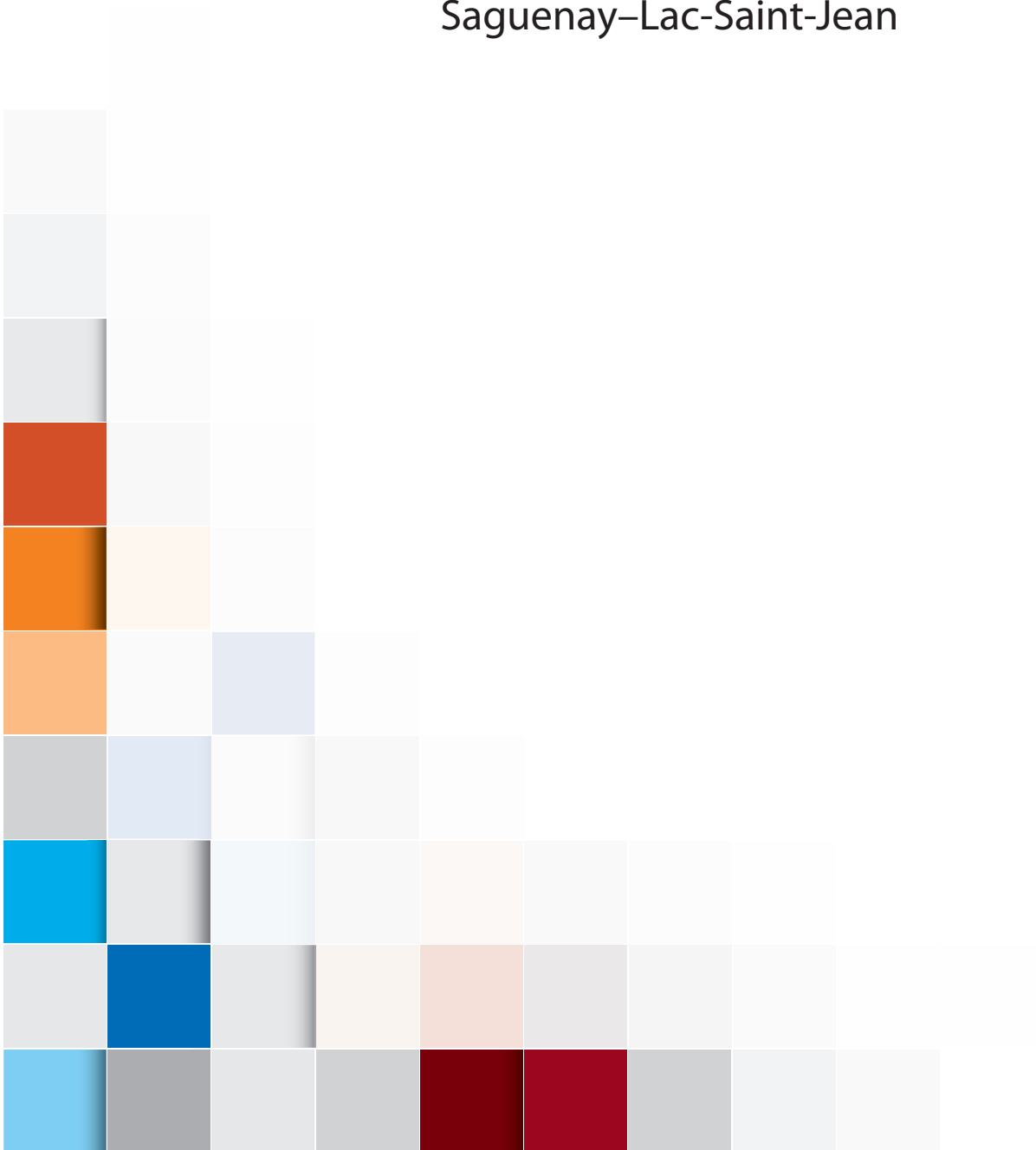




# EMPLOI-QUÉBEC

PLAN D'ACTION RÉGIONAL  
2016-2017

## Saguenay–Lac-Saint-Jean





**Adopté par :**

Le Conseil régional des partenaires du marché du travail du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le 9 février 2016.

**Document produit par :**

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

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

Télécopieur : 418 698-3808

**Ce document est aussi disponible sur le site Internet d'Emploi-Québec à l'adresse suivante : <http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications-et-formulaires>.**

**Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec**

ISBN : 978-2-550-76660-5 (*version imprimée*)  
ISBN : 978-2-550-76661-2 (*version électronique*)





# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	6
La planification des services d'emploi et des services de solidarité sociale .....	7
La mission d'Emploi-Québec, son offre de services et son cadre de gestion .....	8
Sa mission .....	8
Son offre de services .....	8
Son cadre de gestion .....	8
Les principaux enjeux du marché du travail .....	9
Les orientations et les axes d'intervention .....	19
<b>Orientation 1</b>	
Accélérer l'insertion en emploi des personnes prêtes à intégrer le marché du travail .....	22
<b>Orientation 2</b>	
Favoriser l'insertion en emploi de la clientèle des programmes d'assistance sociale et des personnes faisant partie des groupes sous-représentés sur le marché du travail .....	24
<b>Orientation 3</b>	
Contribuer à structurer et à adapter la gestion des ressources humaines dans les entreprises, favorisant ainsi une amélioration de leur productivité .....	27
<b>Orientation 4</b>	
Contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre .....	30
<b>Orientation 5</b>	
Intervenir dans une perspective d'insertion en emploi auprès des personnes en situation de pauvreté, tout en accordant une aide financière aux personnes admises aux programmes d'assistance sociale .....	32
<b>Orientation 6</b>	
Poursuivre l'adaptation de la prestation de services, l'organisation territoriale et l'amélioration des processus de travail .....	34
<b>Orientation 7</b>	
Agir avec l'ensemble des partenaires pour une offre de services adaptée aux besoins des clientèles et du marché du travail .....	36
<b>Orientation 8</b>	
Poursuivre l'amélioration de la performance des interventions des services publics d'emploi .....	37
<b>ANNEXE 1</b>	
Répartition du budget d'intervention 2016-2017 .....	40
<b>ANNEXE 2</b>	
Répartition des cibles de résultats 2016-2017 .....	41
<b>ANNEXE 3</b>	
Liste des membres du CRPMT .....	42



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

Emploi-Québec considère que le travail est le meilleur moyen de réduire la pauvreté ainsi que d'assurer l'autonomie financière et l'insertion sociale des personnes aptes au travail. Par ses services publics d'emploi et par ses services de solidarité sociale, Emploi-Québec vise à favoriser la participation au marché du travail et à l'emploi par la mobilisation des bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail, par le développement des compétences et par l'accroissement de la productivité de la main-d'œuvre, ainsi que par l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et de formation des entreprises.

Le présent plan d'action tient compte des priorités gouvernementales en matière d'adéquation entre la formation et l'emploi annoncées dans le budget 2015-2016 du gouvernement du Québec.

Emploi-Québec, avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), veillera à la modernisation et à la simplification de sa prestation de services en s'alliant à Services Québec. Cette alliance assurera un déploiement sur l'ensemble du territoire des guichets multiservices, simplifiant ainsi l'accès aux services gouvernementaux, dont les services publics d'emploi et de solidarité sociale. De plus, Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean participera activement à ce projet gouvernemental d'envergure par sa contribution à la première vague de déploiement d'un nouveau modèle d'accueil dynamique et personnalisé.

Le Plan d'action régional 2016-2017 s'inscrit dans la planification ministérielle quadriennale et est conçu dans le respect des paramètres de transfert de responsabilités de gestion des interventions sur le marché du travail convenus avec le gouvernement fédéral. Il présente les stratégies qui seront mises en œuvre en 2016-2017 par Emploi-Québec dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour concrétiser sa mission ainsi que pour contribuer à la réalisation des diverses stratégies gouvernementales. Conformément aux dispositions légales, le Plan d'action régional a été approuvé par le Conseil régional des partenaires du marché du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean, par la Commission des partenaires du marché du travail et par le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Nous espérons que ce plan d'action régional saura guider efficacement les interventions du réseau d'Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour la prochaine année. Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont participé, de près ou de loin, à l'exercice de planification 2016-2017, dont ce document est l'aboutissement.

**Engelbert Cottenoir, président**  
Conseil régional des partenaires du marché du travail

**Lison Rhéaume, directrice régionale**  
Emploi-Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean

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

L'agence Emploi-Québec relève du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, et est reconnue comme le service public d'emploi au Québec. Elle assure les services publics d'emploi et de solidarité sociale.

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

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

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

## SA MISSION

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

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

## SON OFFRE DE SERVICES

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

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

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

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

## SON CADRE DE GESTION

Emploi-Québec mène ses interventions de façon décentralisée, en partenariat et selon le mode de gestion par résultats. La planification nationale d'Emploi-Québec trouve son prolongement dans les plans d'action régionaux, qui précisent les actions régionales concrétisant les orientations du plan d'action national et qui permettent d'atteindre les objectifs et les cibles qui y figurent. Le plan d'action d'Emploi-Québec se concrétise également par les plans d'action des comités sectoriels de main-d'œuvre, du comité d'intégration et de maintien en emploi, des comités consultatifs et du Conseil emploi métropole.

Bien qu'annuel, le plan d'action d'Emploi-Québec s'inscrit dans une perspective pluriannuelle étant donné la nature structurelle et persistante des problèmes auxquels elle s'attaque. Ainsi, ce troisième plan d'action annuel du cycle 2014-2018 se présente en continuité avec les deux plans précédents.

---

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

# I

## Les principaux enjeux du marché du travail

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean couvre un vaste territoire occupé par une population de près de 275 000 personnes. La ville de Saguenay compte à elle seule pour plus de la moitié de la population de la région. Elle est un pôle commercial et de services relativement diversifié qui regroupe près de la moitié des entreprises régionales. Au Lac-Saint-Jean, quatre pôles économiques offrent des services de proximité aux municipalités agroforestières qui les entourent, soit Alma, Roberval, Saint-Félicien et Dolbeau-Mistassini.

L'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean repose davantage qu'ailleurs au Québec sur l'exploitation des ressources naturelles, soit la forêt et l'hydroélectricité. Grâce à ces ressources, la région a connu un fort développement industriel centré sur la production des pâtes et papiers, de produits en bois et d'aluminium. Ces secteurs ont d'importants effets d'entraînement dans l'économie et génèrent plusieurs milliers d'emplois de qualité. Par contre, le glissement progressif de l'économie vers le secteur des services depuis plusieurs décennies a réduit l'importance de ces secteurs traditionnels. Depuis les années 1980, la région cherche à développer davantage l'activité industrielle dans les domaines de la deuxième et de la troisième transformations du bois et de l'aluminium afin de diversifier l'économie régionale.

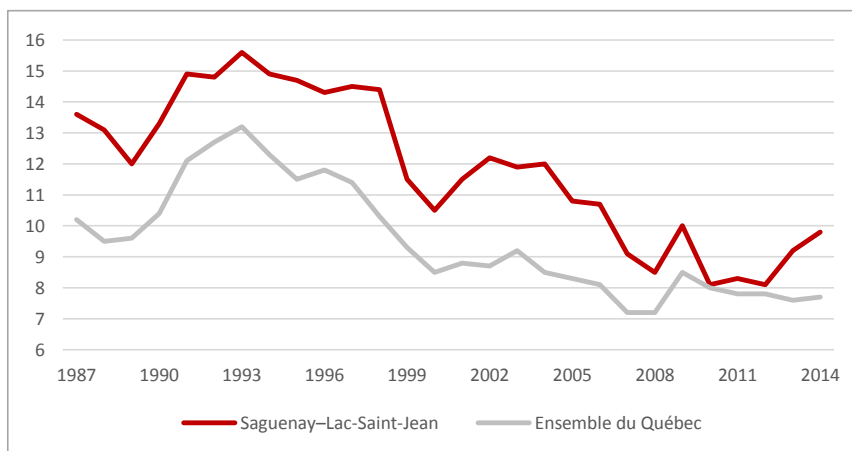
Dans un contexte où la conjoncture économique nationale et internationale est incertaine, où le marché du travail est encore relativement difficile et où les entreprises régionales font face à différents problèmes, trois enjeux principaux ont été déterminés.

### 1. La réduction de la durée et du nombre des périodes de chômage

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est l'une des régions les plus touchées par le chômage au Québec, ce qui engendre des coûts économiques et sociaux importants.

