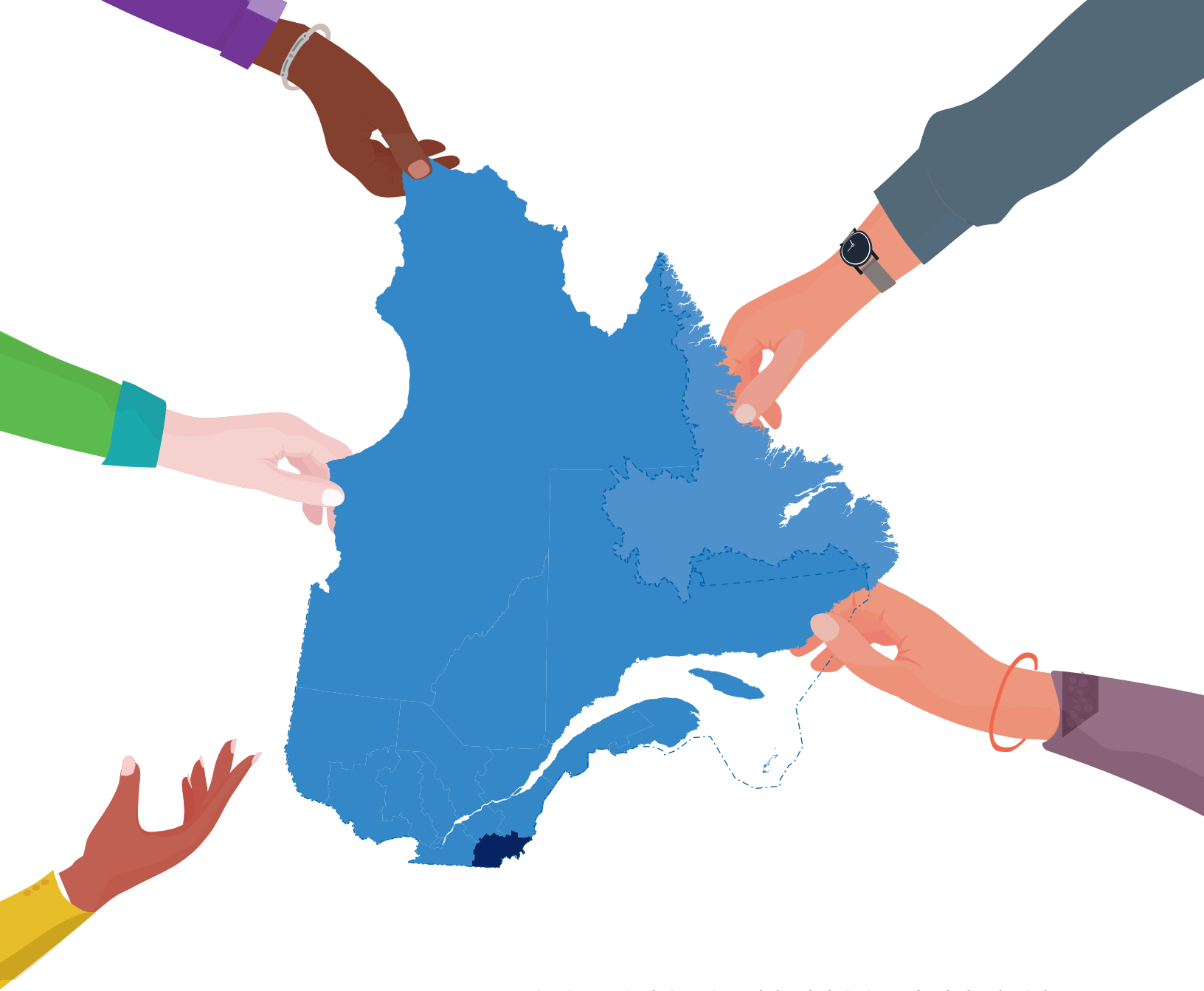




DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI À VOTRE PORTÉE

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
GÉNÉRALE DE SERVICES QUÉBEC
DE L'ESTRIE
2023-2024

Production

Direction générale de Services Québec de l'Estrie

Coordination et réalisation

Direction du marché du travail et des services spécialisés

Collaboration

Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) de l'Estrie

Comité Plan d'action régional du CRPMT

Direction des services gouvernementaux intégrés

Direction des services aux entreprises

Bureaux de Services Québec situés en Estrie

Centre de services régionalisés de l'Estrie

Cette publication est en ligne uniquement à l'adresse :

<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/emploi-solidarite-sociale/publications>

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

ISBN : 978-2-550-95366-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec

La section concernant les services publics d'emploi a été approuvée par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie le 23 mars 2023. Le Plan d'action régional 2023-2024 est le premier plan en lien avec le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Table des matières

1. MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE SERVICES QUÉBEC ET DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'ESTRIE	1
2. PRÉSENTATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE SERVICES QUÉBEC	2
3. ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ET PRINCIPAUX ENJEUX QUI INTERPELLENT LA DIRECTION GÉNÉRALE DE SERVICES QUÉBEC.....	3
3.1 L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ DU TRAVAIL.....	3
3.2 LES PRINCIPAUX ENJEUX RÉGIONAUX EN MATIÈRE DE MAIN-D'ŒUVRE ET D'EMPLOI.....	13
4. PRIORITÉS RÉGIONALES ET AXES D'INTERVENTION EN LIEN AVEC LES PRINCIPAUX OBJECTIFS.....	17
4.1 ACCROÎTRE LA PARTICIPATION DE TOUS AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE	18
4.2 PARTAGER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN, STIMULANT ET FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL	20
4.3 FAIRE ÉVOLUER NOS SERVICES EN COHÉRENCE AVEC LES ATTENTES DE NOTRE CLIENTÈLE.....	20
5. ANNEXES	21
5.1 BUDGETS POUR L'INTERVENTION DU FONDS DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL	21
5.2 INDICATEURS DE RÉSULTATS CIBLÉS ET CIBLES	22
5.3 ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE SERVICES QUÉBEC DE L'ESTRIE.....	23
5.4 COMPOSITION DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'ESTRIE.....	24
5.5 CARTE DE LA RÉGION ADMINISTRATIVE DE L'ESTRIE.....	25
5.6 TABLEAUX SYNTHÈSES DU PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2023-2024	26

1. Mot de la directrice générale de Services Québec et de la présidente du Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie

C'est avec beaucoup de fierté que nous vous présentons le Plan d'action régional 2023-2024 de la Direction générale de Services Québec de l'Estrie, élaboré en collaboration avec le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT). Ce plan d'action reflète notre engagement à travailler ensemble afin de mettre en œuvre les engagements du nouveau Plan stratégique du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de celui de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Les actions retenues visent à répondre aux importants défis auxquels notre région est confrontée, dont la pénurie de main-d'œuvre, qu'on ne peut passer sous silence étant donné qu'elle frappe la majorité des organisations estriennes.

La pénurie s'explique en grande partie par le vieillissement de la population, un phénomène qui touche l'Estrie de façon particulière et qui s'inscrira dans la durée. Cette situation présente et continuera de présenter des défis majeurs pour les entreprises en ce qui concerne la gestion de leurs ressources humaines. Elle appelle aussi les différents acteurs du marché du travail à se concerter et à innover pour accompagner les entreprises dans les importantes transformations que connaît la société, notamment la transition énergétique, la transition vers une économie plus verte et la transformation numérique. Des changements de cette envergure devront s'appuyer sur une diversité de compétences, dont le développement présente aussi un défi, tant pour les organisations que pour les citoyennes et citoyens.

Même si l'adéquation formation-emploi figure parmi les priorités de la région depuis de nombreuses années et de nombreux efforts y ont été consacrés par les partenaires du marché du travail, le contexte actuel met en lumière toute la pertinence de cet enjeu. Les travaux du comité Plan d'action régional du CRPMT, chargé de soutenir le personnel de la Direction générale de Services Québec de l'Estrie dans le processus de planification régionale, nous ont donc amenés à y accorder une importance toute particulière, et ce, dans une perspective à court, à moyen et à long terme. En ce sens, le rôle que joue la Direction générale de Services Québec avec le concours du Conseil régional des partenaires du marché du travail dans le soutien au développement des compétences des travailleurs et dans l'accompagnement des personnes et des entreprises apparaît d'autant plus essentiel.

De façon à mieux composer avec les effets de la pénurie de main-d'œuvre à laquelle elle est elle-même confrontée, la Direction générale misera sur l'amélioration de son environnement de travail et sur le développement de son personnel. Les actions prévues en ce sens lui permettront de continuer à compter sur un personnel compétent et engagé dans la réalisation de sa mission pour la région.

La transformation du marché du travail et la pénurie de main-d'œuvre mettent en relief de nouveaux enjeux pour les entreprises qui sont confrontées à des défis d'attraction, d'intégration et de rétention du personnel, mais également pour les personnes qui rencontrent des difficultés à intégrer et à conserver un emploi. Dans un souci d'adapter son offre de service afin de répondre adéquatement à ces enjeux, une stratégie de maintien en emploi sera déployée sur l'ensemble du territoire de l'Estrie, en collaboration avec les organismes spécialisés en employabilité. Cette approche permettra d'offrir un continuum de services aux personnes et aux entreprises faisant face à ces défis. En invitant le personnel à travailler de façon conjointe avec la personne en emploi et avec son employeur, cette approche représente un changement important dans nos pratiques.

La réalisation de ce plan d'action ne serait pas possible sans l'engagement de tous les membres de Services Québec et du CRPMT, ainsi que celui de tous nos partenaires. Nous sommes convaincues que nous pourrons, tous ensemble, mettre en œuvre des solutions répondant aux importants défis du marché du travail, mais également saisir les occasions de rendre celui-ci plus inclusif et équitable.



Manon Labonté, directrice générale de Services Québec de l'Estrie



Josée Fortin, présidente du Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie

2. Présentation de la Direction générale de Services Québec

Notre mission

La mission de la Direction générale de Services Québec de l'Estrie s'inscrit dans celle du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (le « Ministère ») : le Ministère soutient la participation de la population, des entreprises, des organismes et des communautés au développement et à la prospérité du Québec. Il accompagne ses clientèles et favorise leur autonomie, en plus de leur offrir un accès simplifié aux services gouvernementaux.

Notre vision

La vision de la Direction générale de Services Québec de l'Estrie est la même que celle du Ministère, soit d'aider les gens et de cultiver les talents.

De façon plus précise, à l'image du Ministère, la Direction générale vient en aide aux personnes et aux entreprises à qui elle offre ses services. Elle souhaite cultiver les talents des personnes qui bénéficient des programmes d'assistance sociale et des interventions des services publics d'emplois, ainsi que les talents des gestionnaires des entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Enfin, la Direction générale cultive les talents de son personnel afin de développer son potentiel, et ainsi demeurer une organisation performante, au service de la population.

