



**EMPLOI-QUÉBEC**  
PLAN D'ACTION RÉGIONAL  
2016-2017

Estrie

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

## Production

Emploi-Québec Estrie

## Coordination et réalisation

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

## Collaborations

Conseil régional des partenaires  
du marché du travail de l'Estrie (CRPMT)  
Centres locaux d'emploi de la région de l'Estrie  
Services aux entreprises  
Direction régionale  
Direction du soutien aux opérations régionales

ISBN : 978-2-550-76568-4 (version électronique)  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016.  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2016.

*Le Plan d'action régional 2016-2017 a été adopté par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie le 17 mars 2016. Il s'inscrit dans la continuité de la planification 2014-2018.*

**REMARQUE : LE MASCULIN N'EST UTILISÉ, SELON LA SITUATION, QUE POUR ALLÉGER LE TEXTE.**

# EMPLOI-QUÉBEC ESTRIE

## LE PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2016-2017

### TABLE DES MATIÈRES

#### LE PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2016-2017

<b>MOT DE PRÉSENTATION</b>	<b>1</b>
<b>1. L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ DU TRAVAIL</b>	<b>2</b>
<b>2. LE CONTEXTE</b>	<b>4</b>
<b>3. LES RESSOURCES AU SERVICE DES INDIVIDUS ET DES ENTREPRISES</b>	<b>4</b>
<b>4. LES RÉSULTATS ATTENDUS</b>	<b>5</b>
<b>5. LES STRATÉGIES PRIORITAIRES</b>	<b>6</b>
<b>6. LES FACTEURS DE CONTINGENCE</b>	<b>8</b>
<b>ANNEXE 1. SYNTHÈSE DES ENJEUX, ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES POUR 2016-2017</b>	<b>9</b>
<b>ANNEXE 2. LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'ESTRIE AU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2016</b>	<b>11</b>

## MOT DE PRÉSENTATION

C'est avec plaisir que nous vous présentons le Plan d'action régional 2016-2017 d'Emploi-Québec Estrie.

Il s'agit du troisième plan d'action du cycle de planification 2014-2018. On se souvient que cette dernière planification pluriannuelle a été élaborée en collaboration avec nos nombreux partenaires du marché du travail à la suite d'une vaste consultation qui s'est tenue sur tous les territoires à l'automne 2013. Ainsi, le plan d'action régional vient, de façon complémentaire à la planification 2014-2018, préciser, pour 2016-2017, la situation du marché du travail estrien ainsi que les principales stratégies d'intervention considérées comme étant prioritaires. Le plan d'action régional présente également les budgets accordés à la région, ainsi que les cibles de résultats attendues pour la prochaine année.

Sur le plan du marché du travail, l'emploi régional a légèrement diminué en 2015 pour s'établir à 153 700 emplois, notamment en raison d'un ralentissement dans le secteur de la construction au second semestre de l'année. L'emploi associé au secteur manufacturier a aussi légèrement diminué en 2015, mais il devrait croître en 2016, une hausse des exportations étant anticipée en raison de la croissance américaine et de la faiblesse du dollar canadien. Parallèlement, sur le plan démographique, la baisse de la population en âge de travailler (15-64 ans) a réellement débuté en 2012 en Estrie, et certains territoires sont plus touchés, dont les MRC des Sources et du Granit. Le nombre de prestataires de l'assurance-emploi et de l'aide sociale qui sont sans contrainte à l'emploi est demeuré relativement stable en 2015. Enfin, les perspectives d'emploi indiquent toujours, quant à elles, qu'il y aura croissance de l'emploi pour la période 2013-2017, et ce, sans compter les nombreux départs à la retraite. Tous ces facteurs exerceront une pression sur le marché du travail, engendrant des difficultés de recrutement pour plusieurs entreprises de la région.

Ainsi, au regard d'une certaine stabilité de la situation du marché du travail régional et des défis qui en découlent, les membres du Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie (CRPMT) ont choisi de reconduire pour 2016-2017 les enjeux, orientations, axes d'intervention et stratégies prioritaires répertoriés dans le Plan d'action régional de 2015-2016. D'autant plus que plusieurs actions entamées par Emploi-Québec Estrie en 2015-2016 méritent d'être poursuivies en 2016-2017.