Le chômage est le résultat d'un déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre sur le marché du travail. Dans la région, le taux de chômage est toujours supérieur à celui de l'ensemble du Québec depuis 1987. Cette situation s'explique par des facteurs conjoncturels, structurels et saisonniers.

**Graphique 1**  
Taux de chômage de 1987 à 2014  
Saguenay–Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec



Source : Enquête sur la population active, Statistique Canada, Compilation spéciale Emploi-Québec

**On distingue d'ailleurs quatre types de chômage** : le chômage conjoncturel, le chômage structurel, le chômage saisonnier et le chômage frictionnel.

### **Le chômage conjoncturel**

Il est causé par un ralentissement de l'activité économique qui engendre une réduction temporaire des besoins de main-d'œuvre.

La région est particulièrement vulnérable au chômage conjoncturel pour deux raisons : sa faible diversification économique et l'exportation d'une part importante de sa production.

Étant donné que l'économie régionale est fortement dépendante de deux secteurs (forêt et aluminium), les répercussions sont majeures lorsque l'un d'entre eux connaît un ralentissement. Par exemple, un ralentissement dans l'industrie forestière peut entraîner un nombre important de mises à pied. Les effets, directs, indirects et induits de ces mises à pied créent un important volume de chômage conjoncturel.

Par ailleurs, la région exporte environ 40 % de son produit intérieur brut, contre 25 % pour l'ensemble du Québec. De plus, 95 % des exportations régionales sont à destination des États-Unis. Cela fait en sorte que l'économie régionale, en plus d'être soumise à son environnement économique direct, dépend également de la conjoncture américaine. C'est d'ailleurs pourquoi la région a été plus fortement touchée par la récession de 2008-2009 que l'ensemble du Québec.

Malgré une certaine reprise de l'économie mondiale après cette récession, le chômage conjoncturel est demeuré passablement important dans la région par la suite. Cette situation s'explique par un prix de l'aluminium relativement bas, malgré quelques soubresauts, et les nombreuses incertitudes planant sur l'industrie forestière.

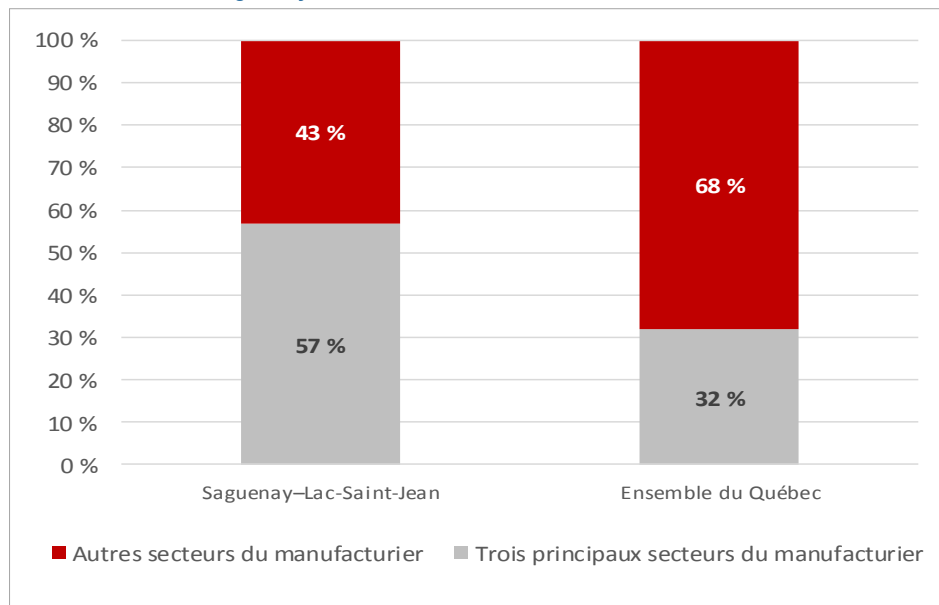
L'évolution du chômage conjoncturel au cours des prochaines années est incertaine. L'économie américaine prend du mieux, mais le contexte mondial est plutôt incertain, notamment en raison de la diminution de la croissance chinoise. Par ailleurs, bien que les perspectives d'avenir pour l'aluminium soient favorables, la situation risque de demeurer plutôt difficile à court terme. Quant à l'industrie forestière, malgré un contexte actuel favorable, son développement est freiné par de nombreuses incertitudes liées à la gestion de la ressource et de son environnement. Il faut donc s'attendre à ce que le chômage conjoncturel demeure important dans la région à court terme.

### **Le chômage structurel**

Il provient d'un changement dans la structure économique, c'est-à-dire des changements liés à l'évolution technologique des changements de marché, réglementaires ou organisationnels. Il engendre une inadéquation entre les compétences de la main-d'œuvre et celles demandées par les entreprises.

En plus du chômage conjoncturel, la région est fortement touchée par le chômage structurel. Ce dernier est causé, notamment, par l'érosion lente et continue du secteur manufacturier, qui était particulièrement important au Saguenay-Lac-Saint-Jean. L'emploi a reculé d'environ 20 % en 20 ans dans la région, alors qu'au Québec la baisse n'a été que de 10 %. Cette situation s'explique également par le fait que les emplois manufacturiers régionaux sont fortement concentrés dans trois secteurs qui, en plus d'être soumis fréquemment à une mauvaise conjoncture, ont été touchés par différents changements structurels. Ces secteurs sont : la fabrication de produits en bois, la fabrication de pâtes et papiers et la première transformation des métaux.

**Graphique 2**  
**Trois sous-secteurs les plus importants du secteur manufacturier**  
**Autres sous-secteurs du secteur manufacturier, 2011**  
**Saguenay–Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec**



Source : *Enquête nationale auprès des ménages 2011*, Statistique Canada, Compilation spéciale Emploi-Québec

D'abord, la fabrication de produits en bois et la première transformation des métaux (aluminium) ont connu des gains importants de productivité grâce au développement de nouvelles technologies. Ces secteurs d'activité sont donc en mesure de produire davantage avec moins de personnel. À titre d'exemple, en une trentaine d'années, les usines d'aluminium de la région ont doublé leur production, tout en diminuant de près de la moitié leur personnel.

Ensuite, le secteur de la fabrication de pâtes et papiers fait face à des changements structurels sur le plan de la demande. En effet, la présence de plus en plus importante du numérique entraîne une diminution constante de la demande de papier commercial depuis plusieurs années. Cette situation a entraîné d'importantes pertes d'emplois dans ce secteur d'activité depuis le début des années 1990. Le volume d'emplois, qui était estimé à près de 5 000 à cette époque, se situe maintenant sous la barre des 2 000.

Malgré des efforts afin de développer la deuxième et la troisième transformations dans les secteurs de la fabrication de produits en bois et de l'aluminium, le chômage structurel dans ces secteurs devrait demeurer important en raison des gains de productivité. Également, à moins de procéder à la conversion des usines de papier pour la production de produits plus en demande comme les papiers d'utilité (ex. : papier-mouchoir), la région devrait continuer de connaître des pertes d'emplois dans ce secteur.

### **Le chômage saisonnier**

Il a un caractère récurrent et est habituellement causé par le fait que certaines activités ne peuvent avoir lieu qu'à certains moments de l'année.

Le chômage saisonnier occasionne des coûts économiques importants, particulièrement dans les régions ressources. En effet, une partie de l'activité économique de ces régions repose davantage sur l'exploitation de certaines ressources naturelles qui ne sont, en fait, exploitables que durant une période de l'année. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est fortement touché par ce type de chômage. En effet, la région se classe 4<sup>e</sup> au Québec quant à la proportion d'utilisateurs fréquents saisonniers parmi les entrées au programme d'assurance-emploi. En effet, en 2014, pas moins de 43 % des entrées à l'assurance-emploi provenaient

d'utilisateurs fréquents saisonniers, c'est-à-dire provenant de personnes ayant effectué trois demandes ou plus de prestations au cours des cinq années, chaque fois à peu près au même moment de l'année.

Les chômeurs saisonniers sont, historiquement, plus à risque de chômage de longue durée en cas de perte d'emploi permanente. En effet, ils sont généralement moins scolarisés et ils sont géographiquement plus éloignés des centres où les emplois sont plus nombreux. Les coûts économiques et sociaux liés au chômage saisonnier sont donc très importants dans la région.

### **Le chômage frictionnel**

Il correspond aux périodes de recherche d'emploi à la suite d'une formation, après une absence plus ou moins prolongée du marché du travail ou encore lorsqu'une personne quitte volontairement son emploi pour en occuper un autre.

Ce type de chômage est le seul qui ne peut, théoriquement, être éliminé complètement. En effet, même dans une économie de plein emploi, il demeurera toujours des personnes qui changeront d'emploi volontairement ou arriveront sur le marché du travail à la suite d'une formation ou d'une absence sur le marché du travail. Le plein emploi est considéré comme atteint lorsque le taux de chômage se situe à environ 4 %.

Le roulement de la main-d'œuvre au Saguenay–Lac-Saint-Jean est un phénomène important qui touche un grand nombre de personnes. Il peut être causé, notamment, par des conditions de travail non concurrentielles, par exemple une rémunération inférieure à la moyenne, des horaires de travail atypiques ou un nombre de semaines travaillées trop faible. On estime que l'ampleur du chômage frictionnel est relativement similaire dans la région et dans l'ensemble du Québec.

Dans un contexte où les chômages conjoncturel, structurel et saisonnier sont importants dans la région, ils causent donc des coûts économiques et sociaux importants. **La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage** constitue donc le premier enjeu du marché du travail.

## **2. L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre**

Il existe de nombreux déséquilibres sur le marché du travail régional en raison d'une inadéquation entre la demande et l'offre de main-d'œuvre.

### **L'information est imparfaite**

Les agents économiques disposent d'informations fragmentaires sur le marché du travail, ce qui fait que la prise de décision n'est pas toujours optimale.

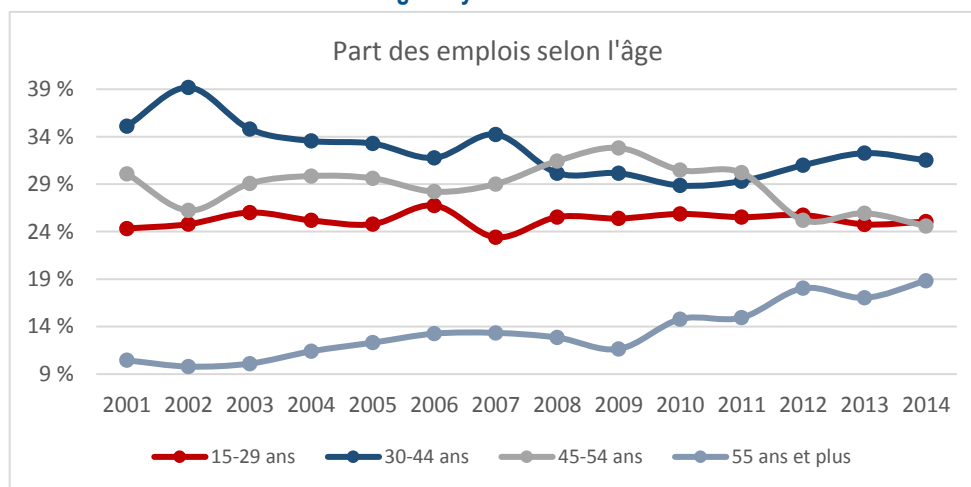
L'information sur le marché du travail est utile pour l'ensemble des acteurs économiques afin de faire des choix efficaces et efficients. En effet, l'information sur le marché du travail peut notamment aider les personnes en recherche d'emploi à trouver rapidement les postes disponibles ainsi qu'à faire des choix de carrière concernant les professions où les besoins de main-d'œuvre sont les plus grands. Les entreprises peuvent également utiliser l'information sur le marché du travail pour faciliter l'embauche de personnel ou encore pour mieux se positionner en matière de conditions de travail. Ainsi, lorsque les acteurs économiques disposent d'une information de qualité et en quantité suffisante, les choix qu'ils feront auront tendance à minimiser les inadéquations entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. À l'inverse, lorsque les acteurs économiques disposent d'une information incomplète, erronée ou non fluide, des déséquilibres peuvent survenir. Ces déséquilibres se manifestent sur le marché du travail par du chômage et par des postes vacants.