La structure de gouvernance

La Direction générale de Services Québec de l'Estrie est composée de la Direction des services gouvernementaux intégrés (DSGI) et de la Direction du marché du travail et des services spécialisés (DMTSS). La Direction des services aux entreprises, le Centre des services régionalisés (CSR) et les bureaux de Services Québec¹ situés dans chacune des neuf municipalités régionales de comté (MRC) (et territoire équivalent) de l'Estrie sont également sous la responsabilité de la Direction générale.

Une offre de services élargie

La présence sur le territoire estrien de neuf bureaux de Services Québec permet à l'organisation de rendre accessible son offre de services élargie. Ainsi, en plus des services d'aide à l'emploi et des services de solidarité sociale, ses bureaux offrent notamment les services suivants :

- renseignements sur les programmes et services gouvernementaux;
- postes informatiques en libre-service (pour accéder aux services en ligne offerts par les ministères et les organismes gouvernementaux);
- accompagnement dans les démarches administratives effectuées auprès des ministères et organismes (par exemple, lors de l'utilisation du Service québécois de changement d'adresse);
- services d'assermentation.

De plus, les services du Directeur de l'état civil et de la Régie du bâtiment du Québec sont offerts au bureau de Sherbrooke. Par ailleurs, le personnel de Services Québec et celui du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration travaillent dans les mêmes locaux, favorisant ainsi l'arrimage des services offerts à la clientèle immigrante et aux entreprises ayant des besoins en matière de main-d'œuvre.

Les services en ligne facilitent l'accès aux services d'emploi et d'assistance sociale en offrant une manière alternative d'échanger avec le Ministère. En effet, le site *Québec.ca* donne accès aux formulaires de demande d'aide financière de dernier recours et de demande d'accompagnement en ce qui concerne les services d'aide à l'emploi. Le site transactionnel *Mon dossier — Aide à l'emploi — Assistance sociale* permet notamment à une personne d'obtenir

1. Ces bureaux sont situés dans la ville de Sherbrooke et les municipalités de Granby (MRC de La Haute-Yamaska), de Magog (MRC de Memphrémagog), de Cowansville (MRC de Brome-Missisquoi), d'East-Angus (MRC du Haut-Saint-François), de Coaticook (MRC de Coaticook), de Lac-Mégantic (MRC du Granit), de Windsor (MRC du Val-Saint-François) et de Val-des-Sources (MRC des Sources).

rapidement de l'information sur son dossier, d'effectuer certaines transactions et d'avoir accès à des services directement liés à sa situation.

Des partenaires importants

Dans la mise en œuvre de stratégies, projets et actions visant à répondre aux besoins du marché du travail estrien, la Direction générale peut compter sur la précieuse collaboration de plusieurs partenaires : CRPMT, ministères, établissements d'enseignement, organismes spécialisés en employabilité, comités sectoriels de main-d'œuvre, MRC, etc. Ces partenariats permettent notamment la simplification de l'accès aux services destinés à la population et aux entreprises. De même, ils favorisent la concertation nécessaire à l'établissement d'une vision d'ensemble en ce qui concerne les besoins sur les différents territoires de MRC.

Les ressources au service des individus et des entreprises

Annuellement, un budget d'intervention est alloué à Services Québec pour lui permettre d'offrir des services publics d'emploi aux individus et aux entreprises. Ce budget est établi en fonction des ententes avec le gouvernement fédéral et des objectifs financiers du gouvernement provincial. Il est ajusté en fonction de l'état du marché du travail. Conformément au mode de gestion de Services Québec, les attentes quant aux résultats liés aux services publics d'emploi sont formulées en tenant compte du budget accordé.

Le budget d'intervention provenant du Fonds de développement du marché du travail (FDMT) est utilisé pour financer les mesures actives des services publics d'emploi. Pour l'année 2023-2024, le budget initial pour la région est de 53 557 895 \$. La répartition des fonds et le comparatif avec l'année précédente sont présentés à l'annexe 5.1.

La somme correspondant au budget initial est répartie de façon équitable entre les diverses unités opérationnelles et la Direction générale. À cette somme s'ajoute un montant provenant du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) et versé par la CPMT.

Les attentes quant aux résultats pour le volet des services publics d'emploi établis pour la région de l'Estrie pour 2023-2024 sont présentées à l'annexe 5.2.

3. Évolution de l'environnement et principaux enjeux qui interpellent la Direction générale de Services Québec

3.1 L'état actuel du marché du travail

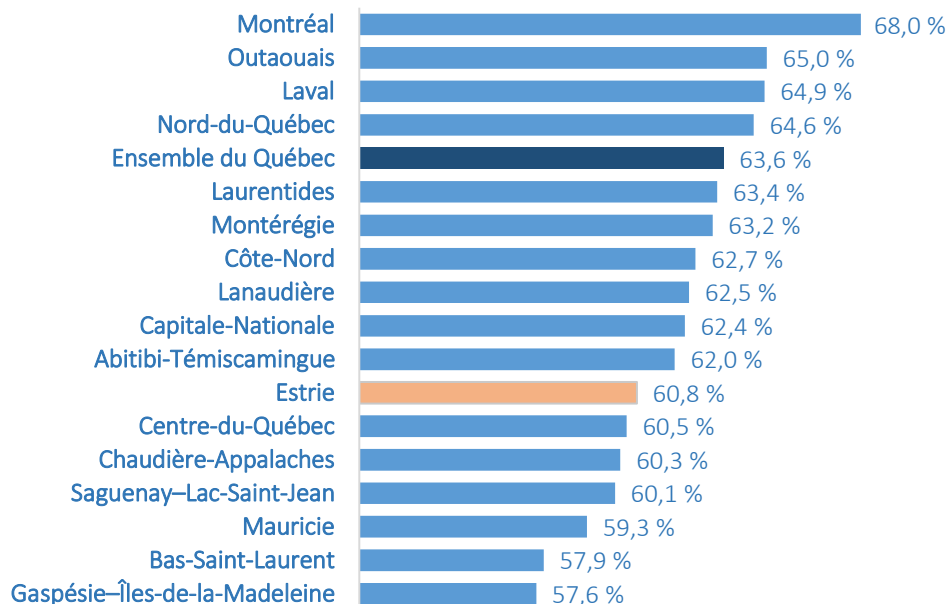
Démographie : principale cause de la pénurie de main-d'œuvre

Avec l'intégration des MRC de La Haute-Yamaska et de Brome-Missisquoi en juillet 2021, la population de l'Estrie est passée de 343 400 personnes à près de 507 200 personnes en 2022. Bien que la population en âge de travailler de l'Estrie ne diminuera pas d'ici 2031, la part de la population âgée de 15 à 64 ans diminuera au cours des prochaines années. Cela signifie donc qu'une moins grande proportion de gens pourra occuper un emploi. Par ailleurs, la population de 65 ans et plus continuera de croître au cours des prochaines années. Ces personnes sont moins présentes sur le marché du travail, mais elles continuent de dépenser dans les commerces et utilisent des services, comme des soins de santé, ce qui contribue à la demande de main-d'œuvre dans la région. Le vieillissement de la population, jumelé à la croissance économique, accentuera la pénurie de main-d'œuvre vécue par les entreprises et les organisations de la région.

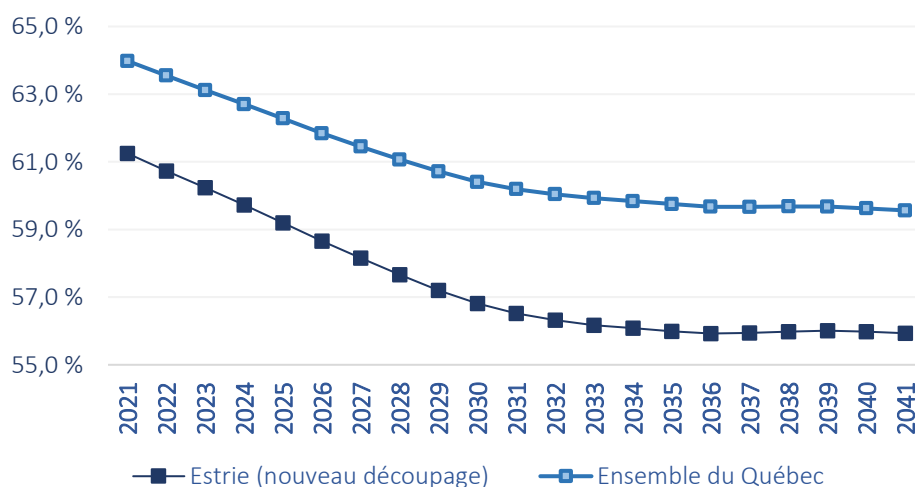
Démographie : un vieillissement de la population encore plus marquée en Estrie²

Plus concrètement, la part de la population en âge de travailler par rapport à la population totale passera de 60,5 % en 2022 à 55,9 % en 2036. C'est une proportion plus faible que dans l'ensemble du Québec. D'un autre côté, en dehors des régions limitrophes de Montréal, l'Estrie a eu le solde migratoire le plus élevé au Québec. Le solde migratoire de la région a été relativement élevé au cours des dernières années, ce qui pourrait éventuellement influencer la proportion de la population en âge de travailler. Si cette tendance se poursuit (8 554 personnes en 2020-2021 et 5 511 personnes en 2021-2022), cela pourrait exercer une influence sur la baisse de la population en âge de travailler. En effet, les conséquences négatives de la baisse de la population en âge de travailler pourraient être atténuées. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que la rareté de la main-d'œuvre cessera de poser des problèmes.

Part de la population de 15 à 64 ans (2022)



Part (%) de la population en âge de travailler



2. Institut de la Statistique du Québec. Ces données tiennent compte des deux nouvelles MRC de la région de l'Estrie (MRC de La Haute-Yamaska et MRC de Brome-Missisquoi).

Le marché du travail toujours en situation de plein emploi

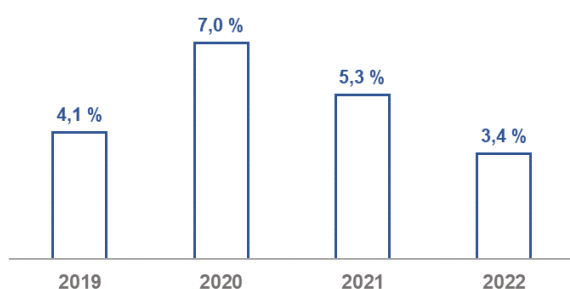
Le taux de chômage a connu peu de variation en 2022, se maintenant près des niveaux de plein emploi. Le taux de chômage régional, qui correspond au pourcentage de personnes pouvant travailler qui sont à la recherche d'un emploi, est passé de 3,0 % au premier trimestre de 2022 à 3,3 % au dernier trimestre de 2022. Pour l'ensemble de l'année 2022, le taux de chômage s'est situé à 3,4 % en moyenne. Dans l'ensemble du Québec, le taux de chômage s'est replié à 4,3 % en 2022.