C'est pourquoi les efforts pour accroître la participation du plus grand nombre de personnes au marché du travail doivent se poursuivre, tant auprès des personnes qui sont prêtes à intégrer rapidement le marché du travail que de celles qui y sont sous-représentées en raison des obstacles à l'emploi qu'elles rencontrent. Également, considérant les besoins croissants de main-d'œuvre qualifiée, il y a lieu de prioriser les actions visant l'amélioration des compétences et la formation

de la main-d'œuvre (en emploi et sans emploi) en adéquation avec les besoins du marché du travail (régional et locaux). Parallèlement, il demeure essentiel de soutenir les entreprises estriennes dans l'amélioration de leur productivité afin notamment de réduire leurs dépendances à une main-d'œuvre qui est de moins en moins nombreuse. À ce titre, les membres du CRPMT ont particulièrement soulevé certaines difficultés rencontrées par les entreprises de la région, surtout les PME, pour lesquelles le soutien d'Emploi-Québec est souhaitable. Parmi ces difficultés, on note, entre autres, l'élaboration d'une planification stratégique, la détermination des besoins de main-d'œuvre et des profils de compétences actuels et futurs, l'adaptation des pratiques en gestion des ressources humaines, dont l'ouverture à la diversité, le développement d'une culture de formation en entreprise et l'instauration de pratiques de formation innovantes.

Sur le plan de l'environnement externe, les modifications survenues au cours des deux dernières années dans la structure partenariale régionale, dont l'abolition des conférences régionales des élus, de plusieurs centres locaux de développement, ainsi que des directions régionales du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, ont eu une incidence sur les activités de divers comités et tables de concertation actives en région, dont le CRPMT et la Table estrienne de concertation formation/emploi (TECFE). D'autres changements sont prévus, notamment en lien avec la modernisation et l'optimisation de Services Québec, dont la mise en application se fera progressivement, ce qui risque aussi d'influencer la prestation de services offerts par les centres locaux d'emploi. Ces changements passés et à venir auront des répercussions certaines sur les actions prévues tant pour 2016-2017 que pour les années qui suivront.

En terminant, il est important de rappeler que le CRPMT et la Direction régionale d'Emploi-Québec Estrie présentent dans ce Plan d'action régional 2016-2017 les grandes priorités auxquelles une attention particulière sera portée. Pour obtenir une liste exhaustive des activités, des programmes et des mesures et services offerts, le lecteur est invité à consulter le site Internet d'Emploi-Québec.



Marie-France Bélanger, présidente  
Conseil régional des partenaires du marché du travail



Anne-Marie Éthier, directrice régionale  
Emploi-Québec Estrie

## 1. L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Alors que l'année 2014 avait été caractérisée par une stabilité, 2015 aura été marquée par une croissance de l'emploi au Québec. Avec 4 097 000 personnes occupées en moyenne, le Québec comptait 37 300 emplois de plus (+0,9 %) par rapport à l'année précédente. Le taux de chômage (7,6 %) s'est quant à lui replié de 0,1 point de pourcentage comparativement à l'année précédente, en raison de la hausse plus rapide de l'emploi par rapport à la population active (+34 200; +0,8 %).

Dans le contexte démographique actuel, le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans est le meilleur indicateur pour évaluer l'état du marché du travail. Or, en 2015, ce taux a augmenté de 0,9 point de pourcentage pour s'élever à 72,8 %, un sommet depuis que l'on compile des données (1987).

### Un haut niveau d'emplois observé en Estrie, malgré la baisse observée en 2015

En 2015, l'Estrie comptait 153 700 personnes occupées, une baisse de 2 100 personnes par rapport à l'année précédente. Malgré ce recul, le nombre d'emplois est demeuré élevé d'un point de vue historique. Quant au taux de chômage, il se situait à 6,5 % en 2015, un recul de 0,3 point de pourcentage par rapport à l'année précédente. Il s'agissait tout de même du troisième taux annuel le plus bas enregistré depuis que l'on compile des données régionales (1987).

Pour ce qui est du taux d'activité et du taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans, ils ont augmenté au cours de la dernière année. La baisse de la population en âge de travailler (15 à 64 ans) jumelée à la croissance de l'emploi se traduira éventuellement par une hausse du taux d'activité et du taux d'emploi de ce groupe de personnes. Depuis plusieurs années, ces taux ont d'ailleurs progressé puisqu'ils sont passés respectivement de 73,9 % et 68,0 % en 2000 à 77,0 % et 72,0 % en 2015.

