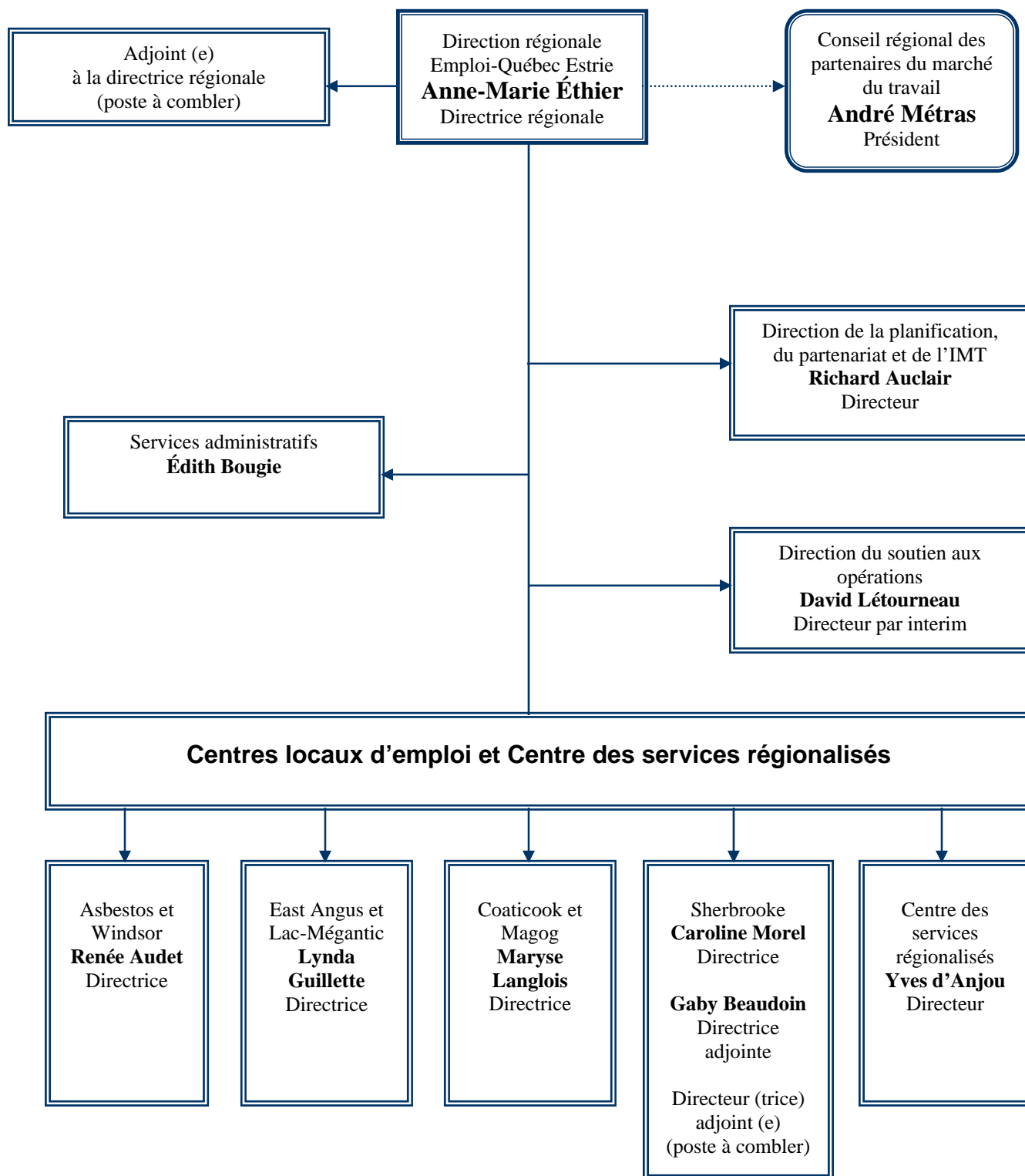
Ainsi, le fait que l'incertitude demeure quant à l'évolution du marché du travail au cours de l'année 2010-2011, en particulier dans le contexte d'une reprise graduelle évoquée précédemment, peut influencer l'atteinte des cibles de résultats.

De la même façon, le niveau d'achalandage de 2009-2010, qui s'est traduit par un montant inégalé d'engagement budgétaire en début d'année 2010-2011, laisse à la région une marge de manœuvre moindre pour la réalisation des nouvelles activités. L'atteinte des cibles de résultats risque conséquemment d'en être affectée.

