



POUR UN ACCÈS SIMPLIFIÉ AUX SERVICES PUBLICS

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
RÉGIONALE DE SERVICES QUÉBEC
DE L'ESTRIE
2022-2023

Production

Direction régionale de Services Québec de l’Estrie

Coordination et réalisation

Direction du marché du travail et des services spécialisés

Collaboration

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

Comité Plan d’action régional du CRPMT

Direction des services gouvernementaux intégrés

Direction des services aux entreprises

Bureaux de Services Québec situés en Estrie

Centre de services régionalisés de l’Estrie

Ce plan d’action régional de Services Québec peut être consulté sur le site Internet du Ministère :

www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications-et-formulaires

ISBN : 978-2-550-92281-0 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

La section concernant les services publics d’emploi a été approuvée par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l’Estrie le 10 mars 2022. Le *Plan d’action régional 2022-2023* est le troisième plan concernant le cycle de planification 2019-2023 étant donné l’annulation de l’exercice de planification annuelle pour 2020-2021.

Table des matières

1.	Mot de la directrice régionale de Services Québec	4
	Mot de la présidente du Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie	5
2.	Présentation de la direction régionale de Services Québec	6
3.	Évolution de l'environnement et principaux enjeux qui interpellent la Direction régionale de Services Québec	8
	L'état actuel du marché du travail	8
	Le contexte d'élaboration du Plan d'action régional	15
4.	Priorités régionales et axes d'intervention en lien avec les principaux objectifs	19
	4.1 Simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité	20
	4.2 Adapter les interventions aux besoins de la clientèle	20
	4.3 Autre enjeu régional : l'intégration des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska à la Direction régionale de l'Estrie de Services Québec	22
5.	Annexes	23
	5.1 Budgets pour l'intervention du Fonds de développement du marché du travail	23
	5.2 Indicateurs de résultats ciblés et cibles	24
	5.3 Organigramme de la Direction régionale de Services Québec de l'Estrie	25
	5.4 Composition du Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) de l'Estrie	26
	5.5 Carte de la région administrative de l'Estrie	27
	5.6 Tableaux synthèses du <i>Plan d'action régional 2022-2023</i>	28

1. Mot de la directrice régionale de Services Québec

Les dernières années ont été marquées par de grands bouleversements en raison de la pandémie de Covid-19, qui n'est malheureusement toujours pas derrière nous. Cette année, le plan d'action sera teinté d'une nouvelle réalité : l'intégration des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska aux activités de la Direction régionale de Services Québec de l'Estrie. En effet, depuis le 1^{er} avril 2022, la Direction régionale a le plaisir d'accueillir dans ses rangs le personnel rattaché à ces deux MRC. Des travaux devront être réalisés afin que l'offre de services aux citoyens et aux entreprises soit déployée de façon optimale pour l'ensemble des MRC et que cette transition se vive de façon harmonieuse.

Dans cette nouvelle Estrie, comme ailleurs au Québec, le marché du travail est de nouveau en pleine croissance. La région a effectivement pratiquement retrouvé le niveau d'emploi qui prévalait avant la pandémie et connaît un taux de chômage s'approchant d'un creux historique. Cette vitalité met de plus en plus en lumière les enjeux de main-d'œuvre auxquels de nombreux secteurs économiques sont confrontés.

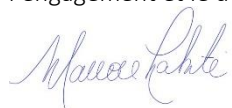
En effet, la rareté de main-d'œuvre se traduit par une hausse importante des postes vacants en Estrie, ce qui représente un défi de taille pour les entreprises. Pour y faire face, elles sont appelées à revoir leurs pratiques de gestion des ressources humaines, à optimiser leur organisation de travail, à accroître leur productivité ou à poursuivre plus avant leur transition numérique. Ce contexte particulièrement favorable aux chercheurs d'emploi fait également en sorte que la Direction régionale connaît une baisse constante de ses bassins de clientèle. Cela commande un accompagnement et une intervention encore plus adaptés aux besoins des personnes bénéficiant de nos services.

Dans ces conditions, le rôle joué par la Direction régionale auprès des personnes et des entreprises apparaît essentiel. En effet, que ce soit par l'accompagnement dans l'intégration et le maintien en emploi, par le soutien au développement des compétences, par le soutien à l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines ou par des activités favorisant l'inclusion sociale, les interventions de Services Québec contribuent au développement économique et social de la région.

Le plan d'action régional vise l'arrimage des obligations dictées par la planification stratégique du Ministère aux objectifs à atteindre relativement aux priorités établies par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie (CRPMT). Le plan d'action tient également compte des mesures proposées dans le cadre de l'Opération main-d'œuvre, lancée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale en novembre dernier, notamment en favorisant la formation et la requalification des personnes sans emploi, par un soutien du revenu bonifié.