Pour ce qui est du taux d'emploi régional, qui correspond à la proportion de personnes en emploi dans la population de 15 ans et plus, il était de 57,4 % en 2022, en deçà des seuils pré-pandémiques. La diminution de la part de la population en âge de travailler ne favorisera pas une croissance du taux d'emploi des personnes de 15 ans et plus puisqu'une proportion de plus en plus importante de la population a 65 ans et plus, et celle-ci est moins présente sur le marché du travail. Au Québec, la participation des personnes de 15 ans et plus s'élevait à 61,5 % en 2022, un taux qui s'est rapproché de ce qui était observé avant la pandémie.

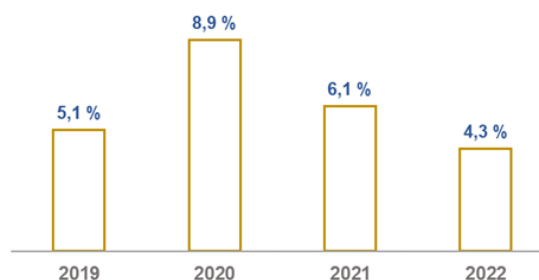
En ce qui concerne le taux d'emploi des Estriens et Estriennes de 15-64 ans, il se rapprochait des taux records observés en Estrie : le taux d'emploi enregistré en 2022 (76,7 %) était l'un des plus élevés depuis que l'on compile des données régionales. Mentionnons également que la participation au marché du travail des Estriens et Estriennes de 15-64 ans était revenue à des niveaux observés avant la pandémie. En ce qui concerne le taux d'emploi des Québécois et Québécoises, il s'est élevé à 77,5 % en 2022, le niveau le plus élevé depuis les premières compilations des données régionales.

Les principaux indicateurs du marché du travail (Estrie et ensemble du Québec)³

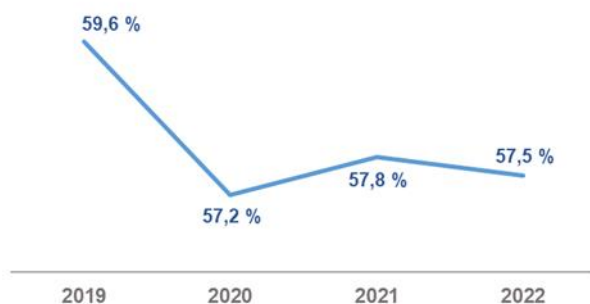
Taux de chômage chez la population de 15 ans et plus, Estrie



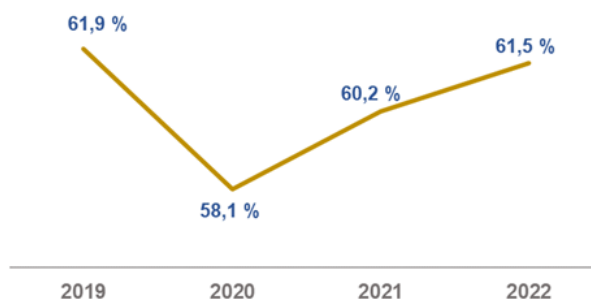
Taux de chômage chez la population de 15 ans et plus, ensemble du Québec



Taux d'emploi chez la population de 15 ans et plus, Estrie

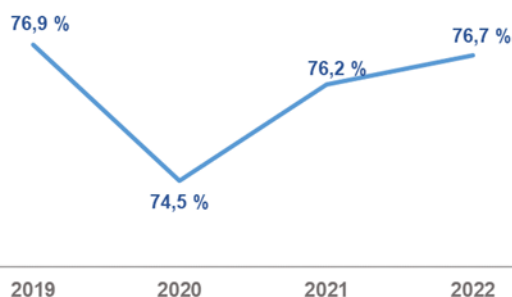


Taux d'emploi chez la population de 15 ans et plus, ensemble du Québec

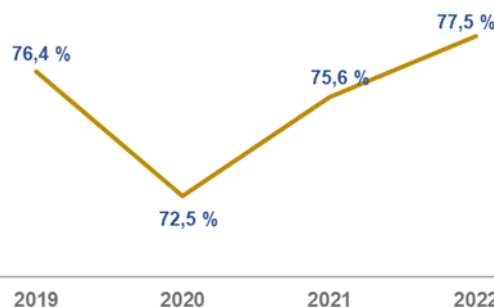


3. Les données sont tirées de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

Taux d'emploi chez la population de 15-64 ans, Estrie



Taux d'emploi chez la population de 15-64 ans, ensemble du Québec



La participation des femmes au marché du travail demeure inférieure à celle des hommes, particulièrement chez les femmes de 55 à 69 ans

Le taux d'emploi des Estriennes de 15 ans et plus s'est légèrement replié par rapport à l'année dernière. Il faut dire que le taux d'emploi des personnes de 15 ans et plus est influencé par le vieillissement de la population. Il est donc normal d'observer une certaine diminution du taux d'emploi pour ce groupe d'âge.

Chez les Estriennes de 25 à 54 ans, le taux d'emploi a augmenté de 0,6 point de pourcentage, passant de 85,5 % en 2021 à 86,1 % en 2022. Fait important à mentionner : le taux d'emploi des Estriennes était presque identique aux Estriens du même âge.

La participation au marché du travail des femmes estriennes de 55 à 69 ans est nettement inférieure à celle des hommes du même âge.

Dans l'ensemble du Québec, le taux d'emploi des femmes de 15 ans et plus était de 58,3 % en 2022 comparativement à 64,8 % chez les hommes.

Les femmes appartenant à certains groupes sont moins présentes sur le marché du travail : les femmes de 55 ans et plus, les femmes immigrantes, les femmes peu scolarisées, les femmes cheffes de famille monoparentale avec enfants d'âge préscolaire.

La participation des jeunes Estriens au marché du travail est en progression

Le taux d'emploi chez les jeunes Estriens et Estriennes de 15 à 29 ans a augmenté depuis un an, passant de 70,7 % en 2021 à 74,8 % en 2022.

Le taux d'emploi chez les jeunes Québécois de 15 à 29 ans a aussi augmenté en 2022 et se situe maintenant au même niveau comparativement à l'année précédant la pandémie (71,6 % en 2019 et 71,3 % en 2022).

Quant au taux de chômage chez les jeunes Estriens et Estriennes de 15 à 29 ans, il a diminué dans la dernière année, passant de 7,9 % en 2021 à 5,1 % en 2022.

En ce qui concerne le taux de chômage des jeunes Québécois et Québécoises de 15 à 29 ans, il est passé de 8,3 % en 2021 à 6,4 % en 2022.

Une baisse de la participation au marché du travail chez les personnes de 55 ans et plus

Le taux d'emploi des personnes de 55 ans et plus de la région de l'Estrie a baissé de 2,6 points de pourcentage pour s'établir à 29,8 % en 2022. Dans le cas des personnes de 55 ans et plus, le taux d'emploi est l'indicateur le plus représentatif de la dynamique sur le marché du travail. De façon générale, les personnes de 55 ans et plus qui ne sont pas en emploi ont plutôt tendance à se retirer de la population active plutôt que de chercher un autre emploi.

Bien que, de façon générale, le taux d'emploi des personnes de 55 ans et plus ait augmenté au cours des dernières années, on observe encore un écart important entre le taux d'emploi des hommes et celui des femmes de ce groupe d'âge : en 2022, le taux d'emploi des hommes estriens de 55 ans et plus était de 35,5 % comparativement à 24,4 % pour les femmes estriennes du même âge. Cette situation n'est pas unique à l'Estrie, puisqu'on observe un phénomène identique dans l'ensemble du Québec.

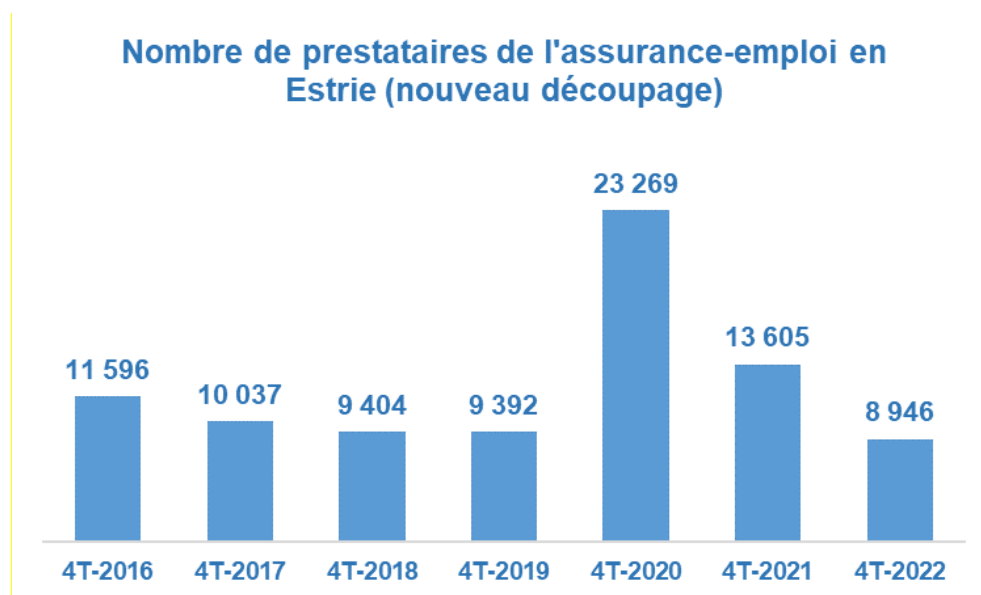
En ce qui concerne les autres groupes sous-représentés sur le marché du travail, soit les personnes immigrantes, les personnes handicapées et les personnes judiciarisées, il n'est pas possible de connaître les répercussions de la pandémie sur leur participation en raison de l'absence de données récentes.

Une pression à la hausse sur les salaires

La rareté de main-d'œuvre semble avoir un effet sur les salaires de la région : le salaire horaire médian est passé de 24,04 \$ en 2021 à 25,00 \$ en 2022. Depuis cinq ans, le salaire horaire médian a augmenté en moyenne de 3,1 % annuellement dans la région de l'Estrie, alors qu'il a augmenté de 3,0 % dans l'ensemble du Québec. Contrairement à ce qui est observé au Québec, les Estriennes ont vu leur salaire horaire médian augmenter en moyenne plus rapidement que les Estriens depuis 5 ans. Malgré cette amélioration, le salaire horaire médian des Estriennes demeure inférieur à celui des hommes.

Une baisse du nombre de prestataires de l'assurance-emploi est observée depuis un an⁴

L'année 2022 a été marquée par une baisse du nombre de prestataires de l'assurance-emploi. La région de l'Estrie comptait 8 946 prestataires de l'assurance-emploi au 4^e trimestre de 2022 comparativement à 9 392 au cours des trois derniers mois de 2019.