Enfin, il faut rappeler que 2010-2011 sera la dernière année du PACTE pour l'emploi et du PACTE pour l'emploi PLUS. Les unités administratives devront conséquemment mettre en place diverses stratégies opérationnelles de façon à gérer la décroissance budgétaire qui accompagnera la fin de ces mesures. Encore une fois, un impact pourrait être anticipé sur l'atteinte des cibles de résultats.

Il est donc possible que les cibles du présent plan d'action soient revues et ajustées pour tenir compte des différents éléments énoncés ci-haut.

## ANNEXE 1 : STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE L'AGENCE RÉGIONALE





**ANNEXE 2 : LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL (au 31 mars 2010)**

<b>Membres représentant la main-d'œuvre (6 postes)</b>	
Union des producteurs agricoles	Réal Marcoux
Centrale des syndicats nationaux (CSN)	Stéphanie Verpaelst
Centrale des syndicats nationaux (CSN)	Michel Tétreault
Centrale des syndicats démocratiques (CSD)	Denis Vigneault
Conseil régional FTQ	Ricky Lewis
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)	Daniel Proulx
<b>Membres représentant les entreprises (6 postes)</b>	
Rona l'Entrepôt	Renelle Anctil
Conway Jacques courtiers d'assurances inc.	Yves Goudreault
Chambre de commerce de Sherbrooke	Louise Bourgault
Stations régionales — Groupe TVA	Vincent Cloutier
Heenan Blaikie	Jean-François Pagé
Poste à combler	
<b>Membres représentant le milieu de l'éducation (4 postes)</b>	
Séminaire de Sherbrooke	André Métras
Centre de formation professionnelle 24-Juin	Luc Paquette
Commission scolaire des Sommets	Huguette Desrochers
Commission scolaire des Hauts-Cantons	Bernard Lacroix
<b>Membres représentant les organismes communautaires (2 postes)</b>	
Association des centres de recherche d'emploi	Denise Marquis
Poste à combler	
<b>Membre d'Emploi-Québec</b>	
Emploi-Québec	Anne-Marie Éthier
<b>Membres sans droit de vote</b>	
Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation	Robert Fortin
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	Roger Tremblay
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	Chantal Lussier
<b>Personnes-ressources d'Emploi-Québec</b>	
Direction de la planification, du partenariat et de l'information sur le marché du travail	Richard Auclair
Direction du soutien aux opérations	David Létourneau
Coordination du Conseil régional des partenaires du marché du travail	Jacques Bernard

**ANNEXE 3 : RÉPARTITION RÉGIONALE DES INDICATEURS CIBLÉS (2010-2011)**

INDICATEURS	CIBLES FINALES 2009-2010 (incluant PACTE et PACTE PLUS)	CIBLES FINALES 2010-2011 (incluant PACTE et PACTE PLUS)	ASBESTOS	WINDSOR	COATICOOK	MAGOG	EAST ANGUS	LAC-MÉGANTIC	SHERBROOKE	CSR
1. Nombre de nouveaux participants total	11 553	11 700	650	826	614	1 754	929	670	6 184	
2. Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 143	6 350	353	448	333	952	504	363	3 356	
3. Taux d'emploi des participants ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	57,7 %	57,2 %	NON VENTILÉ							
4. Nombre de nouveaux participants aux activités de formation de base	1 300	1 225	NON VENTILÉ							
5. Proportion des participants aux mesures de longue durée répondant aux critères de repérage des personnes à risque élevé de chômage de longue durée	75 %	75 %	NON VENTILÉ							
6. Nombre de participants de l'assurance-emploi aux interventions des services publics d'emploi	6 706	7 400	480	625	542	1 366	758	478	3 098	
7. Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 397	2 850	185	241	209	526	292	184	1 193	
8. Prestations non versées par l'assurance-emploi à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	8 435 k\$	14 240 k\$	NON VENTILÉ							
9. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	4 036	4 357	242	299	164	592	304	257	2 474	
10. Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 850	1 913	106	131	72	260	133	113	1 086	
11. Taux d'emploi des participants des programmes de l'assistance sociale ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	43,7 %	42,8 %	NON VENTILÉ							
12. Prestations non versées par l'aide financière de dernier recours à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	5 500 k\$	5 634 k\$	NON VENTILÉ							
13. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, personnes immigrantes	1 100	1 217	NON VENTILÉ							
14. Taux d'emploi des personnes immigrantes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	50,2 %	49,7 %	NON VENTILÉ							
16. Nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours	2 700	2 922	159	185	454	218	160	1 523	205	
18. Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	743	800	55	87	62	80	62	80	374	
19. Nombre de nouvelles ententes de qualification	400	445	24	62	39	47	38	48	187	
20. Délai moyen de traitement des nouvelles demandes à l'attribution initiale (en jours ouvrables)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
21. Pourcentage des décisions modifiées à la suite d'une demande de révision	21,0 %	21,0 %	21,0 %	21,0 %	21,0 %	21,0 %	21,0 %	21,0 %	21,0 %	21,0 %
22. Proportion de plaintes avec recommandation de modifications (par 1000 ménages)	1,85	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4

