



PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2024-2025

DIRECTION GÉNÉRALE
DE SERVICES QUÉBEC DE L'ESTRIE

Note aux lecteurs

Les données budgétaires et les informations sur les actions présentées dans ce document concernent une année financière (période commençant le 1^{er} avril 2024 et se terminant le 31 mars 2025). Ce document présente par ailleurs certaines données qui concernent une année civile. Lorsque c'est le cas, cela est précisé.

Rédaction

Direction générale de Services Québec de l'Estrie
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Diffusion

Cette publication est accessible en ligne uniquement à l'adresse :

Publications > Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale > Ministères et organismes >
Gouvernement > Québec.ca

www.quebec.ca/gouvernement/ministere/emploi-solidarite-sociale/publications

Si vous éprouvez de la difficulté à consulter le document, vous pouvez obtenir de l'aide par [téléphone](#) ou par [courriel](#).

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

ISBN : 978-2-550-98457-3 (PDF)

© Gouvernement du Québec

Mot de la directrice générale de Services Québec de l'Estrie

C'est avec plaisir que je vous présente le Plan d'action régional 2024-2025 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 l'engagement de nos équipes à unir leurs efforts à ceux de nos partenaires dans l'élaboration d'actions offrant une réponse aux priorités identifiées à l'échelle gouvernementale ainsi que pour la région de l'Estrie. Ces priorités, élaborées en fonction des besoins et de la réalité de nos clientèles individus et entreprises, s'appuient également sur les enjeux identifiés par les élus municipaux de l'Estrie dans le cadre de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires.

Dans le contexte économique actuel, le rôle joué par la Direction générale auprès des personnes et des entreprises est essentiel et ne pourrait se réaliser pleinement sans la collaboration des organismes spécialisés en employabilité. Ce soutien prend tout son sens lorsqu'il se traduit par des services adaptés pour nos clientèles tout en tenant compte des secteurs économiques pour lesquels les actions de Services Québec sont les plus importantes. C'est pourquoi nous souhaitons poursuivre la priorisation de nos interventions auprès des clientèles vulnérables et des entreprises des secteurs ciblés.

Afin de pouvoir continuer à compter sur des équipes soucieuses d'offrir une expérience client de qualité, la Direction générale misera sur la bonification de l'expérience employé en priorisant l'optimisation de ses pratiques de mobilisation des ressources humaines et en accompagnant leur développement.

Une fois de plus, la prochaine année s'annonce pleine de défis que nous relèverons en travaillant de concert avec les différents acteurs du marché du travail qui, tout comme nous, exercent une influence sur son équilibre. C'est la complémentarité de nos expertises qui permet de faire émerger des solutions adaptées aux besoins évolutifs du marché du travail régional.

La réalisation de ce plan d'action est rendue possible grâce à la contribution inestimable des membres de Services Québec de l'Estrie, du CRPMT ainsi que de nos partenaires. Je tiens donc à les remercier tous chaleureusement.



Manon Labonté

Mot de la présidente du Conseil régional des partenaires du marché du travail

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan d'action régional (PAR) de Services Québec de l'Estrie 2024-2025. Ce document présente notamment de nouvelles priorités régionales adoptées par le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT).

Le processus d'élaboration des priorités régionales s'est déroulé sur plusieurs mois et a été alimenté par différents intrants, tels que le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et les orientations 2024-2025 des services publics d'emploi. Certaines préoccupations, appuyées par une analyse de différents indicateurs économiques, ont également nourri les réflexions visant à faire émerger les enjeux prioritaires pour la région.

Ainsi, ces nouvelles priorités sont une juste représentation des enjeux régionaux actuels qui ont guidé les travaux menant au PAR et se traduisent en axes d'intervention qui viendront orienter les actions mises en œuvre par Services Québec et ses partenaires au cours de la prochaine année afin de proposer des solutions adaptées aux défis du marché du travail de l'Estrie.

Les CRPMT sont des instances de concertation dont les membres, nommés par la ministre, sont issus de différentes organisations et secteurs représentatifs du marché du travail, ces derniers étant mobilisés pour assurer un meilleur équilibre du marché du travail. De concert avec les directions générales de Services Québec, ils ont pour mandat de définir les problématiques régionales du marché du travail, de veiller à l'adaptation des services aux réalités régionales et de collaborer à l'élaboration des plans d'action régionaux.

Je tiens à remercier sincèrement les membres du Conseil régional de l'Estrie qui s'impliquent bénévolement et rendent possible la réalisation du mandat qui leur est confié. Un merci tout particulier aux membres qui se sont engagés au sein du comité PAR, chargé d'appuyer Services Québec dans l'élaboration du plan d'action régional annuel, et du comité Projets, chargé d'appuyer la mise en œuvre du plan d'action par le développement et le suivi de projets régionaux structurants.



Josée Fortin

Table des matières

Introduction	1
La Direction générale de Services Québec de l’Estrie	2
De multiples services offerts	2
Services gouvernementaux	2
Services publics d’emploi	2
Programmes d’assistance sociale	3
Des partenaires importants	3
L’évolution du marché du travail et les principaux enjeux régionaux	4
Démographie : un vieillissement de la population encore plus marqué en Estrie	4
Un marché du travail vigoureux malgré le ralentissement économique	4
Les prestataires de l’assurance-emploi et de l’assistance sociale	8
Les principaux enjeux régionaux en matière de main-d’œuvre et d’emploi	9
Les priorités régionales et les axes d’intervention liés aux principaux objectifs	12
Accroître la participation de tous au développement social et économique.....	12
Interventions en matière de solidarité sociale	12
Interventions en matière de main-d’œuvre et d’emploi	13
Partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement du personnel	16
Faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de notre clientèle	17
Conclusion	18
Annexes	19
Annexe I – Budget.....	19
Annexe II - Indicateurs de résultats et cibles	20
Annexe III - Organigramme.....	21
Annexe IV - Conseil régional des partenaires du marché du travail de l’Estrie	22
Annexe V – Autres tableaux et graphiques	24

Introduction

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale 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. Il offre un accès simplifié aux services gouvernementaux.