4. Source : Fichiers administratifs, Service Canada, données mensuelles.

Le nombre de prestataires de l'assurance-emploi est maintenant plus bas par rapport à celui observé avant la pandémie dans presque toutes les MRC de l'Estrie. Seule la MRC de Brome-Missisquoi (bureau de Cowansville) avait un nombre de prestataires supérieur à celui observé avant la pandémie. Pour l'ensemble de la région de l'Estrie, la baisse observée au cours des derniers mois devrait se poursuivre en 2023.

Prestataires de l'assurance-emploi⁵

Estrie (nouveau découpage)			
Bureaux de Services Québec	4 ^e trimestre 2022	Variation annuelle p/r 4 ^e trimestre 2019	
		Nombre	%
Estrie	8 946	-446	-4,7 %
Val-des-Sources	301	-113	-27,2 %
Granby	1 615	-5	-0,3 %
Lac-Mégantic	450	-52	-10,3 %
Cowansville	1 090	87	8,7 %
Sherbrooke	2 759	-113	-3,9 %
Coaticook	451	-52	-10,4 %
East Angus	555	-42	-7,0 %
Windsor	620	-98	-13,6 %
Magog	1 104	-59	-5,1 %

Le nombre de prestataires de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi a augmenté⁶

Bien que le nombre de prestataires de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi ait augmenté depuis un an, notamment en raison de l'augmentation du nombre de demandeurs, leur nombre a tout de même fortement diminué depuis 2018. Seule la MRC des Sources (bureau de Val-des-Sources) a connu une légère hausse du nombre de prestataires sans contraintes pour la période correspondante.

Prestataires de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi⁷

Estrie (nouveau découpage)			
Bureaux de Services Québec	Décembre 2022	Variation annuelle p/r décembre 2018	
		Nombre	%
Estrie	5 364	-1 277	-18,6 %
Val-des-Sources	241	9	3,9 %
Granby	1 111	-222	-16,7 %
Lac-Mégantic	174	-56	-24,3 %
Cowansville	553	-136	-19,7 %
Sherbrooke	2 329	-662	-22,1 %
Coaticook	94	-21	-18,3 %
East Angus	240	-19	-7,3 %
Windsor	245	-30	-10,9 %
Magog	377	-90	-19,3 %

5. Source : Fichiers administratifs, Service Canada, données mensuelles.

6. Source : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, données mensuelles (extraites en février 2023).

7. Source : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, données mensuelles (extraites en février 2023).

La population qui bénéficie du Programme d'aide sociale demeure vieillissante : l'âge moyen des prestataires estriens de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi était de 38,9 ans en décembre 2022. Par ailleurs, la durée cumulative moyenne de ces personnes sur l'aide sociale est de 10,4 ans.

Caractéristiques des prestataires de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi⁸

Estrie (nouveau découpage)				
	Décembre 2018	Décembre 2022	Part relative (décembre 2022)	% variation
Total	6 217	5 075		-18,4 %
Femmes	2 402	1 999	39,4 %	-16,8 %
Hommes	3 815	3 076	60,6 %	-19,4 %
Jeunes (moins de 30 ans)	2 338	1 771	34,9 %	-24,3 %
Travailleurs expérimentés (55 ans et plus)	532	443	8,7 %	-16,7 %
Personnes immigrantes	977	942	18,6 %	-3,6 %
Moins de 5 ans	483	211	4,2 %	-56,3 %
Plus de 5 ans	416	366	7,2 %	-12,0 %
Demandeur d'asile	78	365	7,2 %	367,9 %
Moins de 2 ans consécutifs	2 201	2 167	42,7 %	-1,5 %
Plus de 2 ans consécutifs	3 878	2 908	57,3 %	-25,0 %

Pénurie de main-d'œuvre : moins d'un chômeur par poste vacant en Estrie⁹

Selon l'Enquête sur les postes vacants de Statistique Canada, il y avait, au 4^e trimestre de 2022, 9 050 postes vacants en Estrie, ce qui représente une baisse de 11,3 % par rapport au trimestre précédent, mais une hausse de 2,6 % par rapport au 4^e trimestre de 2021. En faisant le parallèle avec le nombre de personnes au chômage, on constate qu'il y a moins d'un chômeur par poste vacant dans la région de l'Estrie. En fait, pour chaque poste vacant, il y avait seulement 0,6 chômeur.

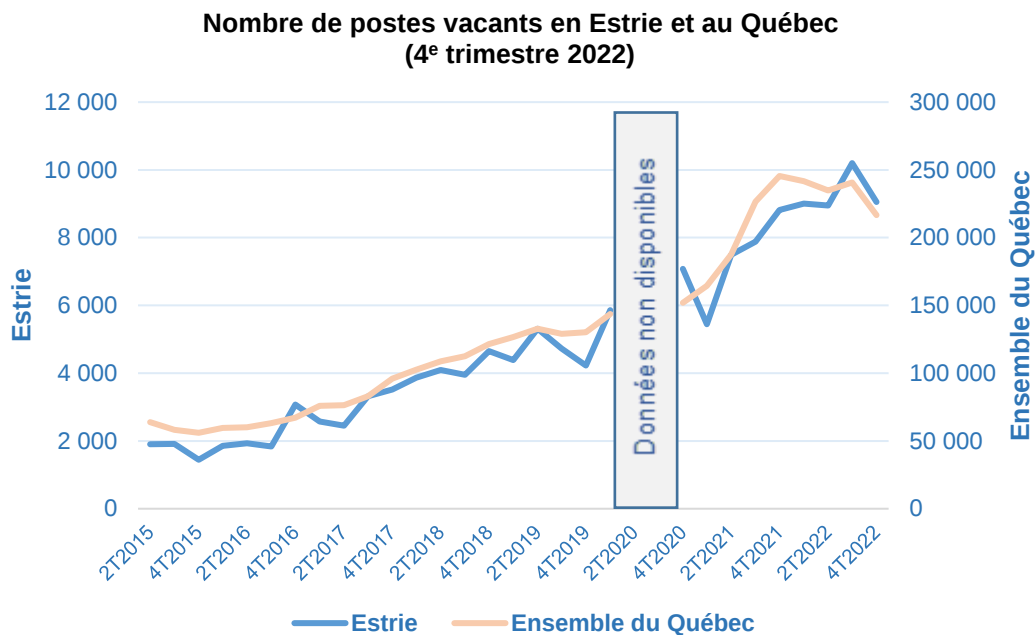
Près de 50 % des postes vacants de la région de l'Estrie le sont depuis plus de 90 jours. Ces postes vacants de longue durée sont répartis dans trois secteurs d'activité :

- le secteur manufacturier ;
- le secteur de la restauration ;
- le secteur des services professionnels.

Un peu plus de 25 % des postes vacants de longue durée se trouvent dans le secteur manufacturier, dans lequel on retrouve entre autres les soudeurs et soudeuses, les mécaniciens industriels et mécaniciennes industrielles et les électromécaniciens et électromécaniciennes. Plus de 14 % des postes vacants se concentrent dans le secteur de la restauration, tandis que près de 7 % se regroupent dans le secteur des services professionnels. Ce secteur comprend des professions comme les analystes et consultants et consultantes en informatique, les programmeurs et programmeuses et les développeurs et développeuses en médias interactifs ainsi que les techniciens et techniciennes de réseau informatique.

8. Source : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, données mensuelles (extraites en février 2023).

9. Statistique Canada, Enquête sur les postes vacants et les salaires. Ces données ne tiennent pas compte des deux nouvelles MRC de la région de l'Estrie (MRC de La Haute-Yamaska et MRC de Brome-Missisquoi).



Dans l'ensemble du Québec, le nombre de postes vacants a diminué d'environ 11 %, passant de 245 500 postes vacants au 4^e trimestre 2021 à 216 695 au 4^e trimestre 2022. Les postes vacants de longue durée (90 jours et plus) ont augmenté depuis l'an passé. Alors qu'ils représentaient 45,5 % des postes vacants au 4^e trimestre 2021, ils ont atteint une proportion de 49,0 % au 4^e trimestre 2022.

Productivité des entreprises : l'Estrie en queue de peloton, mais la situation s'améliore

Selon un rapport du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, la région se classait 13^e sur 16 régions administratives en ce qui concerne la productivité du travail. C'est une amélioration par rapport au classement précédent puisque la région se classait alors au 15^e rang. Malgré ce classement, la productivité du travail par heure travaillée est passée de 46,61 \$ en 2015 à 57,76 \$ en 2020, tandis que dans l'ensemble du Québec, elle est passée de 54,05 \$ en 2015 à 66,84 \$ en 2020.

L'investissement dans les logiciels, le matériel et l'outillage est en nette progression, ce qui constitue une bonne nouvelle pour la région de l'Estrie. L'investissement dans le matériel et dans l'outillage s'élevait à 708 M\$ en 2020 dans la région de l'Estrie, soit une augmentation de 48 % par rapport à 2015. Dans l'ensemble du Québec, la croissance a été de 28,0 % au cours de la même période.

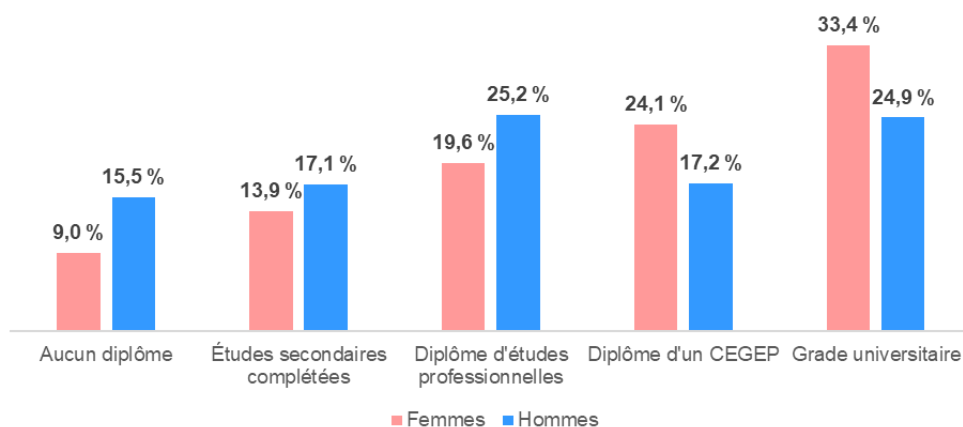
La population estrienne est moins scolarisée qu'au Québec¹⁰

La proportion de personnes sans diplôme est plus élevée en Estrie que dans l'ensemble du Québec. À l'inverse, la proportion de personnes ayant un diplôme universitaire est plus faible en Estrie qu'au Québec.