*\*Les cibles des indicateurs en grisé ne sont pas ventilées par régions; il s'agit seulement d'une indication de notre contribution à la cible nationale.*

## ANNEXE 4 : ACHATS PLANIFIÉS DE FORMATION

Les achats de formation de l'agence sont planifiés à partir de l'analyse des besoins du marché du travail, réalisée par le comité de veille et d'adéquation formation/emploi de la Table estrienne de concertation en formation et en emploi (TECFE). Le tableau qui suit fait état des achats planifiés pour 2010-2011.

Programme	Secteur d'activité	Organisme de formation	Précisions
Programmation et maintenance applicative Web (AEC)	Administration, commerce et informatique	Cégep de Sherbrooke	Profession se retrouvant au tableau de bord
Réseaux IP et téléphonie (AEC)	Administration, commerce et informatique	Cégep de Sherbrooke	Profession se retrouvant au tableau de bord
Gestion industrielle (AEC)	Administration, commerce et informatique	Cégep de Sherbrooke	Fiche sectorielle figurant au tableau de bord
Actualisation en soins infirmiers (encadrement) (AEC)	Santé	Cégep de Sherbrooke	Fiche sectorielle se retrouvant au tableau de bord Financement conjoint MELS/EQ Clientèle immigrante
Représentation commerciale (AEC)	Administration, commerce et informatique	Séminaire de Sherbrooke	Profession se retrouvant au tableau de bord
Assurance de dommages (AEC)	Administration, commerce et informatique	Séminaire de Sherbrooke	Profession se retrouvant au tableau de bord (achat de 15 places réparties sur 2 cohortes)
Mise à jour en bureautique (formation sur mesure)	Administration, commerce et informatique	Centre de formation professionnelle 24-Juin (Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke)	Perfectionnement pour les clientèles en recherche d'emploi
Agent de bureau ou de comptabilité en immersion anglaise (formation sur mesure)	Administration, commerce et informatique	Centre de formation professionnelle Lennoxville (Commission scolaire Eastern Townships)	Perfectionnement pour les clientèles en recherche d'emploi
Transport par camion volet interfrontalier	Transport	Centre de formation professionnelle du Haut-Saint-François (Commission scolaire des Hauts-Cantons)	Financement conjoint, MELS pour le DEP et EQ pour le volet transport interfrontalier
Commis en alimentation	Alimentation et tourisme	TravAction	Profession se retrouvant au tableau de bord Formation sur mesure pour personnes handicapées
Préposé aux bénéficiaires pour personnes immigrantes ayant travaillé dans le domaine de la santé à l'étranger (formation sur mesure de 6 semaines)	Santé	Centre de formation professionnelle 24-Juin (Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke)	Fiche sectorielle se retrouvant au tableau de bord Financement conjoint MELS/MICC/EQ
Formation en intégration socioprofessionnelle (FISPI) pour les personnes immigrantes (préparation et accompagnement dans le cadre des AEP financées par le MELS)	s. o.	Centre de formation professionnelle 24-Juin (Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke)	Financement conjoint MELS/EQ Préparation et accompagnement dans le cadre des AEP financées par le MELS
Soutien à l'apprentissage pour les clientèles en formation générale	s. o.	Centre Saint-Michel (Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke)	Réussite scolaire et aide pour contrer le décrochage
Suivi et accompagnement des clientèles en formation générale des adultes	s. o.	Centre Saint-Michel (Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke)	Réussite scolaire et aide pour contrer le décrochage
Suivi et accompagnement des clientèles en formation générale des adultes	s. o.	Centre New Horizon (Commission scolaire Eastern Townships)	Réussite scolaire et aide pour contrer le décrochage
Activités d'accueil et d'intégration pour les clientèles référées par EQ en formation professionnelle	s. o.	Centre de formation professionnelle 24-Juin (Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke)	Réussite scolaire et aide pour contrer le décrochage