La Direction générale de Services Québec de l'Estrie a élaboré le présent plan d'action régional, qui s'inscrit dans la mission du Ministère. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur le Plan stratégique 2023-2027 du Ministère ainsi que sur les orientations, pour l'année 2024-2025, concernant les services publics d'emploi. De plus, elle a tenu compte des responsabilités et des ressources qui lui sont confiées, des attentes de résultats qui lui ont été communiquées par les autorités ainsi que de certains facteurs de contingence comme l'évolution du marché du travail et les besoins des clientèles.

En ce qui concerne l'année 2024-2025, la Direction générale de Services Québec de l'Estrie a collaboré étroitement avec le comité Plan d'action régional (PAR) du CRPMT de l'Estrie dans l'analyse des données du marché du travail estrien pour en dégager des enjeux prioritaires. Les travaux de la Direction générale de Services Québec avec le comité PAR ont permis au CRPMT de retenir les cinq priorités régionales qui sont présentées à la page 12 et qui ont guidé les axes d'intervention du PAR 2024-2025.

Les interventions s'inscrivent dans un contexte de modernisation du marché du travail où la transformation numérique est omniprésente et impose une approche proactive dans le développement et le rehaussement des compétences des bassins potentiels de main-d'œuvre ainsi que celles des travailleuses et des travailleurs, particulièrement au niveau de la littératie numérique.

De façon à appuyer la mise en œuvre de son plan d'action régional, la Direction générale a mis en place, au cours de la dernière année, des chantiers de travail pour assurer le déploiement des actions. Cette nouvelle approche vise à regrouper des stratégies d'action, à accroître la collaboration entre les unités et à favoriser l'intégration des priorités par le personnel.

Les chantiers se poursuivront cette année afin d'assurer l'atteinte des objectifs par la structuration d'actions porteuses et coordonnées avec l'ensemble des acteurs du marché du travail afin d'offrir des solutions adaptées aux enjeux régionaux ciblés.

La Direction générale de Services Québec de l'Estrie

La Direction générale de Services Québec de l'Estrie relève du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Elle compte neuf bureaux locaux qui sont répartis sur le territoire occupé par la région.

L'organigramme de la Direction générale est présenté à l'annexe III.

De multiples services offerts

Services gouvernementaux

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a pour mission d'offrir aux citoyennes et aux citoyens ainsi qu'aux entreprises un guichet multiservice afin de leur procurer un accès simplifié à des services gouvernementaux.

Ce guichet multiservice regroupe l'ensemble des services de première ligne et de deuxième ligne offerts à la population et aux entreprises en personne, au téléphone et en ligne. Il s'agit notamment de services s'adressant aux clientèles du Ministère et à celles d'autres ministères et organismes gouvernementaux avec lesquelles le personnel de la Direction générale établit un contact direct.

Services publics d'emploi

Les services publics d'emploi contribuent à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, à l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre de même qu'à la réduction des pertes d'emplois, du chômage et des obstacles à l'emploi.

Les services publics d'emploi sont offerts dans les bureaux de Services Québec. Pour offrir ces services, le Ministère collabore avec de nombreux partenaires, dont les établissements d'enseignement et les organismes spécialisés en employabilité.

Ils comprennent les services universels d'accueil, d'information sur le marché du travail et de placement, qui s'adressent à l'ensemble de la population et des entreprises. Ils comprennent également les services spécialisés, qui visent à aider les personnes devant surmonter des difficultés avant d'entreprendre une démarche qui, à terme, leur permettra d'intégrer le marché du travail ou de se maintenir en emploi.

Ils comprennent enfin les services aux entreprises, qui ont pour objectif d'aider les entreprises en ce qui concerne le développement des compétences de leur main-d'œuvre et l'amélioration de leurs pratiques

en gestion des ressources humaines, notamment celles relatives au recrutement ou à la rétention de la main-d'œuvre.

La Direction générale de Services Québec de l'Estrie se voit allouer un budget d'intervention lui permettant d'offrir les services publics d'emploi. Pour l'année 2024-2025, le budget initial pour la région est de 38 912 520 \$. Les renseignements sur la répartition des fonds pour l'année financière et pour l'année financière précédente sont présentés à l'annexe I.

Programmes d'assistance sociale

Les programmes d'assistance sociale visent à attribuer une aide financière aux personnes et aux familles qui ne peuvent subvenir seules à leurs besoins en vue de favoriser leur autonomie économique et sociale. Ils visent également à offrir une aide et un accompagnement aux adultes bénéficiant d'un programme d'assistance sociale qui ne sont pas en mesure d'entreprendre une démarche menant à l'emploi.

Des partenaires importants

La Direction générale de Services Québec de l'Estrie travaille avec différents partenaires dont la contribution est capitale pour le développement économique et social dans la région. Parmi eux, on compte le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie, les comités sectoriels de main-d'œuvre et les instances de développement économique régionales.

Elle peut également compter sur la collaboration des établissements de tous les ordres d'enseignement, des organismes spécialisés en employabilité et des organismes communautaires. Leur contribution permet d'offrir, dans les bureaux de Services Québec, des services répondant aux attentes de la population et des entreprises.

La Direction générale travaille par ailleurs avec des unités administratives de nombreux ministères et organismes gouvernementaux, entre autres pour simplifier l'accès aux services, en assurer la continuité et en améliorer l'efficacité.

L'évolution du marché du travail et les principaux enjeux régionaux

Démographie : un vieillissement de la population encore plus marqué en Estrie

L'Estrie est particulièrement touchée par le vieillissement de la population puisqu'elle est l'une des régions où la part de la population en âge de travailler est la plus faible¹. Cette situation ne s'améliorera pas au cours des prochaines années puisque la part de la population en âge de travailler passera de 60,8 % en 2022 à 55,9 % en 2041.