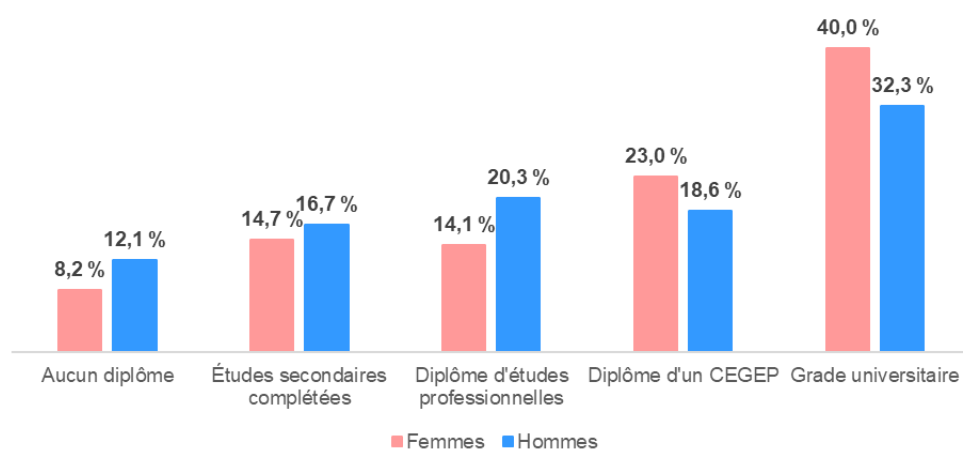
Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises devront notamment augmenter leur productivité afin de limiter les coûts importants qu'engendrent les difficultés de recrutement. Par conséquent, l'accroissement de la productivité fera augmenter la demande pour des emplois plus spécialisés, qui nécessitent des compétences spécifiques ou des connaissances plus poussées. Il faudra s'assurer que les personnes en emploi ou à la recherche d'un emploi soient bien outillées pour intégrer le marché du travail.

10. Statistique Canada, Enquête sur la population active. Ces données ne tiennent pas compte des deux nouvelles MRC de la région de l'Estrie (MRC de La Haute-Yamaska et MRC de Brome-Missisquoi).

Plus haut niveau de scolarité atteint chez les 25-64 ans, Estrie (Moyenne 2020-2022)



Plus haut niveau de scolarité atteint chez les 25-64 ans, Ensemble du Québec (Moyenne 2020-2022)



Les compétences en littératie

Selon un rapport de la Fondation pour l'alphabétisation, les plus récents résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes montrent que 51,6 % de la population québécoise n'atteint pas le niveau 3 en littératie, soit le seuil jugé nécessaire pour comprendre des textes plus longs et plus complexes. Comme l'indique le tableau suivant, avec une moyenne de 53,4 %, la région de l'Estrie (selon l'ancien découpage) affiche de moins bons résultats comparativement à la moyenne québécoise.

Part de la population n'ayant pas un niveau 3 en littératie, région administrative de l'Estrie¹¹

Estrie (nouveau découpage)			
	2011	2016	2021
Ensemble du Québec	55,5 %	53,0 %	51,6 %
Estrie	57,4 %	55,0 %	53,4 % ¹²
MRC du Granit	67,7 %	61,8 %	59,9 %
MRC des Sources	67,2 %	61,3 %	60,3 %
MRC du Haut-Saint-François	66,5 %	60,6 %	59,5 %
MRC de Coaticook	66,3 %	60,5 %	59,1 %
MRC du Val Saint-François	63,4 %	57,5 %	56,3 %
MRC de Brome-Missisquoi	61,0 %	55,1 %	53,0 %
MRC de la Haute-Yamaska	63,6 %	57,8 %	56,7 %
MRC de Memphrémagog	59,5 %	53,6 %	51,8 %
Ville de Sherbrooke	57,9 %	52,0 %	50,5 %

La Ville de Sherbrooke affiche des résultats légèrement plus positifs que la moyenne québécoise avec un taux de 50,5 %, alors que la MRC de Memphrémagog obtient des résultats très proches de cette moyenne (51,8 %).

Bonne nouvelle : deux MRC ont amélioré leurs résultats de façon plus marquée par rapport à 2016. Dans la MRC de Brome-Missisquoi, la proportion de sa population n'atteignant pas le niveau 3 de l'indice a réduit de 2,1 points de pourcentage, s'approchant ainsi de la moyenne québécoise. Cette amélioration s'explique en partie par la croissance démographique qu'a connue la MRC. La MRC du Granit a pour sa part connu une diminution de la part de sa population n'ayant aucun diplôme ainsi qu'une augmentation de la part de sa population détenant un diplôme postsecondaire, ce qui lui a permis d'améliorer ses résultats de 1,90 point de pourcentage¹³. Environ 60 % de la population des MRC des Sources, du Granit, du Haut-Saint-François et de Coaticook n'atteint pas le niveau 3 en littératie.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, le niveau de compétence en littératie est intimement lié à la probabilité de participer au marché du travail et d'occuper un emploi, mais il est également lié au niveau de santé des individus¹⁴. Les compétences en littératie et en numératie apparaissent aussi comme des préalables au développement des compétences numériques et de nombreuses compétences professionnelles recherchées par les employeurs. Pour la CPMT, la littératie et la numératie servent de socle aux compétences du futur à l'ère du numérique¹⁵.

Les prévisions pour l'année 2023

Il faudra surveiller les effets du ralentissement économique prévu cette année. Pour le moment, rien ne laisse présager une forte augmentation du nombre de chômeurs et de chômeuses en Estrie ou de prestataires de l'assurance-emploi ou de l'aide sociale. Par conséquent, la pénurie de main-d'œuvre devrait demeurer un enjeu en Estrie au cours de la prochaine année financière.

11. Adapté de Langlois (2023). *Estimation d'un indice de littératie par MRC*, Fondation pour l'Alphabétisation pour inclure les résultats de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska. Les pourcentages dans le tableau indiquent la proportion de la population âgée de 15 ans et plus n'atteignant pas le niveau du PEICA (Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes).

12. La moyenne régionale n'est plus exacte, étant donné que les résultats des deux MRC ont été ajoutés.

13. Langlois (2023). *Estimation d'un indice de littératie par MRC*, Fondation pour l'Alphabétisation. Consulté à l'adresse : <https://fondationalphabetisation.org/alphareussite-6/>.

14. Organisation de coopération et de développement économiques (2013). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013. Premiers résultats de l'évaluation des compétences des adultes*. Éditions de l'OCDE.

15. Commission des partenaires du marché du travail (2021). *Se préparer à un marché du travail en transformation : référentiel québécois des compétences du futur*. Consulté à l'adresse : www.cpmt.gouv.qc.ca.

3.2 Les principaux enjeux régionaux en matière de main-d'œuvre et d'emploi

Les enjeux retenus par le Comité PAR du CRPMT

Les membres du comité *Plan d'action régional* (comité PAR) du CRPMT ont participé à l'analyse des données du marché du travail que l'on vient de présenter afin d'en dégager certains enjeux régionaux :

- l'amélioration de l'adéquation entre les compétences détenues par les personnes sans emploi et les travailleurs et la demande de main-d'œuvre actuelle et future;
- le développement des compétences en littératie et en numératie et des compétences du futur;
- l'adaptation de la formation continue;
- la gestion de la diversité dans les entreprises et dans l'accompagnement des personnes.

À partir des réflexions suscitées lors de cet atelier, le comité PAR a collaboré avec la Direction générale à la validation des priorités régionales, ainsi que des axes d'intervention et stratégies d'action présentées à la section *Interventions en matière de main-d'œuvre et d'emploi*. Ces éléments ont été validés par les membres du CRPMT le 23 mars 2023.

L'amélioration de l'adéquation entre les compétences détenues par les personnes sans emploi et les travailleurs et la demande de main-d'œuvre actuelle et future

Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre, alors que l'on compte pratiquement deux postes vacants par chômeur, l'enjeu de l'adéquation entre les compétences détenues et les compétences demandées par les employeurs se pose de façon encore plus prégnante.

Comme le montrent les données sur le plus haut niveau de scolarité atteinte présentées précédemment, la région se distingue désavantageusement de la moyenne québécoise en ayant à la fois une proportion plus importante de personnes sans diplôme comparativement à la moyenne québécoise — l'écart étant plus marqué chez les hommes — et une proportion plus faible de diplômés universitaires. Les membres du comité PAR ont donc identifié deux sous-enjeux qui interpellent les partenaires du marché du travail :

- le soutien à une première diplomation;
- le maintien en Estrie des finissants universitaires formés dans la région.

Le développement des compétences en littératie et en numératie ainsi que des compétences numériques

Le développement des compétences en littératie et en numératie ainsi que des compétences numériques est essentiel pour les travailleurs qui doivent s'adapter à un marché du travail en évolution rapide, et il l'est encore plus pour les personnes qui souhaitent s'y insérer. Ces compétences font d'ailleurs partie du référentiel québécois des compétences du futur¹⁶ élaboré par la CPMT.

Le développement de ces compétences par les travailleurs et les chercheurs d'emploi apparaît comme étant particulièrement important en Estrie lorsque l'on considère d'une part la proportion de la population n'ayant aucun diplôme et d'autre part le retard relatif qu'accuse la région en ce qui a trait à la productivité des entreprises.

16. Commission des partenaires du marché du travail (2021). *Se préparer à un marché du travail en transformation : référentiel québécois des compétences du futur*, consulté à l'adresse : https://www.cpmmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmmt/Publications/RA_referentiel_CPMT.pdf.

Les dix compétences et le socle commun du Référentiel québécois des compétences du futur¹⁶



Les compétences en littératie impliquent la capacité de comprendre, d'utiliser et d'analyser l'information écrite, tandis que les compétences en numératie impliquent la capacité de comprendre, d'utiliser et d'analyser les chiffres et les données.

Ces compétences sont devenues cruciales dans de nombreux secteurs, en particulier dans ceux qui ont une forte orientation technologique.

Les travailleurs doivent être capables de lire et de comprendre des manuels d'utilisation, des rapports financiers, des instructions de programmation, des plans de construction, etc.

Les compétences numériques permettent notamment d'utiliser des logiciels de traitement de texte, de tableur et d'autres applications pour analyser et traiter des données.

L'adaptation de la formation continue

Dans un marché du travail en constante transformation et dans un monde où certains analystes prédisent que la majorité des emplois de 2030 n'existent pas encore aujourd'hui¹⁷, le développement des compétences en continu apparaît comme un incontournable. La pénurie de main-d'œuvre met également une pression énorme sur les entreprises, les invitant ainsi à jouer un rôle plus déterminant que jamais dans le développement des compétences de leurs employés, que ce soit pour développer les compétences nécessaires à l'automatisation de certains procédés ou pour qualifier du personnel à l'interne afin de contrer les difficultés de recrutement.