### Marché du travail de l'Estrie, de 2013 à 2015 (population de 15 ans et plus)

	2013	2014	2 015
<b>Nombre total d'emplois</b>	<b>155 500</b>	<b>155 800</b>	<b>153 700</b>
<b>Variation annuelle de l'emploi</b>			
en nombre	8 600	300	-2 100
en %	+5,9 %	0,2 %	-1,3 %
<b>Taux de chômage</b>	<b>6,4 %</b>	<b>6,8 %</b>	<b>6,5 %</b>
<b>Taux d'activité</b>	<b>62,4 %</b>	<b>62,4 %</b>	<b>61,0 %</b>
<b>Taux d'emploi</b>	<b>58,4 %</b>	<b>58,2 %</b>	<b>57,1 %</b>

### Marché du travail de l'Estrie, de 2013 à 2015 (population de 15 à 64 ans)

	2013	2014	2 015
<b>Taux de chômage</b>	<b>6,5 %</b>	<b>6,9 %</b>	<b>6,5 %</b>
<b>Taux d'activité</b>	<b>76,7 %</b>	<b>76,5 %</b>	<b>77,0 %</b>
<b>Taux d'emploi</b>	<b>71,7 %</b>	<b>71,3 %</b>	<b>72,0 %</b>

### Stabilité du nombre de prestataires de l'assurance-emploi et de l'aide sociale

Depuis la fin du ralentissement économique (2010), un recul continu du nombre de prestataires de l'assurance-emploi a été observé. Ce repli a marqué une pause en 2015 puisque le nombre de bénéficiaires est demeuré relativement stable, passant de 9 834 à 9 859 en un an<sup>1</sup>.

Quant aux prestataires de l'aide sociale sans contrainte à l'emploi, leur nombre (5 423) a relativement peu changé en 2015. Les fluctuations observées à la hausse pour le groupe des 55-57 ans s'expliquent par les modifications réglementaires<sup>2</sup> survenues en 2013.

<sup>1</sup> Moyenne des 10 premiers mois de l'année 2014 comparée à la moyenne des 10 premiers mois de l'année 2015.

<sup>2</sup> Chez les prestataires âgés de 18 à 54 ans, le nombre moyen de prestataires (5 105) était en baisse de 0,5 % par rapport à la période correspondante de 2014 (moyenne des 10 premiers mois de l'année).

## Une croissance de l'emploi en 2016

Au cours de l'année, dans tout le Québec et particulièrement en région, les yeux seront tournés vers le secteur manufacturier qui devrait, pour une rare fois depuis le milieu des années 2000, connaître une embellie au chapitre de l'emploi. Celle-ci n'est pas étrangère à la dépréciation du dollar canadien et à la vigueur de l'économie américaine. Bien que quelques entreprises manufacturières puissent connaître certaines difficultés en raison de l'augmentation du coût des intrants importés<sup>3</sup>, de nombreux projets d'investissement ont été annoncés ce qui devrait se traduire par une création d'emplois en 2016.

Rappelons finalement que selon les plus récentes estimations d'Emploi-Québec, près de 28 500 emplois sont disponibles en Estrie pour la période de 2015 à 2019. De ce nombre, près de 17,5 % des emplois sont attribuables à la croissance économique, alors que 82,5 % sont destinés à remplacer les départs à la retraite.

Pour les prochaines années, on ne s'attend pas à des changements majeurs au chapitre des tendances. Rappelons que de 2010 à 2014, il s'est ajouté régionalement plus de 22 500 nouveaux bénéficiaires de la Régie des rentes du Québec et ce nombre devrait continuer à croître au cours des prochaines années.

---

<sup>3</sup> La dépréciation du dollar canadien est bénéfique pour les entreprises exportatrices, mais l'est moins pour celles qui importent puisqu'elle augmente le coût des intrants et des équipements importés.

## Les défis et les enjeux du marché du travail

La diminution de la population en âge de travailler, la croissance anticipée de l'emploi, les nombreux départs à la retraite et la baisse des bassins de prestataires exercent une pression sur le marché du travail et pourraient constituer un frein à l'accroissement de la richesse collective. Pour compenser les effets de ces phénomènes, il sera important d'accroître la participation du plus grand nombre de personnes au marché du travail, en soutenant autant les personnes prêtes à intégrer rapidement le marché de l'emploi que celles qui y sont sous-représentées en raison des nombreux obstacles à l'emploi qu'elles rencontrent.