Par ailleurs, le solde migratoire de la région a été élevé au cours des dernières années. Autrement dit, il y a davantage de personnes qui viennent s'installer dans la région que de gens qui la quittent. En excluant les régions limitrophes de Montréal, l'Estrie est la région qui a connu le gain migratoire le plus important en 2021-2022. Cette situation, si elle persistait dans le temps, pourrait limiter la baisse de la part de la population en âge de travailler.

Un marché du travail vigoureux malgré le ralentissement économique

Le taux de chômage de la région de l'Estrie a légèrement augmenté, mais il demeure bas d'un point de vue historique, étant passé de 3,4 % en 2022 à 4,4 % en 2023. Cette légère hausse pourrait s'expliquer par le ralentissement de l'économie, un ralentissement qui a été plus prononcé à partir du mois d'avril 2023.

D'un autre côté, le taux d'emploi des Estriens et Estriennes âgés de 15-64 ans a légèrement baissé par rapport à l'année dernière, pour se situer à 75,4 %. C'est tout de même plus élevé que le taux d'emploi observé entre 2014 et 2019, qui était de 74,1 % en moyenne. Cet indicateur est généralement le meilleur pour évaluer l'état du marché du travail, puisqu'il permet de mesurer la proportion de travailleurs et travailleuses dans la tranche d'âge active (15-64 ans).

1. Voir l'annexe V.

TABLEAU 1 : LES PRINCIPAUX INDICATEURS DU MARCHÉ DU TRAVAIL²

Indicateur	Estrie		Ensemble du Québec	
	2023	2022	2023	2022
Nombre d'établissements avec employés (employeurs)	-	16 574	278 278	275 821
Nombre d'emplois	161 200	162 000	4 506 400	4 403 100
Taux de postes vacants (%)	6,4	6,3	4,7 ³	5,9 ⁴
Taux de chômage (%)	4,4	3,4	4,5	4,3
Taux d'activité (%)	59,0	59,6	65,0	64,3
Taux d'emploi (%)	56,4	57,5	62,1	61,5

Note : La population active de référence pour les taux est constituée de la population civile de **15 ans et plus** (à l'exclusion des pensionnaires d'établissements) qui, durant la semaine de référence de l'enquête, était occupée ou en chômage.

Le nombre de postes vacants demeure élevé dans la région de l'Estrie

Malgré le ralentissement de l'économie, il y avait 10 910 postes vacants en Estrie⁵ au quatrième trimestre de 2023, une hausse de 10,7 % par rapport au trimestre précédent. Dans l'ensemble du Québec, le nombre de postes vacants a plutôt diminué de 2,5 % au cours de la même période. En faisant le parallèle avec le nombre de personnes au chômage, on constate qu'il y avait seulement 0,7 chômeur par poste vacant dans la région de l'Estrie. Dans l'ensemble du Québec, il y avait 1,4 chômeur par poste vacant.

2. Statistique Canada, Registre des entreprises et Enquête sur la population active.

3. Moyenne des trois premiers trimestres 2023.

4. Moyenne des quatre trimestres de 2022.

5. Statistique Canada, Enquête sur les postes vacants de longue durée, données désaisonnalisées.

Bien que le nombre de postes vacants soit demeuré élevé en 2023, la proportion de postes vacants de longue durée (postes vacants de plus de 90 jours) a diminué : celle-ci se situait à 24,0 % au quatrième trimestre de 2023 comparativement à 50,1 % au trimestre correspondant de 2022.

Historiquement, la part de postes vacants de longue durée est élevée dans les secteurs d'activité suivants :

- la fabrication;
- les services professionnels, scientifiques et techniques;
- l'hébergement et la restauration.

Rappelons que peu d'entreprises du secteur de la construction et de la santé sont sondées par l'Enquête sur les postes vacants et les salaires, ce qui explique qu'ils ne ressortent pas dans la liste précédente malgré leurs besoins importants en main-d'œuvre.

Les jeunes de 15 à 34 ans participent moins au marché du travail

Le taux d'emploi chez les jeunes estriens et estriennes de 15 à 34 ans a reculé depuis un an, passant de 78,0 % en 2022 à 74,9 % en 2023⁶. La baisse du taux d'emploi a été plus importante chez les jeunes femmes estriennes. Quant au taux d'emploi des jeunes Québécoises et Québécois âgés de 15 à 34 ans, il a augmenté en 2023 : il est passé de 73,8 % en 2022 à 76,2 % en 2023. Le taux d'emploi des jeunes femmes (76,7 %) était plus élevé que celui des jeunes hommes en 2023 (75,8 %).

La participation au marché du travail chez les personnes de 55 à 64 ans en baisse dans la région estrienne⁷

Le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans en Estrie a baissé de 0,3 point de pourcentage pour s'établir à 59,2 % en 2023. Pour ce groupe d'âge, l'écart s'est creusé un peu plus avec l'ensemble du Québec : le taux d'emploi des Québécoises et des Québécois âgés de 55 à 64 ans s'est élevé à 65,1 % en 2023, soit 4,1 points de pourcentage de plus qu'en 2019.

On observe encore un écart important entre le taux d'emploi des hommes et celui des femmes de ce groupe d'âge. En 2023, le taux d'emploi des hommes estriens âgés de 55 à 64 ans et plus était de 65,2 %

6. Statistique Canada, Enquête sur la population active.

7. Statistique Canada, Enquête sur la population active.

comparativement à 53,0 % pour les femmes estriennes du même âge. Cette situation n'est pas unique à l'Estrie, puisqu'on observe le même phénomène dans l'ensemble du Québec.

Les données du recensement de 2021 nous permettent de mettre en lumière certaines particularités locales. Par exemple, l'écart entre le taux d'emploi des femmes et celui des hommes âgés de 55 à 64 ans est plus important dans la MRC des Sources (Val-des-Sources), la MRC de Coaticook et la MRC de Brome-Missisquoi (Cowansville).