Ainsi, l'adaptation de la formation continue est un enjeu qui interpelle l'ensemble des partenaires du marché du travail. Cette adaptation devrait permettre d'exploiter l'ensemble des possibilités de développement des compétences en entreprise, en visant non seulement la satisfaction de leurs besoins à court terme, mais en s'assurant également de favoriser le développement professionnel des travailleurs dans une perspective à long terme, de façon à garantir le maintien en emploi, la polyvalence et l'autonomie professionnelle de ceux-ci.

La gestion de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises

Les entreprises sont appelées à s'ouvrir à la diversité non seulement afin d'attirer et de retenir du personnel qualifié, mais également pour stimuler la créativité et l'innovation en encourageant une variété de perspectives et d'idées. On entend par la gestion de la diversité dans les entreprises un ensemble de politiques et de pratiques de ressources humaines visant à créer un environnement de travail inclusif et adapté aux différences, qu'elles soient de nature culturelle, d'origine ethnique, de genre, d'âge, de capacité, d'orientation sexuelle, de langue, de religion, de croyances, de valeurs, etc.

17. Dell Technologies et Institute for the Future (2019). *Realizing 2030 : A Divided Vision of the Future*. Consulté à l'adresse : <https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/Realizing-2030-A-Divided-Vision-of-the-Future-Summary.pdf>.

Le soutien aux entreprises dans le développement de leur productivité, dans leur transformation numérique et dans la transition vers une économie verte

Les difficultés de recrutement exercent de plus en plus de pression chez les employeurs, qui, pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre, doivent miser sur un ensemble de facteurs. Par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre exige des entreprises qu'elles trouvent des approches novatrices pour accroître leur productivité et demeurer concurrentielles. Celles qui ont déjà entamé le virage vers l'automatisation de leurs processus de production et vers la robotisation et qui ont entrepris leur transformation numérique auront besoin de soutien et d'accompagnement pour actualiser les compétences de leur main-d'œuvre.

Les entreprises sont également appelées à jouer un rôle important dans la transition vers une économie verte et à innover pour construire l'économie de demain. En ce sens, le Plan pour une économie verte 2030 du gouvernement du Québec vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre, et il permettra la création de nouveaux emplois dans les secteurs des énergies renouvelables et des technologies propres, ainsi que l'amélioration de la qualité de vie des citoyens en réduisant la pollution atmosphérique¹⁸.

Pour les soutenir dans ces changements, la Direction générale poursuivra sa mission d'accompagner les entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines, ce qui comprend le recrutement et l'accompagnement dans l'intégration et le maintien en emploi de leur personnel, dans la révision de leur organisation du travail, de même que dans le développement des compétences de leur personnel.

L'Opération main-d'œuvre¹⁹

En novembre 2021, le gouvernement a lancé l'Opération main-d'œuvre pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qui frappe plusieurs secteurs de l'économie dans le contexte actuel du vieillissement accéléré de la population. Cette opération de grande envergure s'inscrit dans la vision économique du gouvernement comme l'un des cinq grands chantiers ciblés pour insuffler un nouvel élan économique. Il s'agit de faire émerger de nouveaux fleurons qui créeront de la richesse et des emplois bien rémunérés dans l'ensemble des régions du Québec.

Pour ce faire, le gouvernement, de pair avec les entreprises, se fixe pour objectif de combler les besoins actuels et futurs du marché de travail en augmentant le nombre et la qualification des travailleurs dans

- les secteurs qui fournissent des services essentiels à la population comme la santé et les services sociaux, l'éducation, les services de garde éducatifs à l'enfance;
- les domaines économiques stratégiques tels que les technologies de l'information, le génie ou la construction.

Ainsi, grâce à la collaboration des ministères et organismes impliqués, la réalisation des actions de cette vaste opération se fera de façon concertée en s'appuyant sur les leviers d'action privilégiés, soit

- miser sur la formation, en soutenant la diplomation et la persévérance des élèves ainsi qu'en favorisant l'adaptation des compétences et la requalification des travailleurs;
- investir dans l'intégration en emploi des personnes sans emploi;
- agir pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs;

18. Gouvernement du Québec (2020). *Gagnant pour le Québec. Gagnant pour la planète. Plan pour une économie verte*. Consulté à l'adresse : <https://www.environnement.gouv.qc.ca/plan-economie-verte/bref.htm>.

19. Gouvernement du Québec (2021), *Opération main-d'œuvre. Mesures ciblées pour des secteurs prioritaires*. Consulté à l'adresse : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/documents/RA_operation_maindoeuvre.pdf.

- faire appel à l’immigration en consacrant de nouveaux efforts pour favoriser l’arrivée d’immigrants qui permettra de répondre aux besoins du Québec et pour assurer leur intégration au marché du travail, là où se trouvent les emplois.

Le ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale est appelé à contribuer à cette opération d’envergure en mettant en œuvre des mesures qui visent notamment à soutenir les personnes dans leur parcours de formation en favorisant l’adaptation des compétences et la qualification des travailleurs, l’intégration des personnes sans emploi et le maintien en emploi des travailleurs. Le *Plan d’action régional 2023-2024* prend en compte de façon transversale ces préoccupations.

L’adaptation des services aux besoins des personnes rencontrant des obstacles à leur intégration en emploi

Dans le contexte de pénurie de main-d’œuvre, la Direction générale doit s’assurer d’adapter ses interventions en fonction des besoins des personnes sans emploi et de mettre en œuvre des actions ciblées favorisant l’intégration socioprofessionnelle du plus grand nombre de personnes possible.

Ces actions devront permettre d’apporter un soutien accru et personnalisé aux personnes rencontrant des obstacles à leur intégration et à leur maintien en emploi ou faisant partie de groupes sous-représentés sur le marché du travail comme les personnes handicapées, les jeunes, les personnes immigrantes, les personnes judiciarisées et les femmes, et ce, en favorisant, par exemple, la persévérance aux mesures de formation et d’aide à l’emploi.

Ce faisant, la Direction générale continuera la mise en œuvre des politiques, des stratégies ou des plans d’action gouvernementaux suivants :

- la [Stratégie nationale pour l’intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées 2019-2024](#);
- le [Plan d’action jeunesse 2021-2024](#);
- la [Stratégie gouvernementale pour l’égalité entre les femmes et les hommes vers 2022-2027](#).

4. Priorités régionales et axes d'intervention en lien avec les principaux objectifs

La planification régionale découle du contexte régional et des enjeux ci-haut mentionnés. Elle prend également appui sur les priorités régionales, sur le [Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale](#) et le [Plan stratégique 2020-2024 de la CPMT](#), ainsi que sur l'exercice annuel de planification du secteur de l'Emploi. Enfin, elle tient compte des responsabilités et des ressources confiées à la Direction générale de Services Québec ainsi que des attentes de résultats qui lui sont signifiées par ses autorités.

Les priorités régionales de la Direction générale de Services Québec sont les suivantes :

1. L'amélioration de la communication avec l'ensemble des acteurs du marché du travail, pour faire connaître l'offre de Services Québec et diffuser l'information sur les besoins actuels et futurs du marché du travail.
2. Le perfectionnement de la connaissance de la clientèle de Services Québec en Estrie, plus particulièrement des individus issus des groupes sous-représentés sur le marché du travail, afin de mettre en œuvre une pratique ciblée qui répond aux besoins du marché du travail et des individus.
3. Le développement des compétences de la main-d'œuvre et des dirigeants et dirigeantes d'entreprises, notamment pour ceux dont les connaissances sont désuètes, afin de favoriser leur adaptation dans un contexte de transformation rapide du marché du travail.
4. L'élargissement du bassin d'entreprises bénéficiant des mesures favorisant l'optimisation des pratiques de gestion des ressources humaines pour améliorer l'intégration et la rétention d'une main-d'œuvre dont les besoins ont évolué.
5. Le renforcement des partenariats afin que l'offre de Services Québec aux individus et entreprises soit complémentaire à celle des autres ministères, municipalités et organismes œuvrant sur le territoire.

4.1 Accroître la participation de tous au développement social et économique

Cette orientation de la planification stratégique ministérielle 2023-2027 comprend quatre objectifs qui interpellent les directions régionales de Services Québec : trois relatifs à l'emploi et la main-d'œuvre, l'autre ayant trait à la solidarité sociale.

En réponse à l'objectif 1.1 de la planification stratégique 2023-2027 visant à améliorer la situation économique des personnes vivant en situation de pauvreté et d'exclusion sociale, voici les actions régionales prévues :

Objectif 1.1	Améliorer la situation socioéconomique des personnes vivant en situation de pauvreté et d'exclusion sociale
AXE D'INTERVENTION : l'accompagnement en réponse aux besoins socioéconomiques et d'inclusion sociale de la clientèle	
• Outiller le personnel pour qu'il soit en mesure d'orienter la clientèle vers les services existants répondant le mieux à ses besoins. • Renforcer la collaboration avec les partenaires engagés dans le développement social.	

Interventions en matière de main-d'œuvre et d'emploi

Le Plan d'action 2023-2024 des services publics d'emplois guide les interventions en matière de main-d'œuvre et d'emploi. Il tient compte de la Planification stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale; en ce sens, il s'inscrit dans l'orientation 1 de la planification stratégique, soit « Accroître la participation de tous au développement social et économique », et il contribue à la réalisation de trois objectifs de cette orientation, soit :

Objectif 1.2	Intégrer en emploi les personnes ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emplois
Objectif 1.3	Accroître la proportion des prestataires des programmes d'assistance sociale qui se maintiennent en emploi après avoir participé aux interventions des services publics d'emplois
Objectif 1.5	Aider les entreprises à adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines aux réalités actuelles du marché du travail

Voici les enjeux du Plan d'action 2023-2024 des services publics d'emplois (SPE) :

Enjeu 1	La bonne lecture des besoins actuels et futurs du marché du travail, essentielle à une prise de décision éclairée
Enjeu 2	Des services publics d'emplois évolutifs et innovants pour une réponse adaptée à un marché du travail en transformation
Enjeu 3	La connaissance et le recours aux SPE pour améliorer les conditions de vie des personnes qui y participent et répondre aux besoins de main-d'œuvre des employeurs
Enjeu 4	L'efficacité du partenariat, un intrant incontournable au bon fonctionnement des services publics d'emplois

Voici les axes d'interventions retenus par le CRPMT afin de répondre aux enjeux de main-d'œuvre et d'emploi, présentés selon les orientations du Plan d'action 2023-2024 des SPE :