Le soutien aux entreprises dans l'amélioration de leur productivité est également primordial afin qu'elles puissent faire face aux différents changements auxquels elles sont confrontées et qu'elles demeurent compétitives. On pense plus particulièrement aux PME qui rencontrent des difficultés notamment dans l'élaboration d'une vision stratégique de leur entreprise, dans la détermination des besoins de main-d'œuvre à venir et des profils de compétences requis, dans le développement d'une véritable culture de formation continue, dans la mise en place de pratiques de formation innovantes et dans l'adaptation de la gestion de leurs ressources humaines, dont la gestion de la diversité.

Enfin, compte tenu des besoins croissants de main-d'œuvre qualifiée, l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre (en emploi et sans emploi) en adéquation avec les besoins du marché du travail est aussi prioritaire.

## 2. LE CONTEXTE

L'année 2016-2017 est la troisième année du cycle de planification 2014-2018. Aux enjeux, orientations, axes et stratégies d'intervention qui ont été reconduits par le CRPMT, s'ajoutent certains éléments qui risquent d'avoir des impacts en 2016-2017 et dans les années à venir, mais qui ne sont pas mesurables actuellement. Parmi ces éléments qui méritent d'être pris en compte, on retient les suivants :

- Les changements survenus, au cours des deux dernières années, dans la structure partenariale régionale, dont l'abolition de la Conférence régionale des élus, de plusieurs centres locaux de développement, des directions régionales du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, qui font en sorte que les mécanismes de consultation existants ont été modifiés et que des ajustements aux modes de fonctionnement de certains comités ou tables de concertation tels que le CRPMT et la Table estrienne de concertation formation/emploi (TECFE) ont été nécessaires.
- De plus, la modernisation et l'optimisation de Services Québec, dont la mise en application se fera progressivement en 2016-2017, viendront influencer la prestation de services d'Emploi-Québec.
- Finalement, il faut souligner la contribution actuelle et à venir d'Emploi-Québec dans la mise en œuvre des diverses politiques, stratégies ou plans d'action gouvernementaux à l'égard des clientèles qui rencontrent des obstacles à l'emploi et qui sont souvent sous-représentées sur le marché du travail, dont les personnes handicapées, immigrantes, judiciarisées ainsi que les jeunes et les femmes.

Ces éléments seront pris en compte dans la planification d'Emploi-Québec Estrie et se traduiront plus particulièrement par des moyens d'action concrets inscrits dans les plans d'action des centres locaux d'emploi, des services aux entreprises et dans le plan d'action de la Direction régionale.

## 3. LES RESSOURCES AU SERVICE DES INDIVIDUS ET DES ENTREPRISES

Emploi-Québec obtient un budget annuel d'intervention en vue d'offrir les services publics d'emploi aux individus et aux entreprises. Ce budget est établi en fonction des ententes avec le gouvernement fédéral et des objectifs financiers du gouvernement québécois. Le budget peut être ajusté en fonction de l'état du marché du travail. Conformément au mode de gestion d'Emploi-Québec, les attentes de résultats liés aux services publics d'emploi sont convenues en tenant compte du budget accordé. Emploi-Québec compte également un budget de transfert pour assurer l'aide financière de dernier recours, ainsi que pour offrir d'autres programmes particuliers liés aux services de solidarité sociale.

### Services publics d'emploi

Le budget d'intervention du Fonds de développement du marché du travail (FDMT) est utilisé pour financer les mesures actives des services publics d'emploi. Pour l'année 2016-2017, le budget initial accordé à la région est de 25 401 500 \$, ce qui est un montant comparable au budget de 2015-2016.

En plus des fonds du Québec, le budget 2016-2017 comprend des crédits découlant de l'Entente Canada-Québec relative au développement du marché du travail (EDMT). Ce budget doit être utilisé pour l'aide aux participants de l'assurance-emploi et aux entreprises. Il comprend également les sommes liées à l'Entente Canada-Québec 2014-2020 sur le marché du travail (EMT), qui vise les mesures et services d'emploi ainsi que la formation de la main-d'œuvre destinés aux personnes sans emploi qui ne sont pas des participants de l'assurance-emploi et aux travailleurs qui ont des besoins de formation de base ou qui sont sans qualification reconnue.