Le taux de chômage des personnes immigrantes diminue⁸

Selon les données du recensement de 2021, il y avait près de 24 710 personnes immigrantes âgées de 15 ans et plus⁹ en Estrie. De ce nombre, un peu plus de la moitié demeuraient à Sherbrooke (13 210 personnes immigrantes; 53,5 %), tandis qu'un plus petit nombre de personnes immigrantes demeurait dans la MRC de La Haute-Yamaska (3 895 personnes immigrantes; 15,8 %), la MRC de Brome-Missisquoi (2 890 personnes immigrantes; 11,7 %) et la MRC de Memphrémagog (2 620 personnes immigrantes; 10,6 %).

Toujours en 2021, le taux de chômage des personnes immigrantes de 25-64 ans résidant en Estrie s'élevait à 7,2 % en Estrie, alors qu'il était de 4,5 % dans la population estrienne de 25 à 64 ans. C'est tout de même une amélioration par rapport à ce qui était observé en 2016, alors que le taux de chômage des personnes immigrantes de 25 à 64 ans était de 8,7 % en Estrie.

8. Statistique Canada, Recensement 2021.

9. Ce sont les données les plus récentes.

Les prestataires de l'assurance-emploi et de l'assistance sociale

Renversement récent de la baisse des prestataires de l'assurance-emploi dans le contexte du ralentissement économique¹⁰

Le nombre de prestataires de l'assurance-emploi a diminué de 14,3 % en Estrie entre 2022 et 2023, étant passé de 6 573 à 5 633 prestataires. Sur la même période, la baisse a été de 18,7 % dans l'ensemble du Québec.

La tendance s'est toutefois inversée dans la deuxième moitié de l'année 2023 en raison du ralentissement de la croissance économique du Québec, ce qui a engendré une augmentation du nombre de prestataires au quatrième trimestre de 2023, autant au Québec que dans la région de l'Estrie où l'on note respectivement une croissance de 8,0 % et 13,3 % par rapport au même trimestre en 2022. L'ensemble du Québec comptait 90 367 prestataires de l'assurance-emploi à la fin de l'année 2023, alors que la région de l'Estrie en comptait 4 990. Le nombre de prestataires de l'assurance-emploi a augmenté dans l'ensemble des MRC de l'Estrie, mais de façon plus marquée à Val-des-Sources, Lac-Mégantic, Windsor et East-Angus.

TABLEAU 2 : LES PRESTATAIRES DE L'ASSISTANCE SOCIALE ET DE L'ASSURANCE-EMPLOI¹¹

Clientèle (Nombre)	Estrie			Ensemble du Québec		
	2023	2022	Variation (%)	2023	2022	Variation (%)
Personnes prestataires de l'assistance sociale	20 032	16 615	20,6	333 005	313 199	6,3
Personnes prestataires de l'assurance-emploi	5 633	6 573	(14,3)	99 355	122 179	(18,68)

10. Service Canada, fichiers administratifs, données mensuelles. Voir tableau 5.2 de l'annexe V.

11. Statistique Canada et ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Augmentation du nombre de prestataires à l'assistance sociale¹²

Le nombre de prestataires de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi a augmenté depuis un an, notamment en raison de l'augmentation du nombre de prestataires chez les personnes immigrantes et les demandeurs d'asile. La mise en place du Programme de revenu de base expliquerait aussi une partie de la hausse observée depuis un an. Seules les MRC des Sources et de Memphrémagog ont connu une légère baisse du nombre de prestataires sans contraintes dans la dernière année.

La population qui bénéficie du Programme d'aide sociale demeure vieillissante en Estrie : l'âge moyen des prestataires estriens de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi était de 39,6 ans en décembre 2023 comparativement à 38,9 ans en décembre 2022. Par ailleurs, la durée cumulative moyenne de ces prestataires à l'assistance sociale est de 10,9 ans.

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

Les membres du comité Plan d'action régional du CRPMT ont collaboré avec les équipes de la Direction générale à l'analyse des données du marché du travail afin d'en dégager certains enjeux régionaux, que nous décrivons brièvement ici.

Le nombre restreint de personnes disponibles pour intégrer le marché de l'emploi et occuper les postes vacants

Le vieillissement de la population estrienne, conjugué à un taux de chômage très faible et des taux d'emploi élevés, restreint le nombre de personnes disponibles pour occuper les postes vacants. Cela peut entraîner des répercussions sur la croissance économique, les coûts de main-d'œuvre et la prestation des services publics, nécessitant ainsi des mesures stratégiques pour attirer, former et retenir les travailleuses et les travailleurs.

12. Voir tableaux 4 et 5 de l'annexe V.

L'intégration et le maintien en emploi des personnes rencontrant des obstacles à leur intégration sur le marché du travail

Le dynamisme du marché du travail estrien crée une occasion unique d'intégrer les personnes éloignées du marché du travail, en ouvrant des portes à des groupes sous-représentés. Face à un besoin accru de travailleuses et de travailleurs, les entreprises sont appelées à diversifier leurs pratiques de recrutement et à offrir des formations adaptées, facilitant ainsi l'accès à l'emploi pour ceux et celles qui rencontrent traditionnellement des obstacles. Dans ce contexte, 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 et de poursuivre 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 2022-2027.

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 en Estrie, l'enjeu de l'adéquation entre les compétences détenues par les personnes sans emploi et les compétences demandées par les employeurs se pose de façon encore plus prégnante.

Les données sur le plus haut niveau de scolarité atteint montrent que la région estrienne se distingue désavantageusement de la moyenne québécoise¹³ 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.

Le développement des compétences en littératie et en numératie ainsi que des compétences numériques est essentiel pour les travailleuses et les travailleurs qui doivent s'adapter à un marché du travail en

13. Voir tableau 6 dans l'annexe V.

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 futur¹⁴ élaboré par la CPMT.

Le développement de ces compétences par les travailleuses et les travailleurs ainsi que 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.