## Une inadéquation quantitative entre l'offre et la demande de main-d'œuvre

Dans la région, le bassin de main-d'œuvre potentiel est à la baisse, tandis que la demande est à la hausse.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est fortement touché par le vieillissement de sa population et ce phénomène a des conséquences importantes sur le marché du travail. En effet, il y aura de plus en plus d'emplois disponibles à la suite de départs à la retraite. À titre d'exemple, la part de personnes en emploi ayant 55 ans et plus est passée de 10 % en 2001 à 19 % en 2014. Il y aura donc une part importante de la main-d'œuvre qui quittera le marché du travail pour la retraite dans un avenir rapproché. D'ailleurs, selon les perspectives 2013-2017, le nombre d'emplois à pourvoir dans la région était estimé à 24 800 au cours de cette période, dont près de 90 % en raison du remplacement.

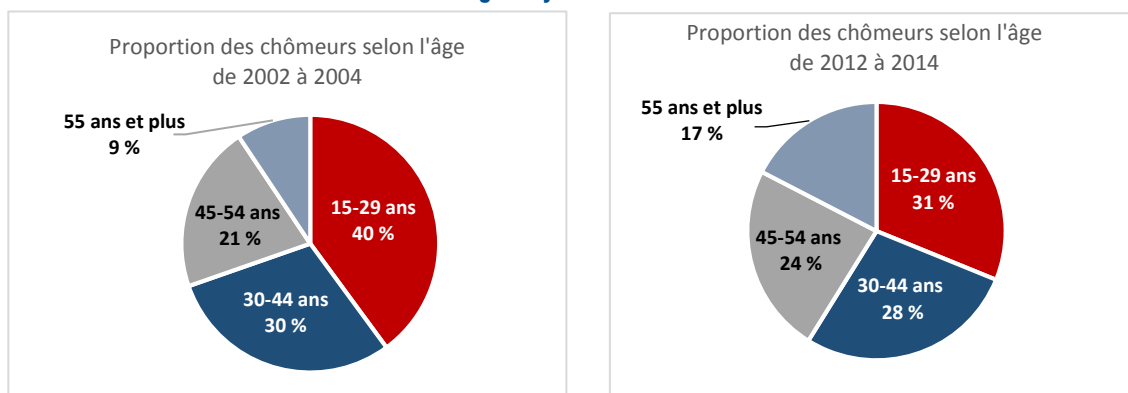
**Graphique 3**  
Proportion des personnes en emploi selon l'âge, 2001 à 2014  
Saguenay–Lac-Saint-Jean



Source : Enquête sur la population active, Statistique Canada, Compilation spéciale Emploi-Québec

De plus, toujours en raison du vieillissement de la population, on remarque une forte diminution du bassin de main-d'œuvre potentiel depuis plusieurs années. Tout au long des années 1990, la région comptait bon an mal an quelque 19 000 personnes activement à la recherche d'un emploi. Au cours des dernières années, ce nombre a varié entre 10 000 et 13 000. Cette situation perdurera dans les prochaines années : les 55 ans et plus ne représentaient que 9 % des chômeurs entre 2002 et 2004, tandis qu'ils représentent dorénavant 17 % des chômeurs. C'est donc dire qu'ils quitteront bientôt la vie active, ce qui diminuera encore davantage le bassin de main-d'œuvre potentiel qui pourrait occuper des emplois.

**Graphique 4**  
Part des chômeurs selon l'âge, 2002-2004 et 2012-2014  
Saguenay–Lac-Saint-Jean



Source : Enquête sur la population active, Statistique Canada, Compilation spéciale Emploi-Québec

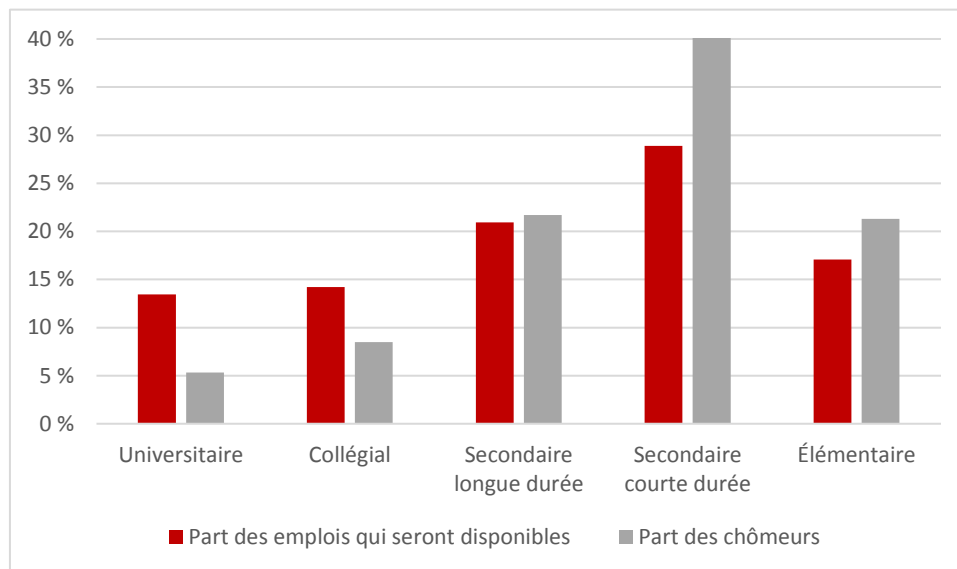
Considérant que le vieillissement de la population est un phénomène qui ira en s'accroissant, les employeurs feront de plus en plus face à des difficultés de recrutement. Or, plusieurs segments de la population affichent un taux de participation au marché du travail inférieur à la moyenne. Les femmes, les personnes de 55 ans et plus, les jeunes, les personnes handicapées, les personnes immigrantes, les personnes autochtones et les personnes judiciarisées font toutes face à diverses contraintes d'intégration au travail. Une participation accrue de ces groupes s'avérera essentielle pour pallier cette inadéquation quantitative entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.

### Une inadéquation qualitative entre l'offre et la demande de main-d'œuvre

Il y a un écart entre les qualifications des chercheurs d'emploi et celles recherchées par les employeurs.

D'une part, selon les données de l'*Enquête nationale auprès des ménages* (ENM) de 2011, moins de 15 % des 11 000 chômeurs de la région possèdent un diplôme d'études collégiales (9 %) ou universitaires (5 %). Or, selon les perspectives 2013-2017, près de 30 % des 24 800 emplois à pourvoir nécessiteront un niveau d'études collégial (15 %) ou universitaire (14 %). L'arrivée de diplômés collégiaux ou universitaires sur le marché du travail ne sera pas suffisante afin de répondre aux besoins des entreprises pour des diplômés de ces niveaux d'études. Il existe donc une inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre quant au niveau d'études.

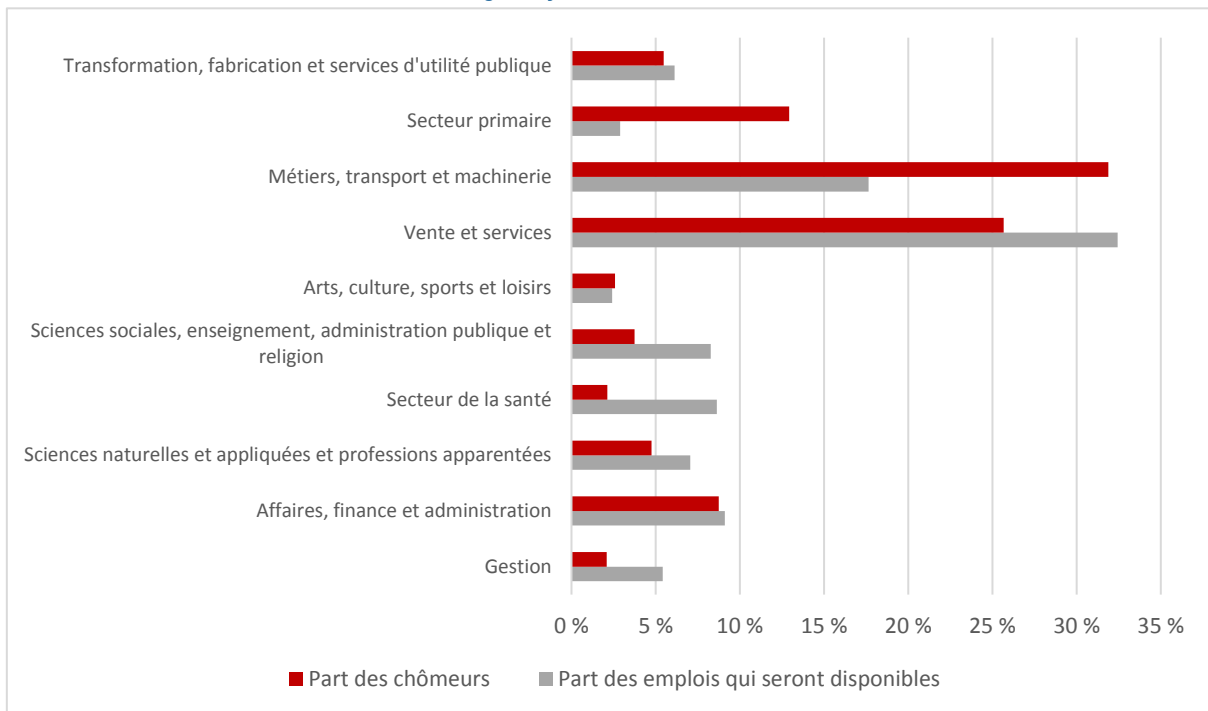
**Graphique 5**  
Part des chômeurs et des emplois qui seront disponibles selon le niveau de scolarité  
Saguenay-Lac-Saint-Jean



Source : *Enquête nationale auprès des ménages 2011 et perspectives d'emploi 2013-2017*, Statistique Canada (compilation spéciale Emploi-Québec) et Emploi-Québec

D'autre part, lorsqu'on compare la distribution des chômeurs et des emplois qui seront disponibles par genre de compétences, on remarque également une inadéquation. À titre d'exemple, environ 9 % des 24 800 emplois qui seront disponibles nécessitent des compétences dans le secteur de la santé, tandis qu'à peine 2 % des chômeurs ont des compétences dans ce secteur. À l'inverse, quelque 13 % des chômeurs ont des compétences dans le secteur primaire, mais seulement 3 % des emplois qui seront disponibles exigeront des compétences dans ce secteur. Encore une fois, l'entrée sur le marché du travail de nouveaux diplômés ne permettra pas de contrebalancer ce déséquilibre quant au niveau de compétences entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.

**Graphique 6**  
**Part des chômeurs et des emplois qui seront disponibles selon le genre de compétences**  
**Saguenay–Lac-Saint-Jean**



Source : *Enquête nationale auprès des ménages 2011 et perspectives d'emploi 2013-2017*, Statistique Canada (compilation spéciale Emploi-Québec) et Emploi-Québec

Bref, le vieillissement de la population fait diminuer le bassin de main-d'œuvre potentiel et entraîne une demande accrue de la part des employeurs en raison des départs à la retraite, créant ainsi une inadéquation quantitative entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Également, on remarque une inadéquation qualitative entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, plus précisément quant au niveau d'études et au genre de compétences. Dans ce contexte, il est impératif de diminuer ces inadéquations en favorisant la circulation de l'information, en ayant recours aux bassins de main-d'œuvre ayant le plus d'obstacles à l'insertion en emploi et en développant les compétences des chômeurs en fonction des besoins du marché du travail. **La réduction des déséquilibres du marché du travail** au Saguenay–Lac-Saint-Jean constitue donc le deuxième enjeu.

### **3. L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité**

La performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité est un élément essentiel au maintien et à la création d'emplois.

#### **Une augmentation des difficultés de recrutement**

Une bonne gestion des ressources humaines permet de diminuer les difficultés de recrutement et les conséquences qui lui sont associées.