Une réponse coordonnée de l'ensemble des partenaires est essentielle pour trouver des solutions adaptées aux défis importants auxquels nous faisons face. Nous comptons relever ces défis en nous appuyant sur les partenariats forts et durables établis notamment avec le CRPMT, le réseau de l'éducation, les ressources spécialisées en employabilité, les différents ministères et les intervenantes et intervenants du milieu. Avec leur expertise respective, nos partenaires contribuent à enrichir notre connaissance des besoins actuels du marché du travail, ce qui nous permet de faire évoluer notre prestation de services pour y répondre.

C'est donc avec une grande fierté que je vous présente le *Plan d'action régional 2022-2023* de la Direction régionale de Services Québec de l'Estrie, élaboré en collaboration étroite avec le CRPMT en réponse aux nombreux enjeux et défis auxquels est confrontée la région. Ce plan d'action est ambitieux et sa réalisation ne serait pas possible sans l'engagement et le dévouement de tous les membres de notre équipe, que j'aimerais remercier chaleureusement.



Manon Labonté, directrice régionale

Mot de la présidente du Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie

Au nom du Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie, j'ai le plaisir de vous présenter le *Plan d'action régional 2022-2023* des services publics d'emploi de la Direction régionale de Services Québec de l'Estrie.

Bien que la pandémie ne soit pas encore chose du passé, la situation économique de la région estrienne – aujourd'hui enrichie des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska – apparaît beaucoup plus favorable qu'elle ne l'a été ces dernières années. Mais au même moment où elle renoue avec la croissance économique, la région doit aussi composer avec les défis entraînés par la rareté de main-d'œuvre.

Cependant, ces défis représentent également autant d'occasions à saisir pour rendre le marché du travail plus inclusif et équitable. Le contexte appelle aussi les différents acteurs du marché du travail à se concerter et à innover pour favoriser l'amélioration de la productivité des entreprises et la transformation numérique, deux avenues incontournables pour faire face à la rareté de main-d'œuvre.

Les CRPMT sont des instances de concertation. Leurs membres sont des représentants de la main-d'œuvre, des employeurs, des organismes communautaires spécialisés en employabilité, des organismes gouvernementaux, du milieu de l'enseignement (établissements publics). Tous sont animés par cette même volonté de contribuer à l'amélioration du marché du travail. Ils coopèrent étroitement avec les directions régionales de Services Québec. Ils ont pour mandat de définir les problématiques régionales et locales relatives au marché du travail, de veiller à l'adaptation des services aux réalités régionales et de collaborer à l'élaboration des plans d'action régionaux.

Cette année, le CRPMT s'est doté de deux nouveaux comités de travail : le comité PAR, chargé d'appuyer la direction régionale dans l'élaboration du plan d'action régional annuel, et le comité Projets stratégiques, chargé d'appuyer la mise en œuvre du plan d'action par le développement et le suivi de projets régionaux structurants.

Je tiens d'ailleurs à remercier chaleureusement les membres du comité PAR du CRPMT, qui ont su, en collaboration avec l'équipe de la Direction régionale, bien prendre en compte les préoccupations du Conseil et les traduire en axes d'intervention dans le présent plan d'action.

Bonne lecture!

A handwritten signature in blue ink, reading "Josée" followed by a stylized monogram.

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

2. Présentation de la Direction régionale de Services Québec

Notre mission

La mission de la Direction régionale de Services Québec de l'Estrie s'inscrit dans celle du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), qui consiste à contribuer au développement social et à la prospérité économique du Québec :

- en favorisant l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre;
- en favorisant l'atteinte de conditions de travail satisfaisantes et de relations de travail harmonieuses;
- en privilégiant l'inclusion économique et sociale des personnes les plus vulnérables;
- en soutenant l'action communautaire et bénévole;
- en simplifiant l'accès aux services gouvernementaux.

Notre vision

La vision de la Direction régionale de Services Québec de l'Estrie est la même que celle du MTESS, soit de viser à constituer une organisation moderne, misant sur la qualité des services et sur la flexibilité des modes de prestation, laquelle permet une adaptation à l'évolution des besoins des diverses clientèles.

Une région enrichie de deux MRC

Les MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska, antérieurement attachées à la région administrative de la Montérégie, ont été intégrées à celle de l'Estrie en juillet 2021, en réponse à une volonté des élus et d'acteurs du milieu et à la suite de plusieurs consultations auprès des MRC, des ministères et organismes gouvernementaux desservant ces territoires. Une carte présentant le nouveau découpage de la région administrative de l'Estrie se trouve à l'annexe 5.5.