L'adaptation aux transformations du marché du travail

Le marché du travail subit de nombreuses transformations, que ce soit la transformation démographique, la transition numérique, la transformation énergétique, la transition verte, la montée de l'économie du savoir, la généralisation de l'intelligence artificielle ou le télétravail. Ces transformations exigent des travailleuses et des travailleurs qu'ils adaptent continuellement leurs compétences et des entreprises qu'elles révisent leurs modèles d'affaires et leurs opérations pour demeurer compétitives dans un environnement en constante évolution. Les entreprises sont également amenées à jouer un rôle plus déterminant que jamais dans le développement des compétences de leurs employées et 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.

L'accroissement des exigences du marché du travail et de la pression sur les personnes

Les nombreuses transformations du marché du travail et la pénurie de main-d'œuvre demandent des personnes en emploi de faire preuve d'adaptabilité, d'innovation et de résilience. Le rehaussement des exigences du marché du travail se traduit, pour les travailleuses et les travailleurs, par un besoin constant de développer de nouvelles compétences, de se maintenir à jour avec les dernières technologies et méthodologies, de compenser l'absence de personnel. Pour les entreprises, cela signifie créer des environnements de travail qui soutiennent l'apprentissage continu et le développement professionnel de leur personnel, tout en adoptant des technologies et des processus qui améliorent l'efficacité et la compétitivité. Elles doivent également instaurer une culture d'entreprise permettant de prendre soin de

14. 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.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/RA_referentiel_CPMT.pdf.

la santé et du bien-être de leurs employées et employés pour assurer la rétention d'un personnel engagé et motivé.

Les priorités régionales et les axes d'intervention liés aux principaux objectifs

Les priorités régionales établies par la Direction générale de Services Québec de l'Estrie sont les suivantes :

- 1) Améliorer la connaissance des bassins de main-d'œuvre potentielle et adapter l'approche d'intervention afin d'accroître la participation au marché du travail.
- 2) Soutenir les entreprises dans l'adaptation au changement et dans la mise en place d'une culture basée sur l'équité, la diversité et l'inclusion.
- 3) Appuyer le développement des compétences en continu des personnes sans emploi ainsi que celles des travailleuses et des travailleurs, particulièrement en matière de littératie et de numératie, pour répondre aux défis actuels et émergents du marché du travail.
- 4) Améliorer la productivité et la transformation numérique par le développement des compétences et le soutien-conseil en gestion des ressources humaines.
- 5) Renforcer la concertation régionale afin de réduire les obstacles à la participation sociale, à l'intégration et au maintien en emploi.

Accroître la participation de tous au développement social et économique

Cette orientation, présentée dans le Plan stratégique 2023-2027, est liée à quatre objectifs qui concernent les directions générales de Services Québec : un relatif à la solidarité sociale et trois relatifs à l'emploi et à la main-d'œuvre.

Interventions en matière de solidarité sociale

Afin d'améliorer la situation économique des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale, voici les axes d'intervention et les actions prévues pour la région.

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 des services publics d'emploi 2024-2025 contribue à l'atteinte de trois objectifs du Plan stratégique 2023-2027 :

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

Ces trois objectifs concernent la main-d'œuvre et l'emploi. On présente ci-après les orientations relatives à ces objectifs, telles qu'elles sont inscrites dans le Plan d'action des services publics d'emploi 2024-2025. On présente également les axes d'intervention ciblés par la Direction générale, en collaboration avec le Conseil régional des partenaires du marché du travail.

Orientation 1

Approfondir l'analyse des besoins du marché du travail en ce qui concerne les clientèles et les secteurs d'activité économique pour lesquels l'intervention est la plus pertinente.

Axe d'intervention :

- **La connaissance des besoins du marché du travail.**
 - 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 afin d'orienter l'action des services publics d'emploi.

- Exercer une veille des nouvelles tendances, notamment en ce qui a trait aux secteurs priorités et aux métiers et professions d'avenir.

Orientation 2

Outiller les personnes prêtes à intégrer le marché du travail en leur fournissant une aide d'appoint.

Axe d'intervention :

- **L'appui à une intégration sur le marché du travail.**
 - Fournir aux personnes prêtes à occuper un emploi l'information et les services d'appoint leur permettant d'intégrer le marché du travail.

Orientation 3

Agir prioritairement et de façon soutenue auprès des personnes qui sont vulnérables sur le plan de l'emploi, pour lesquelles un accompagnement est essentiel à l'intégration durable sur le marché du travail.

Axe d'intervention :

- **L'adaptation de l'intervention aux besoins spécifiques des personnes vulnérables sur le plan de l'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 d'en favoriser la participation sociale.
- **L'accompagnement soutenu des personnes dans leur intégration et leur maintien en emploi.**
 - Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de maintien en emploi avec les partenaires afin de mieux outiller les personnes vulnérables sur le plan de l'emploi.
 - Favoriser la persévérance aux mesures en renforçant l'accompagnement des personnes tout au long de leur démarche d'intégration et de maintien en emploi.
- **Le soutien au développement des compétences recherchées sur le marché du travail actuel et futur.**

- 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.
- Favoriser la qualification dans les secteurs priorités à l'échelle nationale et régionale.

Orientation 4

Soutenir les employeurs, en particulier ceux issus des secteurs priorités par le gouvernement, qui font face à des défis liés à la main-d'œuvre et d'adaptation aux transformations du marché du travail.

Axe d'intervention :

- **Le soutien à la transformation numérique, à la transition énergétique et à la transition vers une économie plus verte.**
 - Appuyer les entreprises dans la mise en œuvre d'actions visant à accroître leur productivité.
 - Favoriser le développement des compétences et de la formation continue au sein des entreprises, particulièrement les PME, dans un contexte de transformation de l'économie et du marché du travail.
- **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 la mise en place de bonnes pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

Orientation 5

S'appuyer sur la mobilisation et la concertation des partenaires du marché du travail et des parties prenantes de la prestation de services pour atteindre les objectifs des services publics d'emploi.

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.