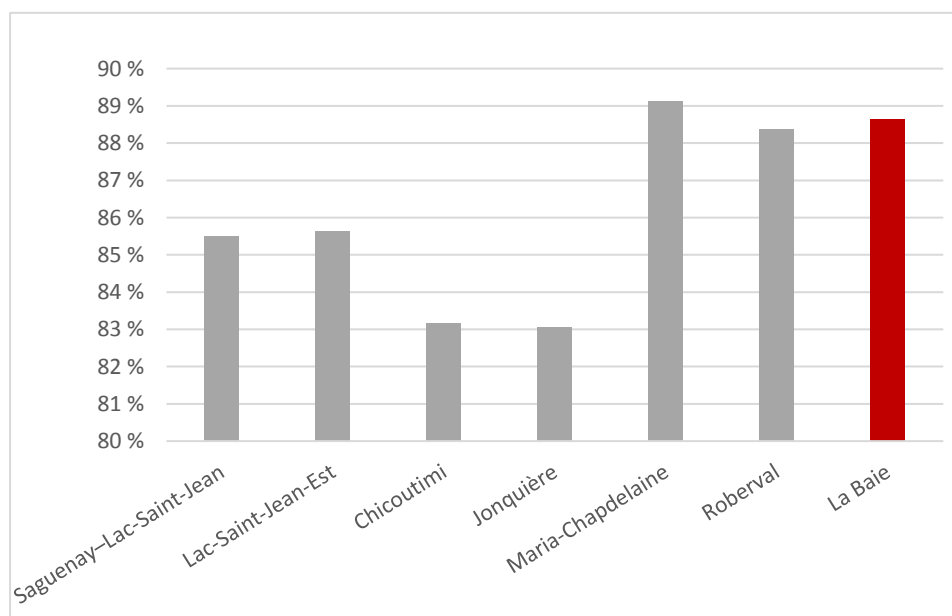
Selon les données de l'*Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec* réalisée en 2012, 10 % des entreprises des régions ressources avaient des postes vacants de longue durée, c'est-à-dire que ces postes sont vacants depuis plus de quatre mois et qu'ils ont fait l'objet d'une stratégie de recrutement. La réduction du bassin de main-d'œuvre causée par le vieillissement de la population accentuera cette situation. De telles difficultés de recrutement peuvent avoir des conséquences néfastes sur une entreprise, par exemple nuire à la transmission du savoir-faire au sein de l'entreprise, diminuer sa capacité de

production, entraîner la perte de contrats et même menacer sa survie. C'est pourquoi il est essentiel que les entreprises régionales soient performantes dans la gestion de leurs ressources humaines, particulièrement en mettant de l'avant une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO). Parmi les stratégies qui peuvent être retenues en matière de GPMO, notons la planification des besoins de main-d'œuvre, le prolongement des périodes d'emploi de la main-d'œuvre plus âgée et l'implantation de mesures favorisant la rétention de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, compte tenu de la réduction du bassin de main-d'œuvre potentiel, les employeurs devront se tourner davantage vers une main-d'œuvre diversifiée pour pourvoir leurs postes. Ainsi, les groupes traditionnellement sous-représentés (immigrants, travailleurs expérimentés, personnes handicapées, femmes de 50 ans et plus, personnes judiciairisées, jeunes et Autochtones) prendront une place de plus en plus importante sur le marché du travail. Souvent, les personnes faisant partie de ces groupes ont des besoins particuliers en matière d'intégration et de maintien en emploi. Il importe donc aux employeurs de tenir compte de cette réalité dans la gestion de leurs ressources humaines pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi de ces personnes.

L'implantation de mesures de GPMO et d'intégration en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée peut s'avérer difficile pour les entreprises n'ayant pas de responsable à la gestion des ressources humaines. Selon une étude de la Banque de développement du Canada, les entreprises qui comptent 20 employés ou plus sont plus susceptibles d'embaucher un responsable des ressources humaines. Comme on le constate dans le graphique 7, parmi les 9 750 entreprises de la région, plus de 85 % comptent moins de 20 employés. Cette proportion varie légèrement en fonction des territoires. Il faut donc penser qu'un bon nombre des entreprises régionales nécessiteraient du soutien pour implanter de telles mesures, ce qui leur permettrait d'éviter d'éventuelles difficultés de recrutement auxquelles elles devront faire face.

**Graphique 7**  
**Proportion d'entreprises de moins de 20 employés**  
**Saguenay–Lac-Saint-Jean et territoire de CLE**



Source : Répertoire des établissements, Emploi-Québec, janvier 2016

## **Un environnement de plus en plus compétitif**

Afin de survivre dans un environnement de plus en plus compétitif, les entreprises doivent améliorer leur productivité.

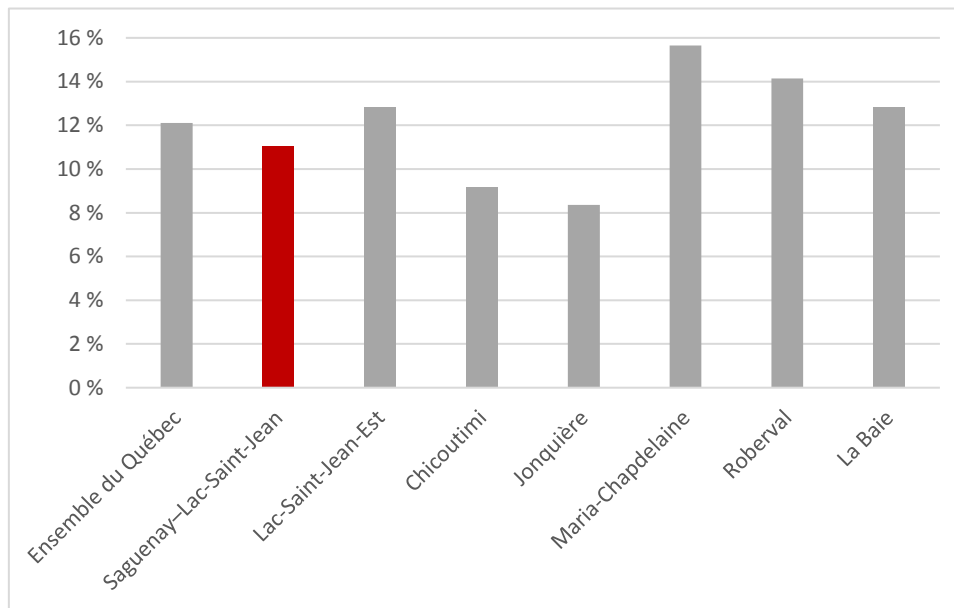
Il y a plusieurs années, les entreprises d'un territoire qui offraient des biens et services sur le marché local concurrençaient principalement d'autres entreprises du même territoire, tandis que les entreprises qui offraient des biens et services sur le marché international comptaient sur un nombre relativement restreint de concurrents. Aujourd'hui, la notion de marché local pour la plupart des biens et services a pratiquement disparu en raison de l'avènement de l'Internet, alors que le marché international compte de plus en plus de nouveaux concurrents provenant des pays émergents. C'est donc dire que l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est de plus en plus concurrentiel.

Le choix d'un consommateur entre deux biens ou services comparables sera généralement déterminé en fonction du prix le plus bas. Pour que les entreprises puissent conserver et accroître leur part de marché, elles doivent constamment chercher à offrir le meilleur produit au plus bas prix possible. L'augmentation de la productivité permet d'atteindre cet objectif. En effet, si une entreprise est en mesure de produire davantage avec les mêmes ressources productives, elle sera en mesure de diminuer ses prix et ainsi d'être plus concurrentielle.

Il existe plusieurs moyens d'augmenter la productivité d'une entreprise, notamment par l'amélioration des procédés de production et par l'adoption d'une nouvelle technologie. Or, sur le plan de la main-d'œuvre, le principal moyen d'une entreprise pour augmenter sa productivité consiste à développer les compétences de sa main-d'œuvre. Des études démontrent que, en plus des gains de productivité, la formation de la main-d'œuvre diminue le taux de roulement dans l'entreprise. L'augmentation de la productivité, notamment par la formation du personnel, permettrait donc aux entreprises de maintenir ou d'accroître leur part de marché.

Les entreprises ont ainsi beaucoup à gagner à développer les compétences de leur main-d'œuvre. Ces gains sont encore plus importants pour les entreprises dont la main-d'œuvre a un niveau de compétences relativement faible. L'un des indicateurs pour estimer le niveau de compétences des personnes en emploi est le niveau de scolarité. Les personnes en emploi sans diplôme ont généralement un niveau de compétences plus faible que ceux qui en ont un. Dans la région, 11 % des personnes en emploi n'ont aucun certificat, grade ou diplôme; une proportion légèrement inférieure à l'ensemble du Québec (12 %). Comme l'indique le graphique 8, il y a des territoires de centres locaux d'emploi (CLE) dont la proportion de personnes en emploi sans diplôme est nettement plus élevée. Cette situation s'explique par la structure économique de ces territoires, qui est davantage orientée vers le secteur primaire; les personnes en emploi dans ce secteur sont généralement moins qualifiées que celles des secteurs secondaire et tertiaire. Cela signifie qu'il y a des gains à réaliser en matière de formation de la main-d'œuvre dans la région.

**Graphique 8**  
**Proportion de personnes en emploi sans diplôme**  
**Saguenay–Lac-Saint-Jean, ensemble du Québec et territoire de CLE**



Source : Enquête nationale auprès des ménages 2011, Statistique Canada, Compilation spéciale Emploi-Québec

Ainsi, dans un contexte où les entreprises feront de plus en plus face à des difficultés de recrutement et à un environnement de plus en plus compétitif, **l'amélioration de leur performance en matière de gestion des ressources humaines et de productivité** constitue le **troisième enjeu** du marché du travail du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

### EN RÉSUMÉ : les principaux enjeux

1. La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage
2. L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre
3. L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité

## 2

# Les orientations et les axes d'intervention

SERVICES PUBLICS D'EMPLOI	ORIENTATIONS NATIONALES	ENJEUX RÉGIONAUX	AXES D'INTERVENTION
	<p>1. <b>Accélérer l'insertion en emploi des personnes prêtes à intégrer le marché du travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage</li> <li>☞ L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre</li> <li>☞ L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité</li> </ul>	<p>1.1 Une information sur le marché du travail facilement accessible et adaptée aux besoins des différents utilisateurs</p> <p>1.2 Des services de placement et de soutien à la recherche d'emploi pour l'insertion en emploi</p>
	<p>2. <b>Favoriser l'insertion en emploi de la clientèle des programmes d'assistance sociale et des personnes faisant partie des groupes sous-représentés sur le marché du travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage</li> <li>☞ L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre</li> <li>☞ L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité</li> </ul>	<p>2.1 La mobilisation, la préparation et l'accompagnement jusqu'au placement en emploi des clientèles présentant des obstacles à l'emploi</p> <p>2.2 Des interventions proactives d'aide au placement adaptées aux besoins des différentes clientèles</p> <p>2.3 L'intervention auprès des groupes ciblés</p>
	<p>3. <b>Contribuer à structurer et à adapter la gestion des ressources humaines dans les entreprises, favorisant ainsi une amélioration de leur productivité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage</li> <li>☞ L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre</li> <li>☞ L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité</li> </ul>	<p>3.1 Les mesures de prévention et d'aide aux entreprises ciblées</p> <p>3.2 Le soutien à la gestion des ressources humaines dans les entreprises dans une perspective innovante adaptée aux nouvelles réalités du marché du travail</p> <p>3.3 L'accompagnement des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée</p>
	<p>4. <b>Contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage</li> <li>☞ L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre</li> <li>☞ L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité</li> </ul>	<p>4.1 Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, dont le manque de qualification représente un obstacle à l'intégration en emploi</p> <p>4.2 Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en emploi, notamment auprès des personnes faiblement qualifiées et à risque de perte d'emploi</p>

	<b>ORIENTATIONS NATIONALES</b>	<b>ENJEUX NATIONAUX</b>	<b>AXES D'INTERVENTION</b>
<b>SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE</b>	<p>5. <b>Intervenir dans une perspective d'insertion en emploi auprès des personnes en situation de pauvreté, tout en accordant une aide financière aux personnes admises aux programmes d'assistance sociale</b></p>	<p>☞ L'autonomie financière pour le plus grand nombre de personnes, la gestion rigoureuse des programmes d'assistance sociale et la mobilisation pour la solidarité sociale</p>	<p>5.1 Le soutien financier aux personnes et aux familles démunies conformément au cadre législatif et réglementaire dans le respect des principes de saine gestion des fonds publics</p> <p>5.2 L'aide et l'accompagnement des prestataires d'une aide financière de dernier recours dans une perspective de mise en mouvement et d'insertion en emploi</p> <p>5.3 La collaboration à la mobilisation et à l'engagement des différents acteurs de la société québécoise dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale</p>
<b>ORGANISATION DES SERVICES ET PARTENARIAT</b>	<p>6. <b>Poursuivre l'adaptation de la prestation de services, l'organisation territoriale et l'amélioration des processus de travail</b></p>	<p>☞ L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail ainsi qu'aux changements de l'environnement interne</p>	<p>6.1 Le développement et la mise en œuvre de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines</p> <p>6.2 La contribution au développement d'un nouveau modèle de présence territoriale en lien avec la modernisation et la simplification des services gouvernementaux</p> <p>6.3 L'adaptation de la prestation des services par l'amélioration des processus de travail</p>
	<p>7. <b>Agir avec l'ensemble des partenaires pour une offre de services adaptée aux besoins des clientèles et du marché du travail</b></p>	<p>☞ L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail ainsi qu'aux changements de l'environnement interne</p>	<p>7.1 Le soutien des partenaires à l'intégration réussie des personnes au marché du travail</p>
	<p>8. <b>Poursuivre l'amélioration de la performance des interventions des services publics d'emploi</b></p>	<p>☞ L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail ainsi qu'aux changements de l'environnement interne</p>	<p>8.1 L'intégration optimale de l'IMT dans les tâches des intervenants et dans le processus de prise de décision</p> <p>8.2 La mise en place des pistes d'action nationales et régionales identifiées dans le dossier portant sur la persévérance aux mesures actives</p> <p>8.3 L'arrimage entre les services aux individus et les services aux entreprises</p> <p>8.4 L'adaptation des pratiques d'intervention en matière de services aux entreprises</p>