Tous les ministères et organismes du gouvernement du Québec ont été invités à ajuster leur desserte territoriale en fonction de cette décision. Le MTESS a pour sa part réalisé d'importants travaux pour que le transfert de la prestation de services aux clientèles de ces deux MRC soit effectif à compter du 1^{er} avril 2022.

Ces travaux se poursuivront en 2022-2023, notamment sur le plan de l'organisation du travail, afin que la transition se déroule de façon harmonieuse et que l'offre de services aux citoyens et aux entreprises soit déployée de façon optimale sur les MRC (et territoire équivalent) de l'Estrie.

La structure de gouvernance

La Direction régionale de Services Québec de l'Estrie est composée de la Direction des services gouvernementaux intégrés (DSGI) et de la Direction du marché du travail et des services spécialisés (DMTSS). La Direction des services aux entreprises, le Centre des services régionalisés (CSR) et les bureaux de Services Québec¹ situés dans chacune des neuf MRC (et territoire équivalent) de l'Estrie sont également sous la responsabilité de la Direction régionale. L'organigramme de la Direction régionale est présenté à la section 5.3.

Des partenaires importants

Dans la mise en œuvre de stratégies, projets et actions visant à répondre aux besoins du marché du travail estrien, la Direction régionale peut compter sur la précieuse collaboration de plusieurs partenaires : Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT), ministères, établissements d'enseignement, organismes spécialisés en

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

employabilité, comités sectoriels de main-d'œuvre, municipalités régionales de comté, etc. Ces partenariats permettent notamment la simplification de l'accès aux services destinés à la population et aux entreprises. De même, ils favorisent la concertation, ce qui est nécessaire à l'établissement d'une vision d'ensemble en ce qui concerne les besoins sur les différents territoires de MRC.

Une offre de services élargie

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

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

Des équipements permettant la tenue de visioconférences avec des intervenants de divers ministères sont offerts dans l'ensemble des bureaux de Services Québec situés en Estrie, conformément aux ententes de partenariat concernées. De plus, les services du Directeur de l'état civil et de la Régie du bâtiment du Québec sont offerts au bureau de Sherbrooke. Par ailleurs, depuis 2019, le personnel de Services Québec et celui du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration travaillent dans les mêmes locaux, favorisant ainsi l'arrimage des services offerts à la clientèle immigrante et aux entreprises ayant des besoins en matière de main-d'œuvre.

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

Les ressources au service des individus et des entreprises

Services Québec se voit allouer annuellement un budget d'intervention lui permettant d'offrir des services publics d'emploi aux individus et aux entreprises. Ce budget est établi en fonction des ententes avec le gouvernement fédéral et des objectifs financiers du gouvernement québécois. Il est ajusté en fonction de l'état du marché du travail. Conformément au mode de gestion de Services Québec, les attentes quant aux résultats liés aux services publics d'emploi sont établies en tenant compte du budget accordé.

Le budget d'intervention provenant du Fonds de développement du marché du travail (FDMT) est utilisé pour financer les mesures actives des services publics d'emploi. Pour l'année 2022-2023, le budget initial pour la région est de 54 950 472 \$. La répartition par fonds et le comparatif avec l'année précédente sont présentés à l'annexe 5.1.

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

Les attentes quant aux résultats pour le volet des services publics d'emploi établies pour la région de l'Estrie pour 2022-2023 sont présentées à l'annexe 5.2.