## ANNEXE 5 : PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2008-2011, ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUES RÉGIONALES ET ORIENTATIONS

Ce document a été adopté par le Conseil régional des partenaires du marché du travail lors de la rencontre du 15 novembre 2007. Puisque ses fondements demeurent, il est de nouveau présenté dans le plan d'action régional 2010-2011, sans modification ou mise à jour, et est pris en compte dans la planification régionale.

### DES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

La situation du marché du travail dans la région a grandement évolué au cours des dernières années. L'Estrie, à l'instar de bien d'autres régions du Québec, subit les effets du vieillissement de la population et du retrait massif du marché du travail des babyboomers. D'ailleurs, la plus récente étude dévoilée par Emploi-Québec Estrie, intitulée *Le marché du travail dans la région de l'Estrie : perspectives professionnelles 2006-2010*, démontre que la proportion des emplois disponibles attribuable aux départs à la retraite atteint maintenant 70,0 %. Sur l'horizon 2010, 19 000 des 26 000 emplois seront ainsi le fait du remplacement potentiel de cette main-d'œuvre.

Par ailleurs, toujours pour l'horizon 2010, le taux de croissance annuel moyen de l'emploi en Estrie sera de 1,0 %, alors qu'il est de 1,2 % pour l'ensemble du Québec. C'est donc dire que l'économie régionale devrait générer un peu plus de 7 000 emplois pendant la période. La création des emplois devrait se concentrer davantage dans le grand secteur des services.

**Tableau 1. Secteurs en croissance et en décroissance en Estrie : horizon 2010**

Secteurs en croissance	Secteurs en décroissance
Fabrication de machines	Fabrication de vêtements et de produits en cuir
Fabrication de produits métalliques	Fabrication de meubles
Commerce de détail	Fabrication de papier
Services professionnels, scientifiques et techniques	Agriculture et pêche
Santé et services sociaux	Construction
Fabrication de matériel de transport	

Source : Emploi-Québec Estrie 2007, *Le marché du travail et l'emploi sectoriel en Estrie : horizon 2010*.

Selon l'Institut de la statistique du Québec, la population active devrait diminuer à compter de 2012 au Québec, et de 2011 en Estrie. Ainsi, pour combler les emplois disponibles, les entreprises de la région devront compter sur une main-d'œuvre qualifiée et en nombre suffisant. Le vieillissement de la main-d'œuvre, l'entrée sur le marché du travail d'une main-d'œuvre sous-qualifiée et la croissance anticipée de l'emploi laissent croire à un manque de main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux besoins.

D'autres facteurs risquent d'accroître les difficultés de recrutement chez des employeurs de la région.

### **Une faible participation de certains groupes de la population au marché du travail, dont :**

#### ***Les personnes de 55 à 64 ans***

La participation au marché du travail, comme l'ensemble des indicateurs de l'emploi, a atteint des niveaux historiques en 2003, alors que le taux d'activité enregistré dépassait 66,0 %. Depuis, ce taux diminue graduellement, pour se situer à 64,0 % en 2005. Les pertes d'emplois massives dans le secteur manufacturier pourraient expliquer ce phénomène. Plusieurs travailleurs expérimentés de plus de 55 ans mis à pied ont probablement fait le choix de se retirer du marché du travail. Dans les faits, la plus forte

hausse du taux d'activité, au cours des cinq dernières années, a été observée chez les femmes de 55 à 64 ans, passant de 36,0 % à 51,6 %, une augmentation de plus de 15 points de pourcentage. Une plus grande participation au marché du travail de ce groupe important de la population est absolument essentielle pour la région. Il s'agit d'un groupe qui démontre un potentiel élevé de réintégration au marché du travail et qui représente une solution intéressante aux besoins en main-d'œuvre de certains secteurs d'activité.