# Les orientations et les indicateurs de résultats pour les services publics d'emploi

## Orientations 1 à 4

INDICATEURS DE RÉSULTATS	ORIENTATION 1 Accélérer l'insertion en emploi des personnes prêtes à intégrer le marché du travail	ORIENTATION 2 Favoriser l'insertion en emploi de la clientèle des programmes d'assistance sociale et des personnes faisant partie des groupes sous-représentés sur le marché du travail	ORIENTATION 3 Contribuer à structurer et à adapter la gestion des ressources humaines dans les entreprises, favorisant ainsi une amélioration de leur productivité	ORIENTATION 4 Contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants de l'assurance-emploi	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes d'assistance sociale	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Nombre de nouvelles ententes de qualification				<b>X</b>
Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Nombre de participants des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les mesures actives			<b>X</b>	<b>X</b>
Nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours	<b>X</b>	<b>X</b>		

## ORIENTATION 1

### ACCÉLÉRER L'INSERTION EN EMPLOI DES PERSONNES PRÊTES À INTÉGRER LE MARCHÉ DU TRAVAIL

**ENJEUX RÉGIONAUX :** La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage  
L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre  
L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité

Les périodes de chômage sont plus fréquentes au Saguenay–Lac-Saint-Jean que dans l'ensemble du Québec. En effet, les chômages de type conjoncturel, structurel et saisonnier sont importants, et génèrent des coûts économiques et sociaux. Le chômage frictionnel touche également de nombreuses personnes, mais il est proportionnellement aussi volumineux qu'au Québec.

Au cours de la dernière année, le chômage conjoncturel a diminué en raison d'une bonne performance de l'économie américaine et de la faiblesse du dollar canadien puisque la région exporte une part importante de sa production aux États-Unis. Le taux de chômage au Saguenay–Lac-Saint-Jean s'est établi à 8,3 %, une diminution de 1,6 point de pourcentage par rapport à 2014. Par contre, les principaux secteurs d'activité de la région n'ont pu profiter pleinement de cette conjoncture favorable. En effet, le développement de la filière forestière est freiné par l'incertitude liée à la gestion de la ressource et de son environnement. De plus, le faible prix de l'aluminium n'a pas favorisé les investissements dans cette industrie. En ce qui a trait au chômage structurel, il demeure également important. Le secteur des pâtes et papiers a encore connu une année difficile avec la perte de nombreux emplois. Finalement, le chômage saisonnier demeure important, avec plus de 40 % des prestataires de l'assurance-emploi qui sont des utilisateurs fréquents saisonniers.

Il y a donc un important bassin de personnes qui ont les compétences demandées par les entreprises et qui sont prêtes à intégrer le marché du travail. Ces personnes ont généralement des qualifications, des compétences et de l'expérience qui facilitent grandement leur retour sur le marché du travail. Elles n'ont besoin que d'une aide minimale pour réintégrer le marché du travail.

#### AXE D'INTERVENTION 1.1

##### UNE INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL FACILEMENT ACCESSIBLE ET ADAPTÉE AUX BESOINS DES DIFFÉRENTS UTILISATEURS

L'information sur le marché du travail est utile pour l'ensemble des acteurs économiques afin qu'ils fassent des choix efficaces et efficaces. L'information sur le marché du travail peut notamment aider les personnes en recherche d'emploi à trouver rapidement les postes disponibles ainsi qu'à faire des choix de carrière concernant les professions où les besoins de main-d'œuvre sont les plus grands. Les entreprises peuvent également utiliser l'information sur le marché du travail pour faciliter l'embauche de personnel ou encore pour mieux se positionner en matière de conditions de travail. Ainsi, lorsque les acteurs économiques disposent d'une information de qualité et en quantité suffisante, les choix qu'ils feront auront tendance à minimiser les déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. À l'inverse, lorsque les acteurs économiques disposent d'une information incomplète, erronée ou non fluide, des déséquilibres peuvent survenir. Ces déséquilibres se manifestent sur le marché du travail par du chômage et par des postes vacants.

Il existe une grande diversité de besoins d'information. Les personnes en emploi ou à la recherche d'un emploi ont besoin d'une information qui facilite et accélère l'accès à un emploi, alors que les entreprises ont davantage besoin d'une information qui simplifie l'embauche et le maintien de personnel. Compte tenu de cette grande diversité des besoins d'information, il est primordial d'adapter les produits d'information d'Emploi-Québec aux clientèles utilisatrices.

## STRATÉGIE

- 1.1.1 Produire des documents d'information sur le marché du travail adaptés aux clientèles utilisatrices, notamment les entreprises

### AXE D'INTERVENTION 1.2

#### DES SERVICES DE PLACEMENT ET DE SOUTIEN À LA RECHERCHE D'EMPLOI POUR L'INSERTION EN EMPLOI

De nombreuses personnes sont à la recherche d'un emploi et de nombreuses entreprises ont des postes vacants. D'une part, plus de 11 600 personnes cherchaient activement un emploi en 2015. Ces personnes avaient, en majorité, les compétences demandées pour occuper un emploi et elles n'avaient besoin que d'une aide minimale à la recherche d'emploi.

Il existe une importante inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre dans la région. Une utilisation accrue des services de placement permettrait de diminuer cette inadéquation et faciliterait les échanges entre les acteurs économiques sur le marché du travail.

## STRATÉGIES

- 1.2.1 Intensifier les moyens déjà mis en place pour trouver les postes vacants (cachés et connus) dans les entreprises et pour les diffuser
- 1.2.2 Faire circuler davantage l'information sur les postes vacants entre les CLE et la direction régionale
- 1.2.3 S'assurer de détenir une information de qualité pour favoriser l'arrimage entre les postes vacants et les individus par la mise à jour des profils d'emploi
- 1.2.4 Cibler les clients susceptibles d'occuper les postes trouvés dans Placement en ligne

## ORIENTATION 2

### FAVORISER L'INSERTION EN EMPLOI DE LA CLIENTÈLE DES PROGRAMMES D'ASSISTANCE SOCIALE ET DES PERSONNES FAISANT PARTIE DES GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

**ENJEUX RÉGIONAUX :** La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage  
L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre  
L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité

Le chômage de longue durée touche davantage des sous-groupes de la population avec plus de contraintes d'intégration au travail. Il engendre des coûts économiques et sociaux très importants. Sept segments de la population sont considérés comme ayant plus d'obstacles à l'emploi ou étant plus défavorisés sur le plan de l'emploi.

Les **jeunes (15 à 29 ans)** de la région ont fait face à un marché du travail régional en constante amélioration au cours des dernières années. En effet, de plus en plus de postes sont disponibles pour de la nouvelle main-d'œuvre et de moins en moins de nouvelles personnes arrivent sur le marché du travail. En 2015, des 43 000 jeunes de la région, environ 8 % cherchaient activement un emploi. Comparativement à la situation qui prévalait dans les années 1990, où un jeune sur cinq se cherchait activement un emploi, on remarque une nette amélioration. Bien que le marché du travail soit beaucoup plus favorable aujourd'hui qu'il y a 20 ans, les jeunes qui tentent d'intégrer le marché du travail se butent encore parfois à leur manque d'expérience et à certains préjugés. Plusieurs jeunes ont un déficit de compétences important et d'autres sont aux prises avec des problèmes personnels qui limitent fortement leur insertion durable en emploi.

Avec le vieillissement de la population, les **personnes de 55 à 64 ans** prennent de plus en plus d'importance sur le marché du travail, notamment en raison du prolongement de leur vie active. Elles représentaient, en 2014, 20 % de la population active au Saguenay–Lac-Saint-Jean et leur maintien en emploi est prioritaire pour pourvoir les postes qui seront disponibles. Lorsqu'elles cherchent un emploi, plusieurs facteurs réduisent leurs possibilités d'insertion : préjugés des employeurs, qualifications trop faibles ou inadaptées à la demande, capacités limitées de développement des compétences et inexpérience en recherche d'emploi. Toutefois, le vieillissement de la population devrait générer une plus grande rareté de main-d'œuvre au cours des prochaines années, ce qui devrait faciliter l'insertion en emploi des plus âgés.

En 2011, le Saguenay–Lac-Saint-Jean comptait pour près de 4 % de la population de l'ensemble du Québec, mais pour seulement 0,2 % des **personnes immigrantes** (nées hors du Canada), soit un poids relatif 20 fois inférieur. Plusieurs éléments constituent un frein à la venue en plus grand nombre d'immigrants au Saguenay–Lac-Saint-Jean. La méconnaissance de la langue française, la quasi-absence de communautés immigrantes, les préjugés encore présents envers ces personnes et la difficulté des immigrants à faire reconnaître leurs acquis professionnels comptent parmi ces facteurs. Le contexte du marché de l'emploi est de plus en plus favorable et devrait favoriser une meilleure intégration en emploi des personnes immigrantes au cours des prochaines années.

On compte près de 30 000 **personnes handicapées** au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Environ le tiers de ces personnes ont un handicap grave ou très grave limitant leurs possibilités d'intégrer le marché du travail. Toutefois, les deux tiers restants n'ont qu'un handicap léger ou modéré avec une incidence moindre sur les possibilités d'accéder à un emploi. Il demeure néanmoins que les personnes handicapées sont parmi les plus défavorisées sur le plan de l'emploi. Plusieurs facteurs limitent leurs possibilités d'intégration durable en emploi : plus faible scolarité, processus d'insertion en emploi plus long, besoin de plus de suivi en emploi, préjugés des employeurs, adaptation de l'environnement physique de l'emploi et problèmes de transport.

La participation au marché du travail des **femmes** de la région est historiquement inférieure à celle des femmes du Québec. Au cours des dernières années, l'écart qui les séparait s'est amoindri, mais demeure important. L'écart de taux d'activité était d'environ 8 points de pourcentage au début de la précédente décennie et il a baissé de 1 point en 10 ans. Par ailleurs, les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes à occuper des emplois atypiques et elles ont un salaire moyen inférieur à celui des hommes. Elles optent en grande proportion pour des professions traditionnellement féminines. Enfin, elles assument encore souvent seules la totalité des responsabilités familiales et domestiques, ce qui est particulièrement le cas chez les femmes plus âgées. Leur intégration au marché du travail en est d'autant plus difficile.

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

Finalement, les **prestataires des programmes d'assistance sociale** ont également des obstacles importants à l'insertion à l'emploi. Leur scolarité est inférieure à la moyenne régionale. Ils sont, en majorité, absents du marché du travail depuis au moins 24 mois. Certains ont besoin d'acquérir des habiletés, et d'adopter des attitudes et des comportements adéquats dans un contexte socioprofessionnel. Certains font également face à des préjugés de la part des employeurs.

Au sein des groupes défavorisés sur le plan de l'emploi, il existe une grande hétérogénéité des risques de chômage de longue durée. Rappelons d'ailleurs que, lorsque les obstacles à l'emploi se cumulent chez une personne, les risques de chômage de longue durée augmentent. Malgré les obstacles mentionnés précédemment, leur taux de participation au marché du travail pourrait être rehaussé.

## **AXE D'INTERVENTION 2.1**

### **LA MOBILISATION, LA PRÉPARATION ET L'ACCOMPAGNEMENT JUSQU'AU PLACEMENT EN EMPLOI DES CLIENTÈLES PRÉSENTANT DES OBSTACLES À L'EMPLOI**

Certaines personnes ont besoin d'un accompagnement plus soutenu vers l'intégration et le maintien en emploi, particulièrement les personnes sous-représentées sur le marché du travail, dont la clientèle des programmes de l'assistance sociale, les jeunes sous-scolarisés, la main-d'œuvre expérimentée, les personnes immigrantes nouvellement arrivées ainsi que les personnes handicapées.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, on comptait plus de 12 000 personnes adultes prestataires de l'aide financière de dernier recours en novembre 2015. De ce nombre, environ 4 400 n'avaient pas de contraintes à l'emploi. Parmi ces dernières, près de trois sur quatre dépendent de ce programme de soutien du revenu depuis plus de deux ans à partir de leur dernière admission au programme. Cela illustre bien les difficultés marquées pour cette partie de la population à occuper un emploi.