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

Cette orientation est tirée du Plan stratégique 2023-2027 du Ministère. Ce dernier vise à offrir à ses employés une expérience de travail mobilisatrice. Voici les axes d'intervention retenus.

Objectif 1

Agir ensemble pour une expérience employé mobilisatrice.

Axe d'intervention :

- **L'optimisation de nos pratiques favorisant la mobilisation des employés.**
 - Agir sur les déterminants de la mobilisation en fonction des résultats des coups de sonde.
 - Optimiser la communication et la collaboration entre les unités de la Direction générale de l'Estrie.

Objectif 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.
 - Optimiser les pratiques d'accueil et d'accompagnement du personnel.

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

L'orientation 3 du Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale présente quatre objectifs, dont deux visent la qualité des services offerts. À ce titre, voici les interventions régionales retenues pour 2024-2025.

Objectif 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 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.

Conclusion

Le Plan d'action régional 2024-2025 de l'Estrie est en accord avec les orientations nationales visant à accroître la participation de tous au développement social et économique, à faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de la clientèle, ainsi qu'à partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement du personnel.

Les axes d'intervention répondent également aux priorités régionales déterminées par le CRPMT de l'Estrie pour 2024-2025 et visent à mettre en œuvre des solutions adaptées aux défis actuels et émergents du marché du travail estrien en améliorant la connaissance des bassins de main-d'œuvre potentielle, en soutenant les entreprises dans la gestion du changement, l'amélioration de leur productivité et leur transformation numérique, en appuyant le développement en continu des compétences des Estriens et Estriennes qui travaillent ou sont à la recherche d'un emploi et, finalement, en renforçant la concertation régionale dont le but est de réduire les obstacles à la participation sociale, à l'intégration et au maintien en emploi des clientèles vulnérables.

La Direction générale de Services Québec compte poursuivre ses efforts afin d'adapter son approche d'intervention et de déployer une offre intégrée de services multimodes de façon à répondre aux besoins de la clientèle de la manière la plus agile possible.

De plus, afin de contribuer positivement à l'expérience au travail de ses employées et employés, la Direction générale, de concert avec l'ensemble des gestionnaires, aura à cœur non seulement l'amélioration des pratiques d'appréciation des contributions, de développement de compétences et de soutien au cheminement de carrière du personnel, mais également l'optimisation des pratiques d'accueil et d'accompagnement du personnel.

En terminant, le Plan d'action régional se réalisera, encore une fois cette année, dans un contexte en constante évolution, teinté de certaines incertitudes quant au contexte économique. Il faudra faire preuve d'agilité pour soutenir les personnes et les entreprises du territoire en leur offrant une prestation de services optimisée et adaptée à leurs besoins, ce qui contribuera à la prospérité et au développement économique de la région.

Annexes

Annexe I – Budget

Répartition du budget d'intervention 2024-2025

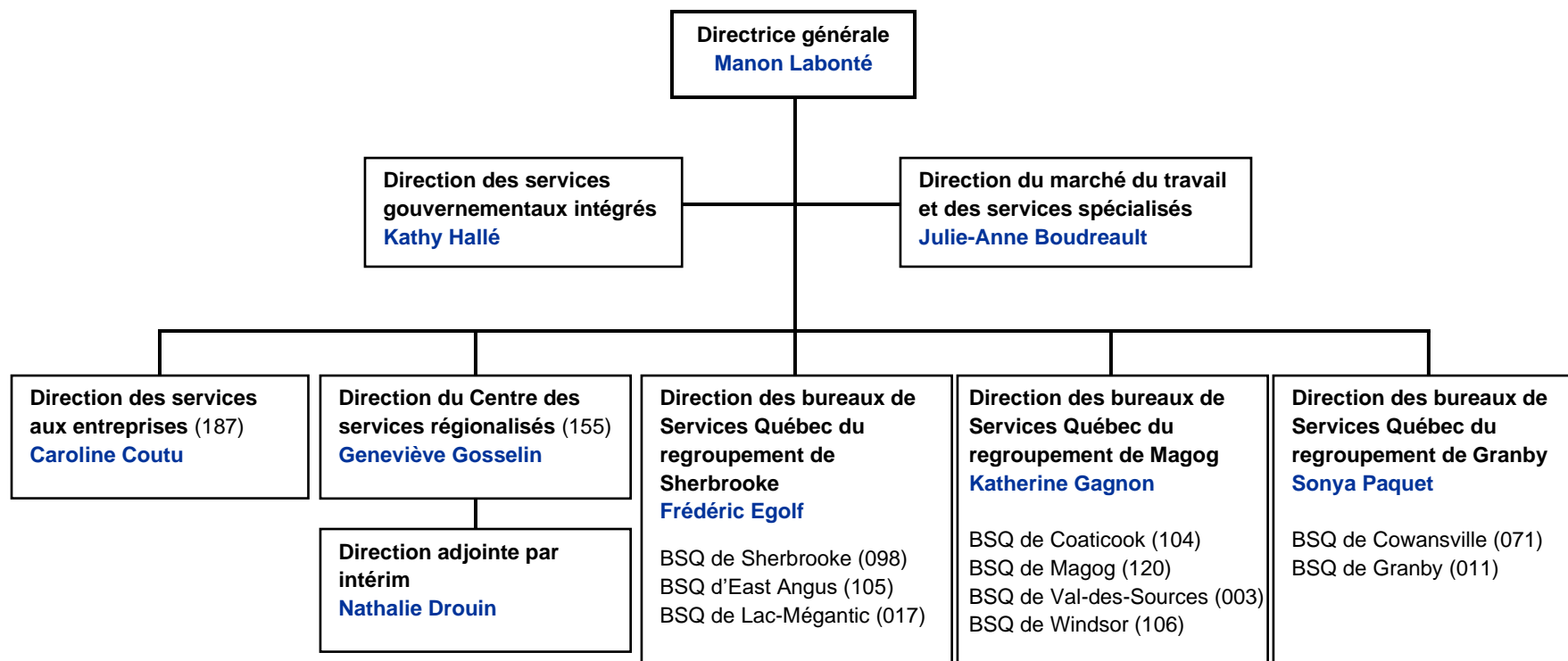
	Fonds du Québec		Compte de l'assurance-emploi		Total
	Montant	Part relative	Montant	Part relative	
Budget initial pour 2023-2024	9 323 183 \$	17,4 %	44 234 712 \$	82,6 %	53 557 895 \$
Budget initial pour 2024-2025	8 915 256 \$	22,9 %	29 997 264 \$	77,1 %	38 912 520 \$
Différence entre le budget pour 2024-2025 et celui de 2023-2024	-407 927 \$		-14 237 448 \$		-14 645 375 \$