### ***Les personnes immigrantes***

La région de l'Estrie est maintenant considérée comme une région d'accueil pour les personnes immigrantes et les résultats sont probants. Au recensement de 2001, leur proportion se situait à 3,6 %, ce qui plaçait la région au cinquième rang parmi les 17 régions administratives du Québec pour la proportion de personnes immigrantes par rapport à la population totale. La majorité d'entre elles sont très scolarisées. Toutefois, il est reconnu que leur participation au marché du travail au cours des cinq à dix premières années suivant leur arrivée est beaucoup plus faible, comparativement à la population en général.

### ***Les prestataires de l'assistance emploi***

En ce qui concerne les prestataires de l'assistance emploi, bien que leur nombre ait sensiblement diminué depuis 1997, une part encore trop importante de prestataires sans contraintes à l'emploi ne participe pas activement au marché du travail. Parmi ceux-ci, les prestataires de moins de 25 ans constituent un groupe cible ayant un potentiel élevé d'intégration au marché du travail.

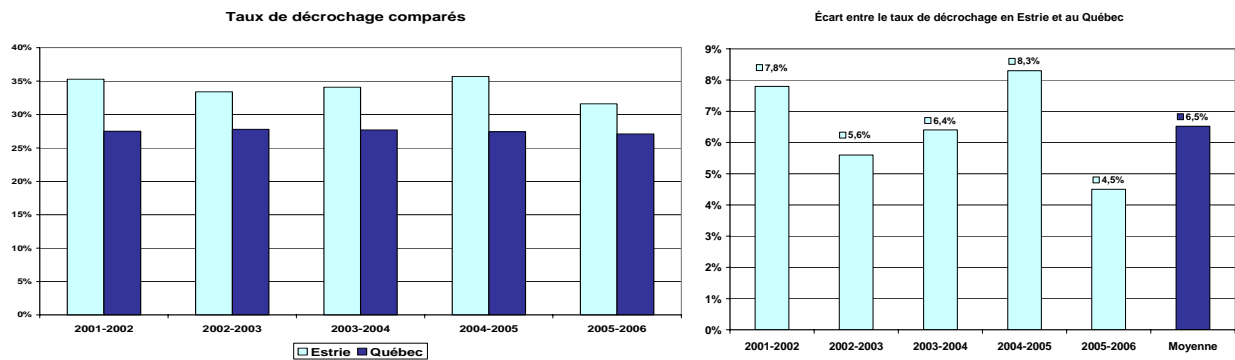
Par ailleurs, des territoires à concentration élevée de pauvreté ont été cernés, à partir de l'indice de défavorisation matérielle et sociale proposé par Pampalon et Raymond. Il s'agit du territoire du CLE d'East Angus. Selon la volonté exprimée par certains milieux et le degré de mobilisation observé, deux autres territoires se sont ajoutés à la liste : celui de la MRC Les Sources et celui de l'arrondissement du Mont-Bellevue, à Sherbrooke. L'implantation de l'approche territoriale intégrée (ATI), en collaboration avec la Conférence régionale des élus (CRÉ) et plusieurs ministères et organismes, devrait permettre aux intervenants de ces territoires de se mobiliser afin d'agir plus efficacement pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ces interventions pourraient permettre de créer des conditions pour aider ces populations à s'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail et, par le fait même, augmenter le bassin potentiel de main-d'œuvre disponible.

### ***Les clientèles particulières***

Plusieurs groupes de clientèle éprouvent aussi des difficultés à intégrer ou à se maintenir sur le marché du travail et manifestent des besoins particuliers. Il s'agit, notamment, des jeunes, des femmes, des personnes judiciairisées et des personnes handicapées.

### ***L'importance du décrochage scolaire en Estrie réduisant le bassin potentiel de main-d'œuvre qualifiée***

La situation du décrochage scolaire est préoccupante. La région présente, en effet, l'un des pires taux de décrochage de toutes les régions du Québec. Seules trois d'entre elles affichent un taux de décrochage plus élevé que celui de l'Estrie. Les statistiques relatives à la persévérance scolaire nous apprennent qu'en 2005-2006, 31,6 % des élèves sortant des écoles publiques de l'Estrie n'avaient pas obtenu de diplôme ou de qualification et ne s'étaient pas réinscrits dans un établissement scolaire l'année suivante. Au cours des cinq dernières années, le nombre de décrocheurs s'élève à près de 5 000 en Estrie. Les deux tiers de ces élèves étaient des garçons.