Comme l'emploi représente le meilleur moyen de lutter contre la pauvreté et d'assurer l'autonomie économique et sociale des personnes capables d'intégrer le marché du travail, Emploi-Québec renforcera ses interventions de mobilisation et d'accompagnement vers l'emploi auprès des clientèles des programmes de l'assistance sociale.

## **STRATÉGIE**

2.1.1 Actualiser nos pratiques en fonction des nouvelles stratégies à implanter (objectif emploi ou autre)

## AXE D'INTERVENTION 2.2

### DES INTERVENTIONS PROACTIVES D'AIDE AU PLACEMENT ADAPTÉES AUX BESOINS DES DIFFÉRENTES CLIENTÈLES

Plusieurs personnes qui composent les groupes sous-représentés sur le marché du travail ont parfois seulement besoin de divers renseignements pour faciliter et accélérer leur insertion en emploi. Certaines d'entre elles ont même déjà les qualifications pour intégrer le marché du travail. L'information sur le marché du travail pourrait leur être utile afin qu'elles fassent des choix efficaces et efficients qui tendent à accélérer leur insertion en emploi. De plus, de nombreuses entreprises recherchent de la main-d'œuvre. Environ 2 300 entreprises auraient des postes vacants dans la région.

Les nouveaux demandeurs d'aide financière entrent dans cette catégorie de personnes et n'ont parfois besoin que d'une aide d'appoint pour réintégrer le marché du travail. Comme il est démontré que les interventions dès le dépôt d'une demande portent davantage fruit que celles posées plus tardivement par rapport au dépôt de la demande, il est primordial d'intervenir le plus rapidement possible. De même, l'accompagnement des participants à la fin d'une mesure accélère souvent le processus d'insertion en emploi.

Dans un contexte où les possibilités d'emploi seront de plus en plus nombreuses, une aide au placement adapté aux besoins des clientèles, une intervention précoce dès le dépôt d'une demande d'aide financière et l'accompagnement des participants à la fin d'une mesure augmentent grandement les chances d'une insertion en emploi réussie.

#### STRATÉGIES

- 2.2.1 Mieux cibler la clientèle qui présente un potentiel d'insertion plus élevé, notamment par la mise à jour en continu des profils d'emploi
- 2.2.2 Accentuer les efforts d'accompagnement des clients à la fin d'une participation à une mesure, par la mise à jour des profils d'emploi

## AXE D'INTERVENTION 2.3

### L'INTERVENTION AUPRÈS DES GROUPES CIBLÉS

L'effritement des bassins de main-d'œuvre traditionnels s'est enclenché au début de la décennie 2000 dans la région. La raréfaction de la main-d'œuvre se fait de plus en plus sentir dans les entreprises régionales. Plusieurs d'entre elles ont des postes vacants et recherchent des candidats. Environ 20 % des entreprises auraient des postes vacants et près de 1 entreprise sur 10 aurait des postes vacants de longue durée, c'est-à-dire qu'elles sont à la recherche de candidats depuis au moins quatre mois. Dans un contexte où la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare, il est prioritaire pour les entreprises de recourir à l'ensemble de la main-d'œuvre disponible.

#### STRATÉGIES

- 2.3.1 Diversifier les mesures et services offerts aux personnes handicapées, notamment en optimisant le recours à la mesure de formation et à la subvention salariale
- 2.3.2 Mettre en place des activités s'inscrivant dans les trois mesures dont Emploi-Québec est responsable dans le programme d'accès des femmes dans l'industrie de la construction

## ORIENTATION 3

### CONTRIBUER À STRUCTURER ET À ADAPTER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES, FAVORISANT AINSI UNE AMÉLIORATION DE LEUR PRODUCTIVITÉ

**ENJEUX RÉGIONAUX :** La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage  
L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre  
L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité

Depuis plusieurs années, la base économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'effrite. La structure manufacturière s'érode, tandis que le secteur tertiaire fournit de plus en plus d'emplois, généralement de moindre qualité. Malgré des perspectives d'avenir favorables, la situation dans le secteur de l'aluminium demeure incertaine à court terme et la filière forestière est freinée par un environnement incertain quant à la disponibilité de la ressource. L'économie régionale demeure faiblement diversifiée et s'appuie largement sur l'exportation de biens et services. Par ailleurs, une part importante de l'économie régionale repose sur des secteurs à caractère saisonnier, lesquels ont d'importants effets d'entraînement. Les entreprises qui œuvrent dans ces secteurs font généralement face à des problèmes de main-d'œuvre importants et ceux-ci iront en s'accroissant. Dans ce contexte, le Saguenay–Lac-Saint-Jean demeure particulièrement vulnérable face aux ralentissements économiques mondiaux. De plus, le maintien des emplois dans les entreprises et secteurs d'activité qui ont le plus d'effets d'entraînement dans l'économie est prioritaire. À ce titre, la priorité doit être donnée au renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements.

L'amélioration de la capacité d'adaptation des entreprises passe notamment par une hausse de la productivité. Il existe plusieurs moyens d'augmenter la productivité d'une entreprise, notamment par l'amélioration des procédés de production et par l'adoption d'une nouvelle technologie. Sur le plan de la main-d'œuvre, le principal moyen d'une entreprise pour augmenter sa productivité consiste à développer les compétences de sa main-d'œuvre. Des études démontrent que, en plus des gains de productivité, la formation de la main-d'œuvre diminue le taux de roulement dans l'entreprise. L'augmentation de la productivité, notamment par la formation du personnel, permettrait donc aux entreprises de maintenir ou d'accroître leur part de marché.

Par ailleurs, la réduction du bassin de main-d'œuvre causée par le vieillissement de la population accroîtra les difficultés de recrutement. Lorsqu'elles se prolongent, les difficultés de recrutement peuvent avoir des conséquences néfastes sur la productivité d'une entreprise. Elles peuvent par exemple nuire à la transmission du savoir-faire au sein de l'entreprise, diminuer sa capacité de production, entraîner la perte de contrats et même menacer sa survie. C'est pourquoi il est essentiel que les entreprises régionales soient performantes dans la gestion de leurs ressources humaines, particulièrement en mettant de l'avant une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO).

#### AXE D'INTERVENTION 3.1

##### LES MESURES DE PRÉVENTION ET D'AIDE AUX ENTREPRISES CIBLÉES

La croissance de l'économie régionale est demeurée faible en 2015. Avec une économie ouverte et exportatrice de biens et de services, la région est plus vulnérable aux chocs conjoncturels qu'ailleurs au Québec. Plusieurs entreprises régionales attendent la reprise économique, qui tarde à s'installer, et s'y préparent. Les équipementiers régionaux des filières forestières et de l'aluminium sont particulièrement influencés par la conjoncture économique et, lorsque cette dernière est difficile, ils sont les plus à risque de faire des mises à pied. Les nombreux changements structurels survenus au cours des dernières décennies ont été la source de

pertes d'emplois de qualité ayant des effets d'entraînement négatifs importants dans l'ensemble de l'économie. Les pertes d'emplois dans les secteurs primaire et secondaire ont eu des impacts négatifs majeurs sur le marché du travail et dans l'économie en général. De plus, les secteurs qui composent le secteur tertiaire moteur ont des effets multiplicateurs plus grands que les services à la consommation. Dans ce contexte, il est capital de bien cibler les entreprises à aider afin d'engendrer les retombées les plus importantes possibles à la suite de chaque intervention.

---

## STRATÉGIES

---

- 3.1.1 Intégrer l'utilisation du modèle de priorisation dans l'intervention auprès des entreprises
  - 3.1.2 Intervenir de façon proactive auprès des entreprises avec le modèle de priorisation
  - 3.1.3 Intervenir de façon ciblée auprès des entreprises qui ont un contrat concernant le Plan Nord
- 

### AXE D'INTERVENTION 3.2

#### LE SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES DANS UNE PERSPECTIVE INNOVANTE ADAPTÉE AUX NOUVELLES RÉALITÉS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le chômage structurel frappe durement le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les changements dans l'environnement des entreprises sont très rapides et cette tendance se poursuivra à moyen terme. La capacité d'innovation et d'adaptation des entreprises, renforcée par la présence d'une main-d'œuvre qualifiée et capable de s'adapter rapidement, constitue un facteur de survie. Le souci des entreprises et des personnes en emploi de maintenir à jour leurs compétences, notamment par l'intermédiaire de la formation continue, est une condition nécessaire au maintien de cette capacité d'adaptation et d'innovation.

Par ailleurs, les impacts du vieillissement de la population s'accroîtront au cours des prochaines années dans la région. Dans ce contexte, les entreprises devront composer avec de nombreux départs à la retraite. C'est pourquoi il est essentiel que les entreprises régionales soient performantes dans la gestion de leurs ressources humaines, particulièrement en mettant de l'avant une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO). En effet, les employeurs devront se tourner davantage vers une main-d'œuvre diversifiée pour pourvoir leurs postes. Ainsi, les groupes traditionnellement sous-représentés (immigrants, travailleurs expérimentés, personnes handicapées, femmes de 50 ans et plus, personnes judiciarisées, jeunes et autochtones) prendront une place de plus en plus importante dans le marché du travail. Souvent, les personnes faisant partie de ces groupes ont des besoins particuliers en matière d'intégration et de maintien en emploi. Il importe donc aux employeurs de tenir compte de cette réalité dans la gestion de leurs ressources humaines pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi de ces personnes.

Les entreprises devront déployer de nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines. En plus d'une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO), les organisations devront mettre de l'avant des stratégies de gestion de la diversité.

---

## STRATÉGIES

---

- 3.2.1 Cibler davantage les PME à sensibiliser à la GPMO
  - 3.2.2 Sensibiliser les entreprises à l'importance et aux avantages de la formation continue
-

### **AXE D'INTERVENTION 3.3**

#### **L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES POUR L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN EN EMPLOI D'UNE MAIN-D'ŒUVRE DIVERSIFIÉE**

L'effritement des bassins de main-d'œuvre traditionnels s'est enclenché au début de la décennie 2000 dans la région. La raréfaction de la main-d'œuvre se fait de plus en plus sentir dans les entreprises régionales. Plusieurs d'entre elles ont des postes vacants et recherchent des candidats. Environ 20 % des entreprises auraient des postes vacants et près de 1 entreprise sur 10 aurait des postes vacants de longue durée, c'est-à-dire qu'elles sont à la recherche de candidats depuis au moins quatre mois. Dans un contexte où la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare, il est prioritaire pour les entreprises de recourir à l'ensemble de la main-d'œuvre disponible.

Les employeurs devront donc se tourner davantage vers une main-d'œuvre diversifiée pour pourvoir leurs postes. Ainsi, les groupes traditionnellement sous-représentés (immigrants, travailleurs expérimentés, personnes handicapées, femmes de 50 ans et plus, personnes judiciarisées, jeunes et autochtones) prendront une place de plus en plus importante sur le marché du travail. Souvent, les personnes faisant partie de ces groupes éprouvent des besoins particuliers en matière d'intégration et de maintien en emploi. Il importe donc aux employeurs de tenir compte de cette réalité dans la gestion de leurs ressources humaines pour assurer l'intégration et le maintien en emploi de ces personnes.

#### **STRATÉGIE**

- 3.3.1** Soutenir davantage les entreprises à la gestion de la diversité, notamment avec les prestataires de l'aide financière de dernier recours

## ORIENTATION 4

### CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

**ENJEUX RÉGIONAUX :** La réduction du nombre et de la durée des périodes de chômage  
L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre  
L'amélioration de la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et de productivité

Dans la région, environ une personne sur quatre n'a pas de diplôme d'études secondaires et est plus à risque d'avoir des difficultés à lire, à écrire et à compter. Ces personnes ont généralement plus de difficultés à s'adapter aux changements technologiques et organisationnels. Elles sont également plus à risque de chômage de longue durée lorsque survient une mise à pied.