Annexe II - Indicateurs de résultats et cibles

Indicateurs de résultats ciblés du Plan annuel des services publics d'emploi 2024-2025		Cibles 2024 - 2025	Résultats 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)	58,8 %	61,5 %
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)	1 096	1 068
3	Proportion des personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (clientèle de l'assistance sociale)	45,3 %	44,7 %
4	Proportion de participants aux interventions des services publics d'emploi s'étant maintenue en emploi pour une période d'au moins six mois (clientèle de l'assistance sociale)	s. o.	nd
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)	3 280	4 384
6	Proportion des personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (clientèle de l'assurance-emploi)	57,0 %	65,3 %
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)	s. o.	3 233
8	Proportion des personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (groupes sous-représentés en emploi)	s. o.	57,2 %
Entreprises			
9	Proportion d'entreprises aidées issues des secteurs priorités	s. o.	45,2 %
10	Proportion d'employeurs ayant amélioré leur gestion des ressources humaines après une intervention des services publics d'emploi		
11	Proportion d'employeurs ayant amélioré les compétences de leurs travailleurs après une intervention des services publics d'emploi		
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	414	458
Conformité			
13	Taux d'exactitude monétaire dans le traitement administratif des dossiers actifs des services de solidarité sociale	95 %	
Déclaration de services aux citoyens			
14	Proportion des demandes d'aide financière de derniers recours traitées dans un délai de cinq jours ouvrables	85 %	83,8 %

Annexe III - Organigramme

Direction générale de Services Québec de l'Estrie



Annexe IV - Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie

Membres votants :

Membres représentant la main-d'œuvre	Membres représentant les entreprises	Membres représentant le milieu de la formation et le milieu communautaire
Denis Beaudin Président Conseil central des syndicats nationaux de l'Estrie – CSN	Kathleen Neault Présidente Réfri-Ozone inc.	Eddy Supeno Professeur Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke
Mathieu Coderre Responsable de la formation professionnelle Syndicat de l'enseignement de l'Estrie	Josée Fortin Administratrice Comité de promotion industrielle de Sherbrooke	Annie Garon Directrice générale adjointe, secrétaire générale et responsable des communications Centre de services scolaire des Hauts-Cantons
Bernard Cournoyer Conseiller syndical Centrale des syndicats démocratiques – Construction	Marie-Claude Rocheleau Directrice des ressources humaines Usinatech inc.	Valérie Lefebvre Directrice du Centre de formation continue Cégep de Sherbrooke
Ricky Lewis Conseiller régional Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec	Cynthia Collette Directrice générale Pôle d'entrepreneuriat collectif de l'Estrie	Josée Leclair Directrice générale Orientation Travail
Emma Corriveau Conseillère syndicale Syndicat canadien de la fonction publique	Vacant	Francis Perron Directeur général Carrefour jeunesse-emploi de Sherbrooke
Étienne Frémond Directeur régional Union des producteurs agricoles de l'Estrie	Vacant	Vacant

Membre représentant le développement régional	Membre représentant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	
Frédéric Marcotte Directeur général et secrétaire-trésorier Municipalité régionale de comté des Sources	Manon Labonté Directrice générale Services Québec de l'Estrie	

Membres non-votants :

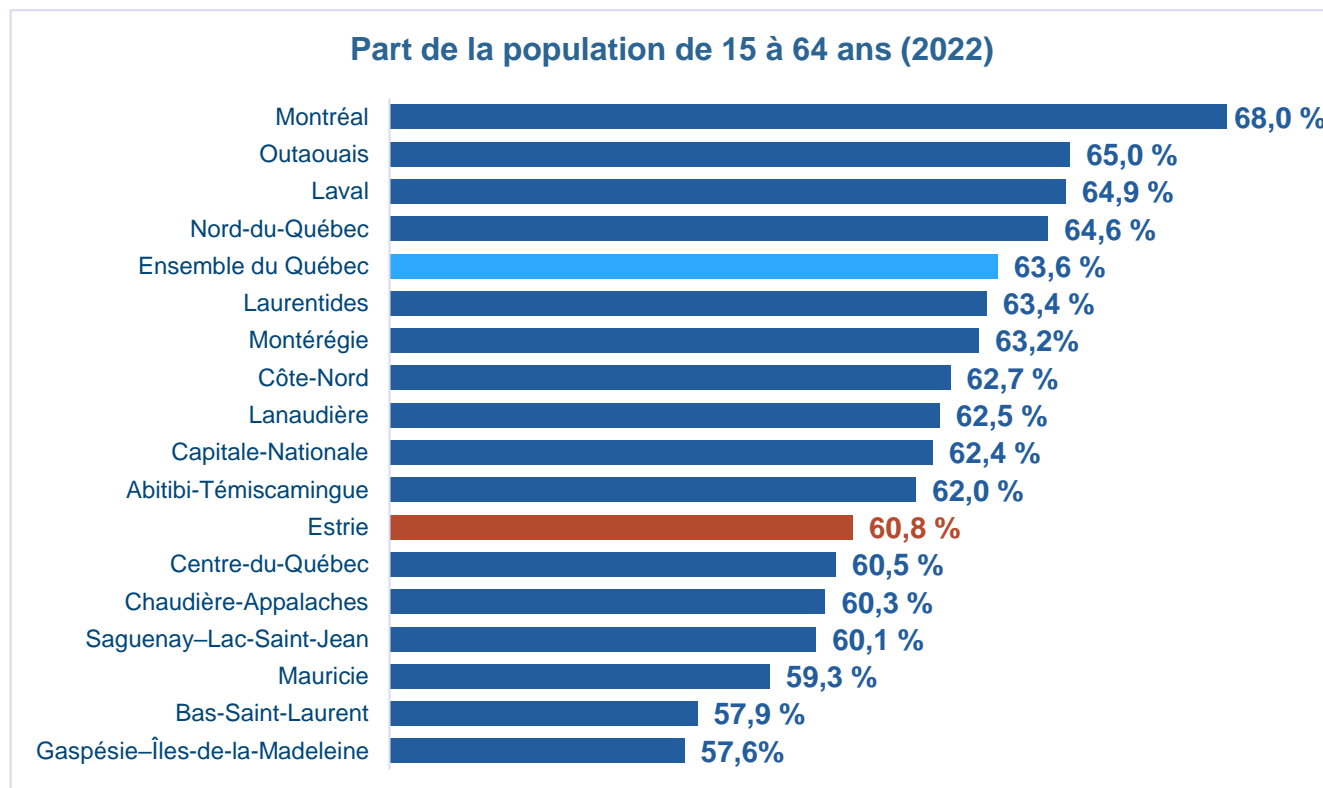
Membre désigné par le ministère de l'Éducation	Membre désigné par la Commission de la construction du Québec	Membre désigné par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
André Pimparé Conseiller aux partenariats et à la concertation Ministère de l'Éducation	Isabelle Bouchard Cheffe de section au Service de formation aux entreprises et contrôle financier Commission de la construction du Québec	Nicolas Martin Directeur territorial de la Direction territoriale de la Montérégie, de l'Estrie et du Centre-du-Québec Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