Orientation 1	Colliger, analyser et diffuser l'information pertinente sur le marché du travail qui tient compte du phénomène de pénurie de main-d'œuvre ainsi que des transformations numériques et de la transition vers une économie plus verte
AXE D'INTERVENTION : la connaissance des transformations du marché du travail	
• Exercer une veille des nouvelles tendances, notamment en ce qui a trait aux métiers et aux professions d'avenir. • Analyser l'évolution des bassins de clientèles sous-représentées sur le marché du travail pour orienter l'action des services publics d'emploi.	
Orientation 2	Qualifier et rehausser les compétences des personnes sans emploi et des travailleurs
AXE D'INTERVENTION : le soutien à la qualification et au développement des compétences actuelles et futures	
• Favoriser la qualification de la main-d'œuvre dans les secteurs priorités par l'Opération main-d'œuvre et par le CRPMT. • Favoriser le développement des compétences du futur, telle qu'identifiées dans le référentiel québécois, particulièrement : ○ les compétences en littératie et en numératie; ○ les compétences numériques.	
Orientation 3	Soutenir les employeurs dans l'évolution de leurs pratiques en matière de gestion de leurs ressources humaines afin qu'ils les adaptent au contexte de pénurie de main-d'œuvre
Axe d'intervention : l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines	
• Soutenir les démarches des employeurs visant à améliorer les pratiques de recrutement, d'intégration et de maintien en emploi, particulièrement auprès des personnes rencontrant des obstacles sur le marché du travail. • Favoriser le développement d'une culture d'entreprise basée sur l'inclusion, l'équité et la diversité.	
Axe d'intervention : le soutien à la transformation numérique, à la transition énergétique et à la transition vers une économie plus verte	
• Soutenir les entreprises dans la mise en œuvre d'actions visant à accroître leur productivité. • Favoriser le développement des compétences et la formation continue au sein des entreprises, particulièrement les petites et moyennes entreprises, dans un contexte de transformation de l'économie.	
Orientation 4	Rejoindre des bassins de clientèles sous-représentés sur le marché du travail et adapter les services pour répondre à leurs besoins particuliers
Axe d'intervention : l'adaptation de l'intervention aux besoins spécifiques des personnes rencontrant des obstacles à l'intégration en emploi	
• Approfondir la connaissance des caractéristiques et des besoins des groupes sous-représentés sur le marché du travail, ainsi que des obstacles à leur intégration en emploi. • Mettre en œuvre des actions ciblées en fonction des besoins des personnes éloignées du marché du travail. • Optimiser les stratégies d'intervention auprès de la clientèle des programmes d'assistance sociale afin de favoriser leur participation sociale et professionnelle	
Orientation 5	Prioriser les interventions dont la portée est durable
Axe d'intervention : l'accompagnement soutenu des personnes dans la démarche d'intégration en emploi	
• Miser sur une approche structurante permettant aux personnes éloignées du marché du travail d'être mieux outillées pour intégrer un emploi et s'y maintenir. • Favoriser la persévérance aux mesures en renforçant l'accompagnement des personnes tout au long de leur démarche d'intégration et de maintien en emploi.	

Orientation 6	Mobiliser les partenaires du marché du travail pour faire face aux défis d'un marché du travail en transformation
Axe d'intervention : la concertation dans l'accompagnement des personnes et des entreprises - Favoriser le partage d'information avec les partenaires, dont les organismes spécialisés en employabilité et les établissements scolaires, afin d'offrir des SPE adaptés aux différentes transformations du marché du travail. - Renforcer les partenariats avec les organisations du milieu communautaire et du réseau de la santé et des services sociaux pour lever les obstacles à la participation sociale et à l'intégration et au maintien en emploi. - Contribuer à la réalisation de projets favorisant l'adéquation formation-emploi et le développement d'une culture de formation continue dans la région.	

4.2 Partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement personnel

L'orientation 2 du Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, « Partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement du personnel », vise à offrir à ses employés une expérience de travail mobilisante. À ce titre, voici les interventions régionales retenues :

Objectif 2.1	Agir ensemble pour une expérience employée mobilisante
Axe d'intervention : l'optimisation de nos pratiques favorisant la mobilisation des employés Mettre en œuvre des stratégies pour optimiser nos pratiques d'accueil et d'accompagnement du personnel.	
Objectif 2.2	Cultiver notre expertise et notre potentiel
Axe d'intervention : l'appui au développement des personnes - Améliorer nos pratiques d'appréciation des contributions du personnel. - Améliorer les pratiques visant à favoriser le développement des compétences et à soutenir le cheminement de carrière du personnel.	

4.3 Faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de notre clientèle.

L'orientation 3, « Faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de notre clientèle », du Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale présente quatre objectifs, dont deux qui visent la qualité des services offerts. À ce titre, voici les interventions régionales retenues pour 2023-2024 :

Objectif 3.1	Améliorer les services selon les attentes des clients
Axe d'intervention : l'adaptation de la prestation de services en fonction des attentes des clients - Promouvoir l'utilisation des différents modes de service selon les besoins de la clientèle. - Renforcer le soutien offert dans certaines démarches administratives en lien avec les programmes et services gouvernementaux.	
Objectif 3.2	Faciliter l'accès aux services gouvernementaux
Axe d'intervention : la mise en œuvre d'actions permettant d'augmenter la satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accompagnement reçu Consolider, auprès de l'ensemble du personnel, l'approche d'accompagnement liée à l'expérience client.	

5. Annexes

5.1 Budget pour l'intervention du Fonds de développement du marché du travail

Le budget d'intervention du Fonds de développement du marché du travail est utilisé pour financer les mesures actives des SPE. Ce budget s'élève à 53 557 895 \$ pour l'année 2023-2024.

Le budget 2023-2024 de la région comprend des crédits de 44 234 712 \$ en vertu de l'Entente Canada-Québec (ECQ) relative au marché du travail. Ce budget doit être utilisé pour l'aide aux participants de l'assurance-emploi ainsi que pour les entreprises. À cela s'ajoute un montant de 9 323 183 \$ en provenance des Fonds du Québec, destiné aux participants de l'assistance sociale de même qu'aux personnes sans soutien du revenu.

Répartition du budget d'intervention 2023-2024

	Fonds du Québec		Compte de l'assurance-emploi		Total
	Montant	Part relative	Montant	Part relative	
Budget initial pour 2023-2024	9 323 183 \$	17,41 %	44 234 712 \$	82,59 %	53 557 895 \$
Budget initial pour 2022-2023	7 723 245 \$	14,05 %	47 227 227 \$	85,85 %	54 950 472 \$
Différence entre le budget pour 2023-2024 et celui pour 2022-2023	1 599 938 \$		(2 992 515 \$)		(1 392 577 \$)

Facteurs de contingence pour l'atteinte des indicateurs de résultats ciblés

Les engagements pris dans le Plan d'action régional de la Direction générale de Services Québec de l'Estrie 2023-2024 sont tributaires de plusieurs facteurs externes qui peuvent influencer l'atteinte des résultats. Les cibles sont établies selon les informations disponibles en début de l'exercice financier. Ainsi, le niveau des cibles nationales des indicateurs de résultats ciblés au Plan d'action régional des services publics d'emploi (PAR-SPE) pour 2023-2024 est fondé sur la baisse de clientèle attendue et la vigueur du marché du travail dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Par ailleurs, l'évolution de la situation du marché du travail peut également avoir un effet sur le choix des priorités d'actions régionales ainsi que sur la capacité d'atteindre les résultats attendus.

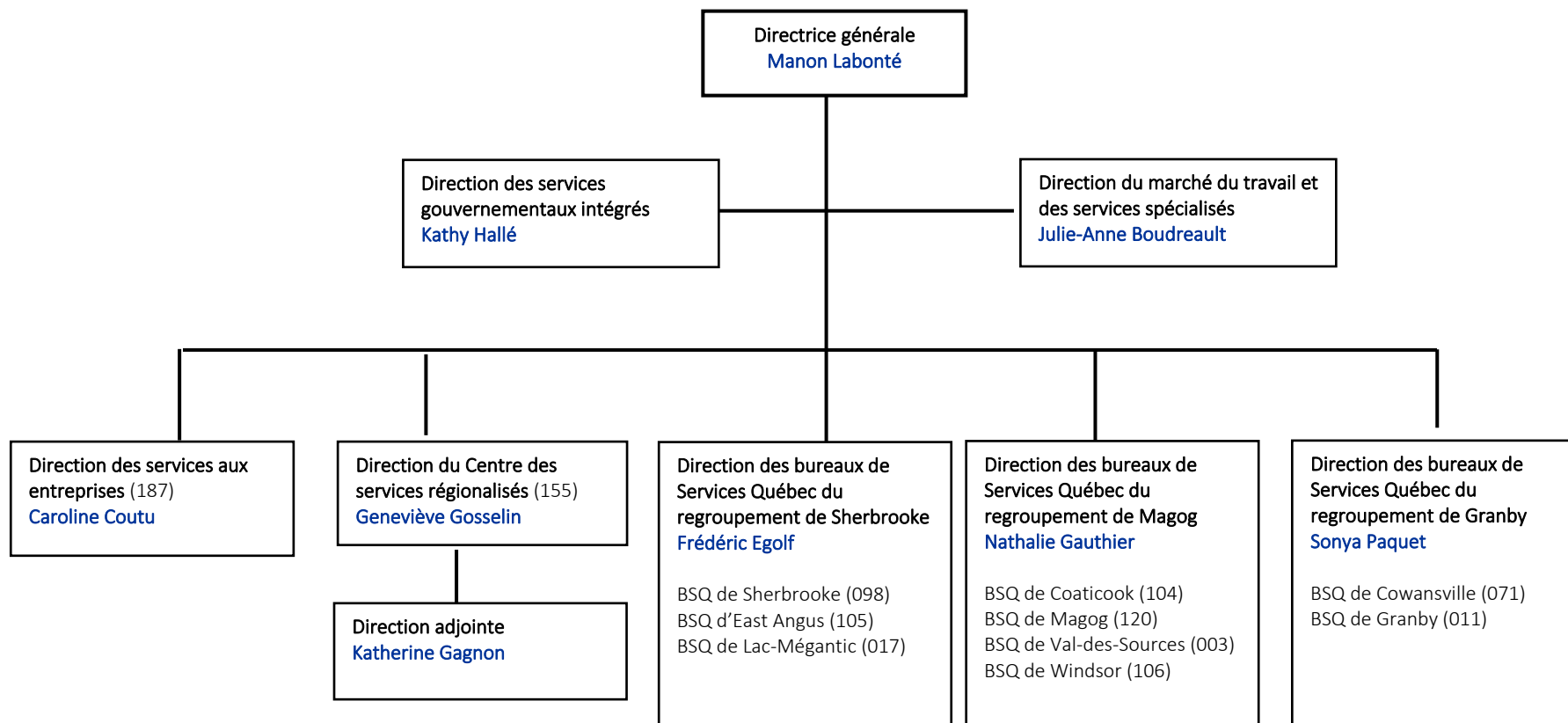
5.2 Indicateurs de résultats ciblés et cibles

Les cibles régionales pour 2023-2024 tiennent compte du nouveau découpage territorial, incluant les MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska.