Les entreprises rechercheront toujours du personnel qualifié. Par conséquent, les personnes en emploi auront intérêt à faire valoir et à développer leurs compétences. En plus, une part importante de la main-d'œuvre n'a pas de diplôme reconnu. Ces personnes développent et acquièrent des compétences grâce à leur expérience en emploi. Lorsque ces personnes se retrouvent sans emploi ou lorsqu'elles désirent changer d'emploi, elles ne peuvent souvent faire reconnaître et valoir ces compétences auprès des employeurs.

La formation traditionnelle ou en entreprise ainsi que le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre sont des moyens efficaces qui accroissent la capacité d'adaptation des personnes et, par la même occasion, des entreprises.

#### AXE D'INTERVENTION 4.1

##### LE DÉVELOPPEMENT ET LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE, DONT LE MANQUE DE QUALIFICATION REPRÉSENTE UN OBSTACLE À L'INTÉGRATION EN EMPLOI

La main-d'œuvre disponible est relativement volumineuse dans la région et la majorité possède généralement les qualifications nécessaires pour obtenir un emploi. Toutefois, environ 22 % des chercheurs d'emploi (24 % dans l'ensemble du Québec) n'ont pas de diplôme d'études secondaires. Parmi ceux-ci, plusieurs éprouvent des difficultés au chapitre des compétences de base (lire, écrire et compter). Leur insertion durable en emploi est d'autant plus difficile. Ainsi, plusieurs chômeurs ne peuvent intégrer le marché du travail en raison de compétences trop faibles ou inadéquates à la demande des entreprises.

Il est donc important que la main-d'œuvre désirant accéder au marché du travail développe les compétences reliées aux besoins du marché du travail afin d'éviter le plus possible les périodes de chômage et d'inactivité.

#### STRATÉGIES

- 4.1.1 Recourir davantage à des modes de formation diversifiés (apprentissage en ligne, formation en alternance travail-études et formation de courte durée)
- 4.1.2 Inciter les chercheurs d'emploi à acquérir une formation qualifiante en lien avec les perspectives professionnelles, notamment dans les professions priorisées par la région
- 4.1.3 Utiliser au maximum la marge de manœuvre dans l'admissibilité des personnes à la mesure de formation

## AXE D'INTERVENTION 4.2

### LE DÉVELOPPEMENT ET LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN EMPLOI, NOTAMMENT AUPRÈS DES PERSONNES FAIBLEMENT QUALIFIÉES ET À RISQUE DE PERTE D'EMPLOI

Environ 1 personne en emploi sur 10 n'a pas de diplôme sur le marché du travail régional. Cette proportion est relativement similaire à celle de l'ensemble du Québec, mais elle démontre bien l'ampleur du bassin de personnes faiblement qualifiées. Parmi ces personnes en emploi sans diplôme, plusieurs éprouvent des difficultés au chapitre des compétences de base (lire, écrire et compter). Leur maintien durable en emploi est incertain, car leur capacité d'adaptation aux changements demeure moindre qu'une personne en emploi plus qualifiée. De plus, lors d'une mise à pied, ces personnes sont plus à risque de chômage de longue durée en raison d'un manque de qualification reconnue. Dans ce contexte, il est primordial de favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en emploi pour minimiser les risques de chômage et pour améliorer leur capacité d'adaptation aux changements.

#### STRATÉGIES

- 4.2.1 Sensibiliser les entreprises aux impacts des lacunes en compétences de base de leur main-d'œuvre
- 4.2.2 Prioriser les secteurs d'activité à forte intensité de personnes en emploi faiblement qualifiées
- 4.2.3 Soutenir davantage l'effort de formation des entreprises pour les compétences clés
- 4.2.4 Prioriser une offre de formation à temps partiel pour des besoins plus spécialisés
- 4.2.5 Soutenir les entreprises pour des projets de formation en période de basse saison

## ORIENTATION 5

### INTERVENIR DANS UNE PERSPECTIVE D'INSERTION EN EMPLOI AUPRÈS DES PERSONNES EN SITUATION DE PAUVRETÉ, TOUT EN ACCORDANT UNE AIDE FINANCIÈRE AUX PERSONNES ADMISES AUX PROGRAMMES D'ASSISTANCE SOCIALE

**ENJEU NATIONAL :** L'autonomie financière pour le plus grand nombre de personnes, la gestion rigoureuse des programmes d'assistance sociale et la mobilisation pour la solidarité sociale

Le soutien financier aux personnes et aux familles qui n'ont pas des revenus suffisants est au cœur des services de solidarité sociale d'Emploi-Québec. Les prestataires d'une aide financière de dernier recours représentent un bassin de main-d'œuvre permettant de répondre en partie au défi posé par la rareté de la main-d'œuvre.

Aider les personnes défavorisées sur le plan de l'emploi à acquérir les compétences requises pour s'insérer en emploi et ainsi pour assurer leur autonomie financière est le meilleur moyen de concilier progrès économique et progrès social. Il s'agit de contribuer à rompre le lien conduisant souvent, une fois qu'une personne est prestataire d'une aide financière de dernier recours, à la perte de confiance en soi, à la détérioration des compétences, à l'isolement, à la pauvreté ainsi qu'à l'exclusion sociale. Dans cette perspective, les services de solidarité sociale et les services publics d'emploi sont appelés à jouer un rôle significatif en vue d'aider à la mobilisation de cette clientèle vers l'emploi, notamment en mettant en place des approches proactives pour les personnes qui ont besoin d'aide afin qu'elles intègrent le marché du travail ainsi qu'en leur facilitant l'accès aux services d'emploi.

Emploi-Québec accentuera ses interventions en matière d'aide et d'accompagnement de cette clientèle vers l'emploi, et ce, de manière à briser le cycle de la pauvreté, souvent intergénérationnel, dont sont victimes encore trop de personnes. Par ailleurs, Emploi-Québec doit s'assurer d'une saine gestion des fonds publics versés annuellement dans le cadre de ses programmes et mesures. À cet égard, elle s'est dotée notamment d'activités de surveillance et d'assurance qualité suffisantes pour s'assurer de bien contrôler ses activités liées à l'aide financière.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa cinquième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent.

#### AXE D'INTERVENTION 5.1

##### LE SOUTIEN FINANCIER AUX PERSONNES ET AUX FAMILLES DÉMUNIES CONFORMÉMENT AU CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DANS LE RESPECT DES PRINCIPES D'ÉQUITÉ ET DE SAINTE GESTION DES FONDS PUBLICS

#### STRATÉGIES

- |       |   |
|-------|---|
| 5.1.1 | Clarifier la notion de conformité auprès du personnel des services publics d'emploi et des services de solidarité sociale |
| 5.1.2 | Accroître le volume de signalements des agents d'aide financière et en assurer la qualité                                 |

## **AXE D'INTERVENTION 5.2**

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

#### **STRATÉGIES**

- |       |  |
|-------|--|
| 5.2.1 | Optimiser la référence de la clientèle en améliorant la connaissance des ressources du milieu de la part des agents      |
| 5.2.2 | Maximiser la collaboration et la communication entre les services publics d'emploi et les services de solidarité sociale |

## **AXE D'INTERVENTION 5.3**

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

#### **STRATÉGIE**

- |       |   |
|-------|---|
| 5.3.1 | En collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), assurer une transition harmonieuse de la clientèle qui atteindra la durée de participation maximale au Programme d'aide et d'accompagnement social (PAAS) vers le secteur de la santé ou le milieu communautaire |
|-------|---|

## ORIENTATION 6

### POURUIVRE L'ADAPTATION DE LA PRESTATION DE SERVICES, L'ORGANISATION TERRITORIALE ET L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL

**ENJEU NATIONAL :** L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail ainsi qu'aux changements de l'environnement interne

Soucieuse d'assurer un service de qualité à sa clientèle et consciente de l'importance de s'ajuster aux changements du marché du travail, Emploi-Québec poursuivra l'adaptation de sa prestation de services afin d'assurer la performance et la qualité des services à la clientèle, en concordance avec la *Loi visant l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services aux citoyens et aux entreprises*, loi qui a mené à l'union des forces avec Services Québec.

Emploi-Québec bénéficiera de l'expertise de Services Québec dans la modernisation et la simplification de sa prestation de services. Le déploiement territorial des guichets multiservices permettra d'offrir une prestation intégrée de services gouvernementaux, dont les services de solidarité sociale et les services publics d'emploi. Emploi-Québec du Saguenay–Lac-Saint-Jean participera à la première vague de déploiement de ce projet gouvernemental d'envergure par la mise en place d'un nouveau modèle d'accueil permettant d'offrir aux citoyens et aux entreprises un accès simplifié aux services publics.

Emploi-Québec reconnaît l'importance déterminante de la contribution du personnel à l'efficacité et à la qualité de ses services. Ainsi, l'état de santé du personnel et le développement de ses compétences jouent un rôle important à ce chapitre. Emploi-Québec poursuivra la démarche d'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail conformément à l'*Énoncé de la politique-cadre en matière de santé des personnes au travail*.

Emploi-Québec entend concrétiser sa sixième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent.

## AXE D'INTERVENTION 6.1

### STRATÉGIES

6.1.1 S'assurer de la continuité du plan d'action régional en santé et qualité de vie au travail (SQVT)

6.1.2 Actualiser le plan d'action de la réflexion collective

#### LE DÉVELOPPEMENT ET LA MISE EN ŒUVRE DE MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## AXE D'INTERVENTION 6.2

#### LA CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT D'UN NOUVEAU MODÈLE DE PRÉSENCE TERRITORIALE EN LIEN AVEC LA

### STRATÉGIES

6.2.1 Participer à l'élaboration de la nouvelle prestation intégrée de services gouvernementaux

6.2.2 Contribuer au développement et à la mise en œuvre de partenariats avec des ministères et organismes

6.2.3 Contribuer au déploiement de Services Québec par la mise en place du nouveau modèle d'accueil

6.2.4 Intégrer les lignes d'affaires de l'emploi et de la solidarité sociale à la prestation de services de Services Québec

#### MODERNISATION ET LA SIMPLIFICATION DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

## AXE D'INTERVENTION 6.3

### STRATÉGIES

6.3.1 Optimiser la mise en œuvre de la politique de services de proximité

6.3.2 Actualiser les processus opérationnels concernant les regroupements des activités de la solidarité sociale

#### L'ADAPTATION DE LA PRESTATION DE SERVICES PAR L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL

## ORIENTATION 7

### AGIR AVEC L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES POUR UNE OFFRE DE SERVICES ADAPTÉE AUX BESOINS DES CLIENTÈLES ET DU MARCHÉ DU TRAVAIL

**ENJEU NATIONAL :** L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail ainsi qu'aux changements de l'environnement interne

La réussite d'Emploi-Québec est en grande partie attribuable à la contribution active des partenaires du marché du travail. La concertation avec les partenaires, notamment sur les politiques, les stratégies et les orientations des services publics d'emploi ainsi que sur l'adaptation de la prestation de services, constitue un facteur déterminant du fonctionnement optimal d'Emploi-Québec et, par conséquent, du marché du travail.

Certains groupes sont plus susceptibles de rencontrer des obstacles à leur intégration en emploi, notamment en raison d'un manque de compétences de base (lire, écrire et compter), de savoir-être et de savoir-faire. Les services rendus par Emploi-Québec reposent, en grande partie, sur la contribution des organismes communautaires œuvrant en employabilité ainsi que sur les établissements scolaires. La participation de ces partenaires est incontournable pour favoriser une meilleure adéquation entre le marché du travail et les compétences et, par le fait même, une intégration durable en emploi des groupes défavorisés sur le plan de l'emploi.

Emploi-Québec continuera à déployer des efforts pour stimuler les initiatives partenariales porteuses, qu'elles soient à l'échelle régionale ou locale, et ce, afin d'accroître l'efficacité des résultats. Les exigences du marché du travail et les besoins de la clientèle impliquent que les ressources ainsi que les expertises disponibles à Emploi-Québec et chez l'ensemble des partenaires soient mobilisées autour d'objectifs communs et partagés, tout en s'articulant dans le respect des mandats respectifs de chacun.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa septième orientation en s'appuyant sur l'axe d'intervention et les stratégies qui suivent.