Source : Partenaires pour la réussite éducative en Estrie, *Bilan des activités de l'an 1*.

Pour les services publics d'emploi, les conséquences du décrochage sont coûteuses, bon nombre de « décrocheurs » demandant, après une participation décevante au marché du travail, une aide gouvernementale pour un retour aux études. Il en sera de même pour l'économie régionale, puisque cette main-d'œuvre faiblement scolarisée ne pourra répondre aux besoins émergents du marché du travail.

### **Des modes de gestion qui ne permettent pas d'attirer et de retenir la main-d'œuvre**

Les facteurs suivants ont été retenus pour expliquer cette situation :

#### ***Des politiques salariales non concurrentielles***

Il est maintenant connu que la région de l'Estrie affiche des moyennes et médianes de revenus plus faibles que pour l'ensemble du Québec. Ce facteur peut contribuer aux difficultés de recrutement et de rétention d'une main-d'œuvre qualifiée. Emploi-Québec et la Conférence régionale des élus (CRÉ) se sont regroupés afin de mieux comprendre le phénomène et ses impacts, et d'envisager des solutions. Dans un contexte compétitif où la main-d'œuvre a davantage le choix, il devient impératif pour les entreprises d'accorder une place prépondérante à des pratiques novatrices en gestion des ressources humaines pour que les entreprises se maintiennent et, encore mieux, pour qu'elles se développent. Ces pratiques concernent les politiques salariales, mais incluent également l'ensemble des conditions de travail offertes aux travailleurs.

#### ***Peu d'investissements dans la formation continue***

Le développement des compétences et la formation continue sont parmi les moyens à privilégier permettant de fidéliser la main-d'œuvre et d'améliorer la productivité des entreprises. Or, selon les analyses fournies par l'OCDE, le Québec compte parmi les régions qui affichent le plus faible taux de participation des employés à des activités structurées de formation en entreprise. Ces deux facteurs combinés constitueront, associés à la décroissance démographique et à la désaffection des jeunes pour la formation, les principales difficultés qu'éprouveront les entreprises à combler leurs besoins en main-d'œuvre spécialisée.

#### ***La difficulté à gérer les diversités intergénérationnelles et interculturelles***

La génération qui compose la nouvelle main-d'œuvre est constituée, pour une grande part, de jeunes qui ne partagent pas les mêmes valeurs que leurs aînés et pour qui le travail n'a pas la même signification que pour les employeurs et les travailleurs expérimentés. D'autre part, les nouveaux arrivants se démarquent aux plans culturel, sociologique et même religieux par rapport aux Québécois d'origine. Pour les employeurs, comme pour le personnel des entreprises, le défi consiste à s'adapter à ces diversités intergénérationnelles et interculturelles afin d'améliorer l'intégration durable de ces groupes au marché du travail.

***Une productivité insuffisante obligeant certaines entreprises à recourir à une main-d'œuvre plus abondante, au détriment de leur maintien sur les marchés internationaux***

Si la région veut poursuivre son développement et maintenir son niveau de vie actuel, elle devra compter sur une plus grande compétitivité des entreprises. La capacité de celles-ci d'améliorer leur productivité repose à la fois sur l'acquisition d'équipements plus performants, sur l'adaptation des équipements existants et sur l'innovation des méthodes de production, des produits et services et des modes de gestion. Sur ce dernier point, la région doit soutenir non seulement le développement des capacités innovantes des gestionnaires d'entreprises, mais aussi de tous ceux qui interviennent en appui au développement des entreprises.

Plusieurs facteurs ont un impact sur la productivité des entreprises : la réduction des coûts de main-d'œuvre, la valeur du dollar ou l'augmentation de la productivité. Toutefois, seule l'augmentation de la productivité permet de maintenir ou d'accroître le niveau de vie des populations et, par le fait même, de contrer les effets de la décroissance démographique par une diminution des effectifs requis. Cependant, comme l'acquisition d'équipements plus performants ou l'instauration de modes de gestion innovants sont les principaux éléments contribuant à l'augmentation de la productivité, les choix que feront les entreprises dans ce sens auront des impacts majeurs sur la main-d'œuvre, qui devra s'adapter.