### Services de solidarité sociale

Le budget de transfert dont dispose Emploi-Québec Estrie pour les services de solidarité sociale provient d'une enveloppe centrale dont les dépenses sont administrées régionalement en fonction des prestations auxquelles les ménages ou les individus ont droit en vertu de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles* et de son règlement d'application.

#### 4. LES RÉSULTATS ATTENDUS

Conformément à l'actuelle convention de performance d'Emploi-Québec, les objectifs de résultats se déclinent sous forme d'indicateurs ciblés qui

constituent des références quant au succès des interventions posées par l'organisation. À cet égard, les cibles de résultats attendues pour 2016-2017 pour la région de l'Estrie sont présentées dans le tableau qui suit.

<b>CIBLES RÉGIONALES (2016-2017)<sup>4</sup></b>	
<b>INDICATEURS CIBLÉS</b>	<b>CIBLES RÉGIONALES</b>
	<b>2016-2017</b>
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	11 496
Nombre de nouveaux participants aux activités de formation de base	1 097
Taux d'emploi des personnes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	55,5 %
Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 108
Proportion des participants aux mesures de longue durée répondant aux critères de repérage des personnes à risque élevé de chômage de longue durée	75,0 %
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	4 300
Taux d'emploi des participants des programmes de l'assistance sociale ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	40,9 %
Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 145
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, personnes immigrantes	1 210
Taux d'emploi des personnes immigrantes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	50,0 %
Prestations non versées par l'aide financière de dernier recours à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	6 016 k\$
Prestations non versées par l'assurance-emploi à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	9 853 k\$
Nombre de participants de l'assurance-emploi aux interventions des services publics d'emploi	5 991
Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 500
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	625
Nombre de nouveaux participants aux stratégies du cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (CDRCMO)	591
Nombre total de sorties de l'aide financière de dernier recours	3 400
Proportion des demandes d'aide financière de dernier recours traitées dans un délai de 5 jours ouvrables	85,0 %

<sup>4</sup> Les cibles des indicateurs figurant dans une case colorée ne sont pas ventilées par région et constituent plutôt une indication de la contribution attendue de notre région à l'atteinte de la cible nationale.

## 5. LES STRATÉGIES PRIORITAIRES

Le document-cadre de la planification 2014-2018 d'Emploi-Québec Estrie indique les enjeux, les orientations et les axes d'intervention prioritaires, et présente les grandes priorités issues de la tournée régionale de consultation qui s'est tenue à l'automne 2013. Pour sa part, le Plan d'action 2016-2017 vient préciser les stratégies d'intervention prioritaires qui permettront à Emploi-Québec Estrie de concrétiser sa mission et d'atteindre les objectifs et les cibles prévus. Les moyens d'action retenus sont, quant à eux, inscrits dans les plans d'action locaux produits par les

centres locaux d'emploi, le plan d'action des services aux entreprises et le plan d'action de la Direction régionale. Le tableau qui suit résume les enjeux, les orientations, les axes d'intervention et les stratégies prioritaires pour 2016-2017. L'annexe 1 présente ces éléments dans un tableau synthèse.

<b>PLANIFICATION 2014-2018</b> <b>PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2016-2017</b>	
<b>Enjeu 1 :</b> <b>L'adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences de la main-d'œuvre dans un contexte où la rareté de la main-d'œuvre et le chômage coexistent</b>	
<b>ORIENTATION 1 :</b> <b>Accélérer l'insertion à l'emploi des personnes prêtes à intégrer le marché du travail</b>	
<b>Axe d'intervention prioritaire 1.1</b> <b>L'intervention auprès des personnes qui ont besoin d'une aide ou d'une formation d'appoint</b>	
Stratégie 1.1.1	Accompagner et aider les personnes à intégrer un emploi
Stratégie 1.1.2	Augmenter la connaissance qu'ont les personnes, les dirigeants de PME et les intervenants économiques des réalités du marché du travail actuel et futur, ainsi que des ressources disponibles pour prévenir ou réduire les périodes de transition
<b>ORIENTATION 2 :</b> <b>Favoriser l'insertion en emploi des prestataires des programmes d'assistance sociale et des personnes faisant partie de groupes sous-représentés sur le marché du travail</b>	
<b>Axe d'intervention prioritaire 2.1</b> <b>L'accompagnement des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée</b>	
Stratégie 2.1.1	Soutenir les PME dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, dont la gestion de la diversité