Membres invités :

Steve Turgeon Directeur régional de l'Estrie Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	François Dionne Directeur régional de l'Estrie Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	Philippe-David Blanchette Directeur du bureau régional Table des MRC de l'Estrie
Marc-Antoine Rouillard Directeur adjoint au soutien de la gestion intégrée de la main-d'œuvre Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke	Patrick Guillemette Directeur général adjoint de l'administration Centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke	Julie Roy Conseillère régionale Ministère de l'Enseignement supérieur

Annexe V – Autres tableaux et graphiques

GRAPHIQUE 1 : PART DE LA POPULATION DE 15 ANS À 64 ANS EN 2022¹⁵



15. Institut de la statistique du Québec.

TABLEAU 3 : PRESTATAIRES DE L'ASSURANCE-EMPLOI¹⁶

Bureaux de Services Québec	4 ^e trimestre 2023	Variation annuelle par rapport au 4 ^e trimestre 2022	
		Nombre	%
Estrie	4 990	587	13,3 %
Val-des-Sources	170	53	45,7 %
Granby	940	107	12,8 %
Lac-Mégantic	307	73	31,4 %
Cowansville	627	33	5,6 %
Sherbrooke	1 520	210	16,0 %
Coaticook	213	7	3,2 %
East Angus	320	47	17,1 %
Windsor	300	47	18,4 %
Magog	593	10	1,7 %

TABLEAU 4 : PRESTATAIRES DE L'AIDE SOCIALE SANS CONTRAINTES À L'EMPLOI¹⁷

Bureaux de Services Québec	Décembre 2023	Variation annuelle p/r décembre 2022	
		Nombre	%
Estrie	5 347	272	5,4 %
Val-des-Sources	214	-17	-7,4 %
Granby	1 153	109	10,4 %
Lac-Mégantic	173	6	3,6 %
Cowansville	545	12	2,3 %
Sherbrooke	2 320	130	5,9 %
Coaticook	100	12	13,6 %
East Angus	247	22	9,8 %
Windsor	256	19	8,0 %
Magog	339	-21	-5,8 %

16. Statistique Canada, prestataires réguliers.

17. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, données mensuelles.

TABLEAU 5 : CARACTÉRISTIQUES DES PRESTATAIRES DE L'AIDE SOCIALE SANS CONTRAINTES À L'EMPLOI¹⁸

	Estrie (Nouveau découpage)			
	Décembre 2022	Décembre 2023	Part relative (décembre 2023)	% variation
Total	5 075	5 347		5,4 %
Femmes	1 999	2 085	39,0 %	4,3 %
Hommes	3 076	3 262	61,0 %	6,0 %
Jeunes (moins de 35 ans)	1 771	1 813	33,9 %	2,4 %
Travailleurs expérimentés (50 ans +)	1 055	1 123	21,0 %	6,4 %
Personnes immigrantes	831	1 124	21,0 %	35,3 %
Moins de 5 ans	123	206	3,9 %	67,5 %
Plus de 5 ans	343	410	7,7 %	19,5 %
Demandeurs d'asile	365	508	9,5 %	39,2 %
Moins de 2 ans consécutifs	2 230	2 479	46,4 %	11,2 %
Plus de 2 ans consécutifs	2 845	2 868	53,6 %	0,8 %

18. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, données mensuelles.

TABLEAU 6 : POPULATION DE 25 À 64 ANS SELON LE PLUS HAUT NIVEAU DE SCOLARITÉ ATTEINT¹⁹

	Ensemble du Québec	Etrie*
Total, tout niveau de scolarité	100,0 %	100,0 %
Aucun diplôme	11,8 %	13,6 %
Diplôme d'études secondaires	17,0 %	18,9 %
Diplôme d'études professionnelles	18,9 %	22,7 %
Diplôme d'un CÉGEP	18,9 %	18,3 %
Diplôme d'études universitaires	33,4 %	26,5 %

* Les données font référence au nouveau découpage territorial de la région de l'Etrie.

19. Statistique Canada, Recensement 2021.