## **UN ENJEU CENTRAL POUR 2008-2011**

Les prochaines années sont donc annonciatrices de nombreux changements pour les entreprises, pour la main-d'œuvre et pour les intervenants socio-économiques et de l'emploi. ***Le principal enjeu pour notre région, sur l'horizon 2011, sera de s'assurer de fournir une main-d'œuvre de qualité et en nombre suffisant afin de répondre aux besoins des entreprises.***

Cet enjeu permet de dégager les trois orientations suivantes pour la période 2008-2011 :

### ***1. Favoriser l'intégration au marché du travail et l'intégration sociale du plus grand nombre possible de personnes***

Cette orientation est reconduite telle quelle pour la période 2008-2011. L'ensemble des stratégies et pistes d'action relevant de cette orientation devrait contribuer à une augmentation sensible du taux d'emploi et de participation au marché du travail des groupes recensés dans le présent document. Cette hausse du taux d'emploi devrait amener à la réduction des effets anticipés de la baisse de la population active annoncée pour 2011. La hausse des bassins de main-d'œuvre disponible devrait aussi être accompagnée d'une amélioration des qualifications des personnes afin de permettre aux entreprises de poursuivre leur croissance et relever le défi de la compétitivité.

Sur la question de l'intégration sociale, il est de la responsabilité d'Emploi-Québec de s'assurer que tous les groupes de la population contribuent à la croissance économique et de l'emploi de la région. À cet égard, les interventions touchant les clientèles plus éloignées du marché du travail et les collectivités appauvries doivent se poursuivre de façon à rapprocher le plus grand nombre possible de personnes de l'emploi.

L'ensemble des stratégies et pistes d'action soutenues par cette orientation s'articule autour de trois axes d'intervention :

- ◆ assurer une insertion maximale en emploi des personnes en situation de chômage;
- ◆ soutenir les personnes à risque de sous-emploi et de chômage de longue durée dans leurs efforts pour se maintenir en emploi, intégrer ou réintégrer le marché du travail;

- ◆ accompagner les personnes et les familles en situation de pauvreté et à risque d'exclusion sociale dans leur cheminement vers l'intégration sociale.

## ***2. Contribuer à l'amélioration de la productivité et des capacités innovantes des entreprises***

Le défi de la compétitivité en est un de taille. L'Estrie n'y échappe pas. Pour y arriver, Emploi-Québec doit œuvrer à l'amélioration générale de la qualification de la main-d'œuvre en emploi ou à la recherche d'emploi. C'est par le biais du développement des ressources humaines qu'Emploi-Québec peut relever ce défi.

Contrairement au dernier cycle de planification, il apparaît maintenant essentiel que l'amélioration de la productivité passe également par un recours accru à des pratiques de gestion innovantes, notamment en matière d'attraction, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre, ainsi que de développement des compétences de la main-d'œuvre. Ce sont les secteurs d'activité économique et les entreprises les plus innovantes à cet égard qui réussiront à attirer la main-d'œuvre la meilleure qui soit.

D'autre part, bien que d'importants efforts aient été déployés au cours des dernières années pour amener les entreprises à implanter une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre, Emploi-Québec Estrie doit appuyer les entreprises désireuses d'entamer ou de poursuivre des démarches structurées de gestion prévisionnelle de leurs ressources humaines.

L'augmentation de la productivité passe par l'acquisition d'équipements plus performants ou par l'instauration de modes de gestion innovants. Forcément, il y aura des incidences majeures sur la main-d'œuvre, qui devra s'adapter. L'ensemble des stratégies et pistes d'action soutenues par cette orientation s'articule autour d'un axe d'intervention :

- ◆ renforcer la capacité des entreprises à maintenir et à créer des emplois par des actions innovantes en matière de développement des ressources humaines.

## ***3. Poursuivre l'amélioration des services de l'agence***

Emploi-Québec ne pourra relever ce grand défi de préparer une main-d'œuvre pour répondre aux besoins des entreprises sans elle-même innover dans ses modes de prestation de services, ainsi que dans l'offre de service destinée à l'ensemble de sa clientèle. Cette orientation invite donc l'organisation à se questionner sans cesse sur ses façons d'offrir ses services à ses clientèles.

L'ensemble des stratégies et pistes d'action soutenues par cette orientation s'articule à l'intérieur d'un grand axe d'intervention qui est de :

- ◆ poursuivre l'amélioration de l'offre de service.