<b>ORIENTATION 3 :</b>	
<b>Contribuer à structurer et à adapter la gestion des ressources humaines dans les entreprises, favorisant ainsi une amélioration de leur productivité</b>	
<i><b>Axe d'intervention prioritaire 3.1</b></i>	
<i><b>Les mesures de prévention et d'aide aux entreprises en difficulté en lien avec les transitions</b></i>	
Stratégie 3.1.1	Augmenter la connaissance qu'ont les personnes, les dirigeants de PME et les intervenants économiques des réalités du marché du travail actuel et futur ainsi que des ressources disponibles pour prévenir ou réduire les périodes de transition
Stratégie 3.1.2	Accompagner et aider les PME de certains secteurs en difficulté sur le plan du recrutement (approche sectorielle)
<i><b>Axe d'intervention prioritaire 3.2</b></i>	
<i><b>Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en emploi, notamment auprès des travailleurs et des travailleuses faiblement qualifiés</b></i>	
Stratégie 3.2.1	Former les travailleurs en emploi (formation de base et formation qualifiante)
<b>ORIENTATION 4 :</b>	
<b>Contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre</b>	
<i><b>Axe d'intervention prioritaire 4.1</b></i>	
<i><b>Les mesures de prévention et d'aide aux personnes qui risquent de perdre leur emploi</b></i>	
Stratégie 4.1.1	Former les travailleurs en emploi (formation de base et formation qualifiante)
<i><b>Axe d'intervention prioritaire 4.2</b></i>	
<i><b>La reconnaissance et le développement des compétences de la main-d'œuvre dont le manque de qualification représente un obstacle à l'intégration en emploi</b></i>	
Stratégie 4.2.1	Accentuer la qualification de la main-d'œuvre afin de répondre aux besoins des entreprises en difficulté en lien avec les transitions (en lien avec la stratégie 3.1.2)
<i><b>Axe d'intervention prioritaire 4.3</b></i>	
<i><b>Le soutien aux territoires des MRC des Sources et du Granit, qui vivent des situations particulières sur le plan économique</b></i>	
Stratégie 4.3.1	Augmenter la connaissance qu'ont les partenaires des caractéristiques de la main-d'œuvre du territoire de la MRC des Sources afin d'alimenter les réflexions et soutenir les décisions de la table de diversification et du comité main-d'œuvre
Stratégie 4.3.2	Soutenir le développement des compétences de la main-d'œuvre de la région de Lac-Mégantic au regard des besoins qui seront répertoriés par le milieu dans le cadre des démarches entreprises en vue de relancer les activités économiques

<b>ENJEU 2 :</b> <b>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</b>	
<b>ORIENTATION 5 :</b> <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>	
<i>Axe d'intervention prioritaire 5.1</i> <i>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</i>	
Stratégie 5.1.1	Agir de façon proactive en intervenant rapidement auprès des jeunes nouveaux demandeurs d'aide sociale et leur offrir un accompagnement continu
<b>ENJEU 3 :</b> <b>L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail, ainsi qu'aux changements de l'environnement interne</b>	
<b>ORIENTATION 6 :</b> <b>Poursuivre l'adaptation de la prestation de services, l'organisation territoriale d'Emploi-Québec et l'amélioration des processus de travail</b>	
<i>Axe d'intervention prioritaire 6.1</i> <i>L'adaptation de la prestation de services aux besoins de la clientèle, dont la diversification des modes de prestation</i>	
Stratégie 6.1.1	Réviser les processus de travail dans une optique d'optimisation de l'utilisation des ressources humaines disponibles
<b>ORIENTATION 7 :</b> <b>Agir avec l'ensemble des partenaires pour une offre de services adaptée aux besoins des clientèles et du marché du travail</b>	
<i>Axe d'intervention prioritaire 7.1</i> <i>Le soutien des partenaires à l'intégration réussie des personnes au marché du travail</i>	
Stratégie 7.1.1	Soutenir les partenaires dans l'actualisation de l'offre de services, notamment afin d'améliorer la persévérance des participants aux mesures
<b>ORIENTATION 8 :</b> <b>Poursuivre l'amélioration de la performance des interventions des services publics d'emploi</b>	
<i>Axe d'intervention 8.1</i> <i>L'arrimage entre les services aux individus et les services aux entreprises</i>	
Stratégie 8.1.1	Mettre en place des mécanismes continus d'échange d'information sur les bassins de main-d'œuvre disponible et sur les besoins de main-d'œuvre, entre les équipes dédiées aux services aux individus et celles dédiées aux entreprises, afin de permettre l'arrimage des interventions

## 6. LES FACTEURS DE CONTINGENCE

Certains facteurs externes peuvent influencer l'atteinte des résultats prévus dans le Plan d'action régional 2016-2017. Dans la mesure où ces facteurs sont connus, il importe d'en tenir compte au moment de la reddition de comptes pour évaluer avec justesse le rendement d'Emploi-Québec Estrie.