Indicateurs de résultats ciblés du Plan annuel des SPE 2023-2024		Cibles 2023 – 2024
	Ensemble des participants aux interventions des SPE	
1	Proportion des personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (ensemble de la clientèle)	59,1 %
	Clientèle de l'assistance sociale	
2	Nombre de personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (clientèle de l'assistance sociale)	1 145
3	Proportion des personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (clientèle de l'assistance sociale)	44,8 %
4	Proportion de participants aux interventions des services publics d'emplois s'étant maintenus en emploi pour une période d'au moins six mois (clientèle de l'assistance sociale)	75 %*
	Clientèle de l'assurance-emploi (active ou admissible)	
5	Nombre de personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (clientèle de l'assurance-emploi)	3 642
6	Proportion des personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (clientèle de l'assurance-emploi)	67,3 %
	Groupes sous-représentés sur le marché du travail	
7	Nombre de personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (groupes sous-représentés en emploi)	nd
8	Proportion des personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (groupes sous-représentés en emploi)	nd
	Entreprises	
9	Proportion d'entreprises aidées issues des secteurs priorités	35 %*
10	Proportion d'employeurs ayant amélioré leur gestion des ressources humaines après une intervention des services publics d'emplois	80 %*
11	Proportion d'employeurs ayant amélioré les compétences de leurs travailleurs après une intervention des services publics d'emplois	85 %*
	Qualification de la main-d'œuvre	
12	Nombre de nouveaux participants aux stratégies du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	460
	Conformité	
13	Taux d'exactitude monétaire dans le traitement administratif des dossiers actifs des services de solidarité sociale	97 %
	Déclaration de services aux citoyens	
14	Proportion des demandes d'aide financière de derniers recours traitées dans un délai de cinq jours ouvrables	85 %

*Ces cibles sont nationales.

5.3 Organigramme de la Direction générale de Services Québec de l'Estrie



5.4 Composition du Conseil régional des partenaires du marché du travail de l’Estrie

Présidente	
Josée Fortin	Comité de promotion industrielle de Sherbrooke
Vice-présidents	
Ricky Lewis	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
Frédéric Marcotte	Municipalité régionale de comté des Sources
Secrétaire — Membre d’office	
Manon Labonté	Directrice générale de Services Québec de l’Estrie
Représentants de la main-d’œuvre (six postes)	
Denis Beaudin	Conseil central des syndicats nationaux de l’Estrie – CSN
Mathieu Coderre	Syndicat de l’enseignement de l’Estrie
Bernard Cournoyer	Centrale des syndicats démocratiques – Construction
Ricky Lewis	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
Emma Corriveau	Syndicat canadien de la fonction publique
Vacant	
Représentants des entreprises (six postes)	
Louise Bourgault	Chambre de commerce de Sherbrooke
Kathleen Neault	Réfri-Ozone Inc.
Josée Fortin	Comité de promotion industrielle de Sherbrooke
Marie-Claude Rocheleau	Usinatech
Cynthia Colette	Pôle d’entrepreneuriat collectif de l’Estrie
Danielle Duguay	Les Équipements Everest
Représentants du milieu de la formation (quatre postes)	
Eddy Supeno	Faculté d’éducation de l’Université de Sherbrooke
Annie Garon	Centre de services scolaire des Hauts-Cantons
Vacant	
Vacant	
Représentants des organismes communautaires (deux postes)	
Josée Leclair	Orientation Travail
Francis Perron	Carrefour Jeunesse Emploi de Sherbrooke
Représentant de la réalité du développement local de la région (un poste)	
Frédéric Marcotte	Municipalité régionale de comté des Sources
Représentants ministériels (sans droit de vote)	
Isabelle Bouchard	Commission de la construction du Québec
Richard Bernier	Ministère de l’Éducation et de l’Enseignement supérieur
Nicolas Martin	Ministère de l’Économie, de l’Innovation et de l’Énergie
Personnes invitées aux rencontres du CRPMT de l’Estrie	
Steve Turgeon	Ministère des Affaires municipales et de l’Habitation
François Dionne	Ministère de l’Immigration, de la Francisation et de l’Intégration
Stéphane Alain	Table des MRC de l’Estrie
Marc-Antoine Rouillard	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l’Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke
Patrick Guillemette	Centre de services scolaires de la région de Sherbrooke
Kevin Beaulieu	Ministère de l’Enseignement supérieur
Gestionnaires et employés de la Direction générale de Services Québec invités aux rencontres du CRPMT de l’Estrie	
Julie-Anne Boudreault	Directrice du marché du travail et des services spécialisés
Kathy Hallé	Directrice des services gouvernementaux intégrés
Caroline Coutu	Directrice des services aux entreprises
Annie Boucher	Adjointe exécutive à la Direction générale de Services Québec de l’Estrie
Marie-Ève Laplante-Lévesque	Agente de concertation à la Direction générale de Services Québec de l’Estrie

5.5 Carte de la région administrative de l'Estrie²⁰



20. Source : ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec, 2022 [en ligne], https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/cartotheque/Region_05.pdf.

5.6 Tableaux synthèses du Plan d'action régional 2023-2024

Orientation 1 du plan stratégique 2023-2027 : Accroître la participation de tous au développement social et économique

Objectif du plan stratégique 2023-2027	Axes et stratégies d'intervention
Objectif 1.1 : Améliorer la situation socioéconomique des personnes vivant en situation de pauvreté et d'exclusion sociale	Axe d'intervention : l'accompagnement en réponse aux besoins socioéconomiques et d'inclusion sociale de la clientèle • Outiller le personnel pour qu'il soit en mesure d'orienter la clientèle vers les services existants répondant le mieux à ses besoins. • Renforcer la collaboration avec les partenaires engagés dans le développement social.

Interventions en matière de main-d'œuvre et d'emploi

Orientations du Plan d'action 2023-2024 des services publics d'emploi	Axes et stratégies d'intervention <i>Version approuvée par le CRPMT le 23 mars 2023</i>
1. Colliger, analyser et diffuser l'information pertinente sur le marché du travail qui tient compte du phénomène de pénurie de main-d'œuvre ainsi que des transformations numériques et de la transition vers une économie plus verte.	Axe d'intervention : la connaissance des transformations du marché du travail • Exercer une veille des nouvelles tendances, notamment en ce qui a trait aux métiers et aux professions d'avenir. • Analyser l'évolution des bassins de clientèles sous-représentées sur le marché du travail pour orienter l'action des services publics d'emploi.
2. Qualifier et rehausser les compétences des personnes sans emploi et des travailleurs	Axe d'intervention : le soutien à la qualification et au développement des compétences actuelles et futures • Favoriser la qualification dans les secteurs priorités par l'Opération main-d'œuvre et par le CRPMT. • Favoriser le développement des compétences du futur, telle qu'identifiées dans le référentiel québécois, particulièrement les compétences en littératie et en numératie ainsi que les compétences numériques.
3. Soutenir les employeurs dans l'évolution de leurs pratiques en matière de gestion de leurs ressources humaines afin qu'ils les adaptent au contexte de pénurie de main-d'œuvre.	Axe d'intervention : l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines • Soutenir les démarches des employeurs visant à améliorer les pratiques de recrutement, d'intégration et de maintien en emploi, particulièrement auprès des personnes rencontrant des obstacles sur le marché du travail. • Favoriser le développement d'une culture d'entreprise basée sur l'inclusion, l'équité et la diversité. Axe d'intervention : le soutien à la transformation numérique, à la transition énergétique et à la transition vers une économie plus verte • Soutenir les entreprises dans la mise en œuvre d'actions visant à accroître leur productivité. • Favoriser le développement des compétences et la formation continue au sein des entreprises, particulièrement les PME, dans un contexte de transformation de l'économie.

Orientations du Plan d'action 2023-2024 des services publics d'emploi	Axes et stratégies d'intervention <i>Version approuvée par le CRPMT le 23 mars 2023</i>
4. Rejoindre des bassins de clientèles sous-représentées sur le marché du travail et adapter les services pour répondre à leurs besoins particuliers.	Axe d'intervention : l'adaptation de l'intervention aux besoins spécifiques des personnes rencontrant des obstacles à l'intégration en emploi • Approfondir la connaissance des caractéristiques et des besoins des groupes sous-représentés sur le marché du travail, ainsi que des obstacles à leur intégration en emploi. • Mettre en œuvre des actions ciblées en fonction des besoins des personnes éloignées du marché du travail. • Optimiser les stratégies d'intervention auprès de la clientèle des programmes d'assistance sociale afin de favoriser leur participation sociale et professionnelle.
5. Prioriser les interventions dont la portée est durable.	Axe d'intervention : l'accompagnement soutenu des personnes dans la démarche d'intégration en emploi • Miser sur une approche structurante, permettant aux personnes éloignées du marché du travail d'être mieux outillées pour intégrer un emploi et s'y maintenir. • Favoriser la persévérance aux mesures en assurant un meilleur accompagnement des personnes tout au long de leur démarche d'intégration et de maintien en emploi.
6. Mobiliser les partenaires du marché du travail pour faire face aux défis d'un marché du travail en transformation	Axe d'intervention : la concertation dans l'accompagnement des personnes et des entreprises • Favoriser le partage d'information avec les partenaires, dont les organismes spécialisés en employabilité et les établissements scolaires, afin d'offrir des services publics d'emploi adaptés aux différentes transformations du marché du travail. • Renforcer les partenariats avec les organisations du milieu communautaire et du réseau de la santé et des services sociaux pour lever les obstacles à la participation sociale et à l'intégration et au maintien en emploi. • Contribuer à la réalisation de projets favorisant l'adéquation formation-emploi et le développement d'une culture de formation continue dans la région.

Orientation 2 du plan stratégique 2023-2027 : partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement personnel

Objectif du plan stratégique 2023-2027	Axes et stratégies d'intervention
Objectif 2.1 : Agir ensemble pour une expérience employée mobilisante	Axe d'intervention : l'optimisation de nos pratiques favorisant la mobilisation des employés Mettre en œuvre des stratégies pour optimiser les pratiques d'accueil et d'accompagnement du personnel.
Objectif 2.2 : Cultiver notre expertise et notre potentiel	Axe d'intervention : l'appui au développement des personnes Améliorer les pratiques d'appréciation des contributions, de développement de compétences et de soutien au cheminement de carrière du personnel.

Orientation 3 du plan stratégique 2023-2027 : faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de notre clientèle

Objectif du plan stratégique 2023-2027	Axes et stratégies d'intervention
Objectif 3.1 : Améliorer les services selon les attentes des clients	Axe d'intervention : l'adaptation de la prestation de services Promouvoir l'utilisation des différents modes de services en fonction des besoins de la clientèle.
Objectif 3.2 : Faciliter l'accès aux services gouvernementaux	Axe d'intervention : la mise en œuvre d'actions permettant d'augmenter la satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accompagnement reçu - Consolider, auprès de l'ensemble du personnel, l'approche d'accompagnement liée à l'expérience client. - Renforcer le soutien offert dans certaines démarches administratives en lien avec les programmes et services gouvernementaux.