#### AXE D'INTERVENTION 7.1

##### LE SOUTIEN DES PARTENAIRES À L'INTÉGRATION RÉUSSIE DES PERSONNES AU MARCHÉ DU TRAVAIL

#### STRATÉGIES

- 7.1.1 Ajuster l'approche de collaboration en fonction du nouveau contexte partenarial régional et local
- 7.1.2 Optimiser la concertation avec les partenaires, sur les plans régional et local, afin d'assurer la cohérence de l'intervention
- 7.1.3 Développer les connaissances en IMT des conseillers en orientation du milieu scolaire

## ORIENTATION 8

### POURUIVRE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES INTERVENTIONS DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI

**ENJEU NATIONAL :** L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail ainsi qu'aux changements de l'environnement interne

Emploi-Québec du Saguenay–Lac-St-Jean, à la fin de l'année 2015-2016, aura dépassé ou atteint la grande majorité de ses cibles de résultats à des niveaux satisfaisants, notamment en matière de volume de participation à ses interventions, de personnes en emploi après la fin de l'intervention et de taux d'exactitude monétaire dans le traitement administratif des dossiers. Les enquêtes postintervention, menées auprès des participants aux mesures dans l'ensemble des régions du Québec, indiquent que les résultats d'insertion mesurés à brève échéance, comme le reflètent les indicateurs de résultats, continuent à s'améliorer après 12 mois. De plus, ces enquêtes témoignent d'un haut taux de satisfaction des personnes aidées.

Malgré ces bons résultats, certaines cibles portant sur les retours en emploi ne sont pas totalement atteintes. Des améliorations sont souhaitables de manière à rendre les services et les façons de faire encore plus efficaces. À titre d'exemple, on observe des taux élevés d'abandon des participants pour certaines mesures, comme la formation générale de la mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) ainsi que la mesure Projet de préparation à l'emploi. Certaines clientèles sont plus concernées, comme c'est le cas des jeunes prestataires d'une aide financière de dernier recours.

Les travaux qui seront menés en 2016-2017 et qui découlent du Plan d'action régional pour accroître la persévérance aux mesures d'emploi s'inscrivent dans une optique d'amélioration de la performance des interventions d'Emploi-Québec. Certains leviers stratégiques qu'il est opportun de renforcer sont également à considérer pour améliorer la performance organisationnelle. À ce titre, on retrouve l'information sur le marché du travail (IMT), qui doit être utilisée davantage dans les prises de décision des différents acteurs, et la poursuite des initiatives en matière d'arrimage entre les services aux entreprises et aux individus.

Emploi-Québec entend donc concrétiser sa huitième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent.

#### AXE D'INTERVENTION 8.1

##### L'INTÉGRATION OPTIMALE DE L'IMT DANS LES TÂCHES DES INTERVENANTS ET DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

#### STRATÉGIES

- 8.1.1 Valoriser l'apport de l'IMT dans la qualité de l'intervention
- 8.1.2 Consolider la formation du personnel en IMT
- 8.1.3 Adapter et développer des produits d'IMT pour les personnes qui interviennent auprès des clientèles

## **AXE D'INTERVENTION 8.2**

### **LA MISE EN PLACE DES PISTES D'ACTION NATIONALES ET RÉGIONALES IDENTIFIÉES DANS LE DOSSIER PORTANT SUR LA PERSÉVÉRANCE AUX MESURES ACTIVES**

#### **STRATÉGIES**

- 8.2.1** S'assurer d'utiliser les différents outils et mesures pour valider le choix professionnel et les conditions d'exercice
- 8.2.2** S'assurer de la mise en œuvre des outils de réflexion sur la persévérance à la mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) et aux autres mesures
- 8.2.3** Favoriser la persévérance par un dépistage des candidats à risque en cours de participation et par un accompagnement plus ciblé

## **AXE D'INTERVENTION 8.3**

### **L'ARRIMAGE ENTRE LES SERVICES AUX INDIVIDUS ET LES SERVICES AUX ENTREPRISES**

#### **STRATÉGIES**

- 8.3.1** Renforcer les liens entre les services aux individus et les services aux entreprises dans une perspective de placement de la clientèle ciblée, notamment auprès des personnes ayant terminé une participation à une mesure active
- 8.3.2** Accroître les initiatives visant à favoriser les différents modes de rencontre entre les employeurs et les chercheurs d'emploi
- 8.3.3** Valoriser, auprès du personnel d'Emploi-Québec, le potentiel des personnes sous-représentées sur le marché du travail

## **AXE D'INTERVENTION 8.4**

### **L'ADAPTATION DES PRATIQUES D'INTERVENTION EN MATIÈRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES**

#### **STRATÉGIES**

- 8.4.1** Favoriser les échanges entre les conseillers aux entreprises
- 8.4.2** Développer les compétences des conseillers aux entreprises en gestion des ressources humaines en lien avec les orientations de la prestation de services renouvelée

# 3

## La répartition du budget d'intervention et des cibles de résultats

Le budget d'intervention pour l'année 2016-2017 est de 25 775 200 \$. Il est composé de fonds provenant du gouvernement du Québec et de fonds fédéraux provenant du Compte d'assurance-emploi, selon l'*Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail*. L'**annexe 1** présente la répartition du budget d'intervention, notamment celle entre les centres locaux d'emploi (CLE) de la région. Cette dernière est déterminée à partir d'un modèle régional de répartition adapté de celui utilisé par Emploi-Québec pour répartir les budgets d'intervention entre les régions du Québec.

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

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

# ANNEXE 1

## Répartition du budget d'intervention 2016-2017

BUDGET 2015-2016 (2016-2017 à venir)						
	TOTAL		Fonds du Québec	%	Fonds fédéraux	%
<b>BUDGET TOTAL</b>	<b>26 338 200 \$</b>		<b>4 772 000 \$</b>	<b>18,12 %</b>	<b>21 566 200 \$</b>	<b>81,88 %</b>
		% du budget total				
<b>Enveloppes spécifiques</b>						
CIT (contrats d'intégration au travail)	2 000 000 \$	7,8 %	1 020 000,00 \$	51 %	980 000 \$	49,0 %
Jeunes en action	310 100 \$	1,2 %	218 620,50 \$	70,5 %	91 480 \$	29,5 %
CJE	1 517 700 \$	5,9 %	- \$	0 %	1 517 700 \$	100,0 %
Contribution Forêt FDMT	232 700 \$	0,9 %	- \$	0 %	232 700 \$	100,0 %
<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>4 060 500 \$</b>	<b>15,8 %</b>	<b>1 238 620,50 \$</b>	<b>30,5 %</b>	<b>2 821 800 \$</b>	<b>69,5 %</b>
<b>BUDGET DES MESURES ACTIVES</b>	<b>21 714 700 \$</b>	<b>84,2 %</b>	<b>3 916 379,50 \$</b>	<b>18,0 %</b>	<b>17 798 321 \$</b>	<b>82,0 %</b>
		% du budget des mesures actives				
<b>Réserves et activités régionalisées</b>						
Report 2015-2016 sur les activités régionalisées	239 518 \$	1,1 %	- \$	0,0 %	239 518 \$	100,0 %
Activités régionalisées	512 000 \$	2,4 %	- \$	0,0 %	512 000 \$	100,0 %
Réserves entreprises d'insertion de portée locale	408 765 \$	1,9 %	222 864,33 \$	55,5 %	181 900 \$	44,5 %
Réserve ressources externes de portée régionale	1 487 690 \$	6,9 %	340 681 \$	22,9 %	1 147 009 \$	77,1 %
						100,0 %
<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>2 647 972 \$</b>	<b>12,2 %</b>	<b>567 545,33 \$</b>	<b>21,4 %</b>	<b>2 080 427 \$</b>	<b>78,6 %</b>
<b>BUDGET INITIAL À RÉPARTIR DANS LES CLE</b>	<b>19 066 728 \$</b>	<b>87,8 %</b>	<b>3 348 834,17 \$</b>	<b>17,6 %</b>	<b>15 717 893 \$</b>	<b>82,4 %</b>
		% du budget initial des CLE 2016-2017				
<b>Budget initial des CLE selon le modèle de répartition</b>						
CLE de Lac-Saint-Jean-Est	3 630 639 \$	19,0 %	559 815,27 \$	15,4 %	3 070 824 \$	84,6 %
CLE de Chicoutimi	4 888 440 \$	25,6 %	868 471,07 \$	17,8 %	4 019 969 \$	82,2 %
CLE de Jonquière	4 663 599 \$	24,5 %	1 001 655,92 \$	21,5 %	3 661 943 \$	78,5 %
CLE de Maria-Chapdelaine	1 913 590 \$	10,0 %	264 481,77 \$	13,8 %	1 649 108 \$	86,2 %
CLE de Roberval	2 368 879 \$	12,4 %	379 100,83 \$	16,0 %	1 989 778 \$	84,0 %
CLE de La Baie	1 601 581 \$	8,4 %	275 309,32 \$	17,2 %	1 326 271 \$	82,8 %
<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>19 066 728 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>3 348 834,17 \$</b>	<b>17,6 %</b>	<b>15 717 893 \$</b>	<b>82,4 %</b>

## ANNEXE 2

### Répartition des cibles de résultats 2016-2017

INDICATEURS DE RÉSULTATS	LAC-SAINT-JEAN-EST		CHICOUTIMI		JONQUIÈRE		MARIA-CHAPDELAINE		ROBERVAL		LA BAIE		SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN	
	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	2 372	2 450	3 206	3 195	3 078	3 061	1 247	1 280	1 549	1 563	1 049	1 049	12 500	12 598
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, prestataires de l'assurance-emploi	1 366	1 411	1 789	1 761	1 629	1 602	734	744	885	888	590	586	7 000	7 000
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes d'assistance sociale	634	620	984	977	1 135	1 119	300	309	429	420	312	303	3 794	3 749
Nombre de nouvelles ententes de qualification	58	58	77	76	63	63	34	34	37	36	24	24	394	290
Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 207	1 220	1 631	1 591	1 566	1 525	634	638	788	778	534	523	6 361	6 275
Nombre de prestataires de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	530	484	693	604	632	549	284	255	343	304	229	201	2 713	2 399
Nombre de participants des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	301	291	467	459	538	526	142	145	204	197	148	142	1 800	1 760
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les mesures actives	71	70	106	106	60	59	50	51	55	55	31	31	370	370
Sorties totales	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	2 800	2 800
Proportion des demandes d'aide financière traitées dans un délai de 5 jours ouvrables	90	85 %	90	85 %	90	85 %	90	85 %	90	85 %	90	85 %	90	85 %

## ANNEXE 3

### Liste des membres du CRPMT

EMPLOI-QUÉBEC SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL		
Membres représentant la main-d'œuvre	Membres représentant les entreprises	Milieu communautaire et de l'enseignement
<b>BOUCHARD, Georges</b> Vice-président syndical Syndicat démocratique des employés de garage du Saguenay-Lac-Saint-Jean Jonquière	<b>DUCHESNE, Tony, vice-président</b> Directeur des ressources humaines LAR Machinerie Métabetchouan	<b>BELLEY, Thérèse, vice-présidente</b> Directrice Accès-Travail-Femmes Jonquière
<b>COTTENOIR, Engelbert, président</b> Président CSN Saguenay-Lac-Saint-Jean Chicoutimi	<b>LEFEBVRE, Roger</b> Directeur du service des ressources humaines Produits forestiers Résolu Dolbeau-Mistassini	<b>COUTURE, Claude</b> Directeur général Commission scolaire De La Jonquière Jonquière
<b>MALTAIS, Marc</b> Conseil régional Fédération des travailleurs et travailleuses du SLSJ Jonquière	<b>MORENCY, Marie-Josée</b> Directrice générale Chambre de commerce du Saguenay Chicoutimi	<b>LAPIERRE, France</b> Représentante syndicale Syndicat de l'enseignement de Louis- Hémon Saint-Félicien
<b>MOREL, Pierre</b> Secrétaire général CSN Saguenay-Lac-Saint-Jean Chicoutimi	<b>NÉRON, André</b> Président-directeur général Autobus Néron Roberval	<b>MOREAU, Solange</b> Directrice Centre du savoir sur mesure Université du Québec à Chicoutimi Chicoutimi
<b>ROUSSEAU, Éric</b> Directeur régional Fédération de l'UPA du Saguenay- Lac-Saint-Jean Jonquière	<b>POULIN, Vanessa</b> Directrice des ressources humaines REMAC Innovateurs industriels Jonquière	<b>PROULX, Guylaine</b> Directrice générale Cégep de Jonquière Jonquière

M<sup>me</sup> **Lison Rhéaume**, directrice régionale d'Emploi-Québec, est membre d'office du Conseil régional des partenaires du marché du travail.

#### SONT AUSSI MEMBRES DU CRPMT MAIS SANS DROIT DE VOTE :

M<sup>me</sup> **Gladys Harvey**, directrice régionale, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

M. **Daniel Tremblay**, directeur régional, ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

M<sup>me</sup> **Christine Rioux**, directrice régionale, ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion

PLAN  
D'ACTION  
RÉGIONAL  
2016-2017