Ainsi, les cibles du présent plan d'action seront revues au plus tard en septembre 2016 et pourraient être ajustées pour tenir compte, notamment, des résultats réels de 2015-2016, des ressources effectivement allouées à la région et des prévisions économiques révisées pour 2016-2017.

# ANNEXE 1. SYNTHÈSE DES ENJEUX, ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES POUR 2016-2017

ENJEUX	ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	STRATÉGIES	
<b>Enjeu 1 :</b> L'adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences de la main-d'œuvre dans un contexte où la rareté de la main-d'œuvre et le chômage coexistent	<b>ORIENTATION 1 :</b> Accélérer l'insertion à l'emploi des personnes prêtes à intégrer le marché du travail	<b>Axe d'intervention prioritaire 1.1</b> L'intervention auprès des personnes qui ont besoin d'une aide ou d'une formation d'appoint	<b>Stratégie 1.1.1</b> Accompagner et aider les personnes à intégrer un emploi	
			<b>Stratégie 1.1.2</b> Augmenter la connaissance qu'ont les personnes, les dirigeants de PME et les intervenants économiques des réalités du marché du travail actuel et futur, ainsi que des ressources disponibles pour prévenir ou réduire les périodes de transition	
	<b>ORIENTATION 2 :</b> Favoriser l'insertion en emploi des prestataires des programmes d'assistance sociale et des personnes faisant partie de groupes sous-représentés sur le marché du travail	<b>Axe d'intervention prioritaire 2.1</b> L'accompagnement des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée	<b>Stratégie 2.1.1</b> Soutenir les PME dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, dont la gestion de la diversité	
	<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		<b>Axe d'intervention prioritaire 3.1</b> Les mesures de prévention et d'aide aux entreprises en difficulté en lien avec les transitions	<b>Stratégie 3.1.1</b> Augmenter la connaissance qu'ont les personnes, les dirigeants de PME et les intervenants économiques des réalités du marché du travail actuel et futur ainsi que des ressources disponibles pour prévenir ou réduire les périodes de transition
				<b>Stratégie 3.1.2</b> Accompagner et aider les PME de certains secteurs en difficulté sur le plan du recrutement (approche sectorielle)
			<b>Axe d'intervention prioritaire 3.2</b> Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en emploi, notamment auprès des travailleurs et des travailleuses faiblement qualifiés	<b>Stratégie 3.2.1</b> Former les travailleurs en emploi (formation de base et formation qualifiante)
	<b>ORIENTATION 4 :</b> Contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre		<b>Axe d'intervention prioritaire 4.1</b> Les mesures de prévention et d'aide aux personnes qui risquent de perdre leur emploi	<b>Stratégie 4.1.1</b> Former les travailleurs en emploi (formation de base et formation qualifiante)
			<b>Axe d'intervention prioritaire 4.2</b> La reconnaissance et le développement des compétences de la main-d'œuvre dont le manque de qualification représente un obstacle à l'intégration en emploi	<b>Stratégie 4.2.1</b> Accentuer la qualification de la main-d'œuvre afin de répondre aux besoins des entreprises en difficulté en lien avec les transitions (en lien avec la stratégie 3.1.2)
			<b>Axe d'intervention prioritaire 4.3</b> Le soutien aux territoires des MRC des Sources et du Granit, qui vivent des situations particulières sur le plan économique	<b>Stratégie 4.3.1</b> Augmenter la connaissance qu'ont les partenaires des caractéristiques de la main-d'œuvre du territoire de la MRC des Sources afin d'alimenter les réflexions et soutenir les décisions de la table de diversification et du comité main-d'œuvre
				<b>Stratégie 4.3.2</b> Soutenir le développement des compétences de la main-d'œuvre de la région de Lac-Mégantic au regard des besoins qui seront répertoriés par le milieu dans le cadre des démarches entreprises en vue de relancer les activités économiques

## ANNEXE 1. SYNTHÈSE DES ENJEUX, ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES POUR 2015-2016 (SUITE)

<p><b>ENJEU 2 :</b> 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><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</p>	<p><b>Axe d'intervention prioritaire 5.1</b> 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><b>Stratégie 5.1.1</b> Agir de façon proactive en intervenant rapidement auprès des jeunes nouveaux demandeurs d'aide sociale et leur offrir un accompagnement continu</p>
<p><b>ENJEU 3 :</b> 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><b>ORIENTATION 6 :</b> Poursuivre l'adaptation de la prestation de services, l'organisation territoriale d'Emploi-Québec et l'amélioration des processus de travail</p>	<p><b>Axe d'intervention prioritaire 6.1</b> L'adaptation de la prestation de services aux besoins de la clientèle, dont la diversification des modes de prestation</p>	<p><b>Stratégie 6.1.1</b> Réviser les processus de travail dans une optique d'optimisation de l'utilisation des ressources humaines disponibles</p>
	<p><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</p>	<p><b>Axe d'intervention prioritaire 7.1</b> Le soutien des partenaires à l'intégration réussie des personnes au marché du travail</p>	<p><b>Stratégie 7.1.1</b> Soutenir les partenaires dans l'actualisation de l'offre de services, notamment afin d'améliorer la persévérance des participants aux mesures</p>
	<p><b>ORIENTATION 8 :</b> Poursuivre l'amélioration de la performance des interventions des services publics d'emploi</p>	<p><b>Axe d'intervention 8.1</b> L'arrimage entre les services aux individus et les services aux entreprises</p>	<p><b>Stratégie 8.1.1</b> Mettre en place des mécanismes continus d'échange d'information sur les bassins de main-d'œuvre disponible et sur les besoins de main-d'œuvre, entre les équipes dédiées aux services aux individus et celles dédiées aux entreprises, afin de permettre l'arrimage des interventions</p>

## ANNEXE 2. LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'ESTRIE AU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2016

<b>MEMBRES REPRÉSENTANT LA MAIN-D'ŒUVRE (6 POSTES)</b>	
Louis Bernard	Confédération des syndicats nationaux de l'Estrie (CSN)
<b>Ricky Lewis, vice-président</b>	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)
Réal Marcoux	Union des producteurs agricoles (UPA)
Harold Arsenault	Conseil régional FTQ
Bernard Cournoyer	Centrale des syndicats démocratiques (CSD)
Denis Beaudin	Confédération des syndicats nationaux de l'Estrie (CSN)
<b>MEMBRES REPRÉSENTANT LES ENTREPRISES (6 POSTES)</b>	
Louise Bourgault	Chambre de commerce de Sherbrooke
Josée Fortin	Sherbrooke Innopole
Jean-François Pagé	Lavery, de Billy, s.e.n.c.r.l. Avocats
Rémi Naaman	HyperShell inc.
VACANT	
VACANT	
<b>MEMBRES REPRÉSENTANT LE MILIEU DE LA FORMATION (4 POSTES)</b>	
<b>Marie-France Bélanger, présidente</b>	Cégep de Sherbrooke
Eddy Supeno	Université de Sherbrooke
Gilles Normand	Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke
François Talon	Syndicat de l'enseignement de l'Estrie
<b>MEMBRES REPRÉSENTANT LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (2 POSTES)</b>	
Nicole Bergeron	Pro-Gestion Estrie
<b>Mercedes Orellana, vice-présidente</b>	Service d'aide aux Néo-Canadiens de Sherbrooke (SANC)
<b>MEMBRE REPRÉSENTANT EMPLOI-QUÉBEC</b>	
Anne-Marie Éthier	Directrice régionale d'Emploi-Québec Estrie
<b>MEMBRES SANS DROIT DE VOTE (2 POSTES)</b>	
David Létourneau	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)
Pierre Poulin	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT)
<b>MEMBRES INVITÉS D'EMPLOI-QUÉBEC (3 POSTES)</b>	
Lynda Guillette	Directrice du soutien aux opérations régionales et des services aux entreprises
Nathalie Gauthier	Directrice de la planification, du partenariat et de l'information sur le marché du travail
Nancy Noël	Coordonnatrice du Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie

PLAN  
D'ACTION  
RÉGIONAL  
2016-2017