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

L'état actuel du marché du travail

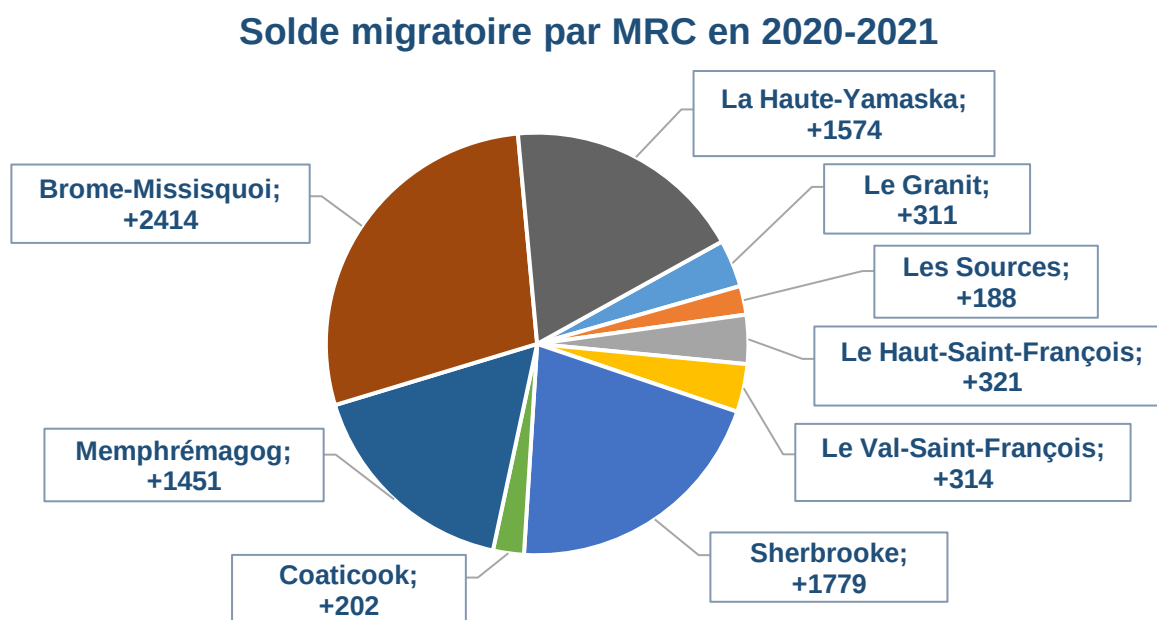
L'intégration des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska au territoire de la région de l'Estrie² se fera sentir progressivement. Dans cette section, nous présentons, lorsque possible, des données tenant compte de l'ensemble des MRC de la région. Cependant, certaines données comme celles de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada font référence à l'ancien découpage de l'Estrie. Des notes de bas de page indiquent ces situations.

Avec l'intégration de ces deux nouvelles MRC, la population de l'Estrie est passée d'un peu plus de 338 000 personnes à près de 500 000 personnes³. La part des personnes de 15 à 64 ans par rapport à la population totale change peu : elle est passée de 61,6 % selon l'ancien découpage, à 61,2 %.

Le solde migratoire : un record dans la région en 2020-2021

L'Institut de la statistique du Québec compile des soldes migratoires depuis le début des années 2000. En 2020-2021, et en tenant compte des deux nouvelles MRC, la région de l'Estrie a présenté son plus haut solde migratoire depuis 2001-2002 (+8 554 personnes).

Ce solde migratoire record s'explique en grande partie par l'augmentation du nombre d'entrées (17 957 entrées au total). Il a été positif dans tous les groupes d'âge, même chez les plus jeunes : en 2020-2021, 6 159 personnes de 25 à 44 ans sont venues s'installer dans la région estrienne alors que 3 418 ont quitté la région pour s'installer ailleurs. Toutes les MRC ont connu un solde migratoire positif.



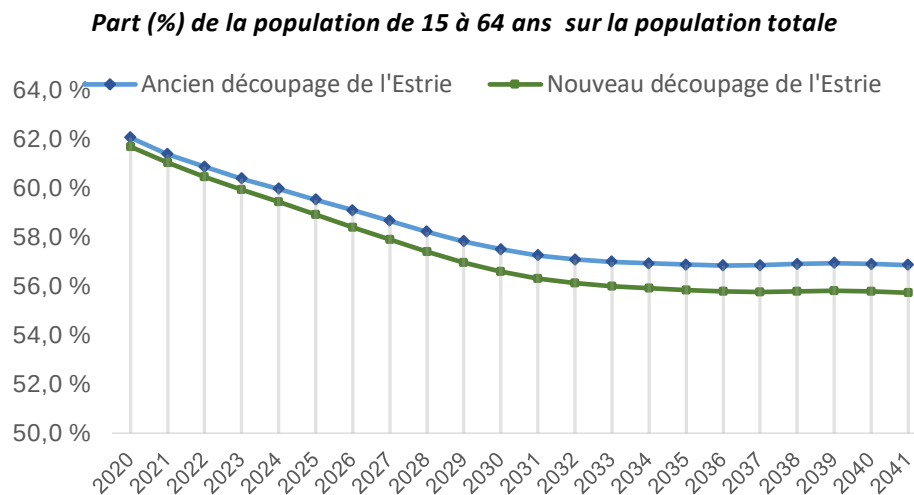
² Une carte présentant le nouveau découpage de la région administrative de l'Estrie, indiquant la population de chaque MRC et territoire équivalent, se trouve à l'annexe 5.5.

³ Institut de la statistique du Québec, 2021.

Si cette tendance observée du côté du solde migratoire se poursuit, cela pourrait avoir une influence sur la baisse de la population en âge de travailler. En effet, les conséquences négatives de la baisse de la population en âge de travailler pourraient être atténuées. Toutefois, cela ne veut pas dire pour autant que la rareté de la main-d'œuvre cessera de poser problème. On prévoit toujours que la population âgée de 15 à 64 ans diminuera jusqu'en 2031.

Perspectives démographiques : la part des 15-64 ans diminuera

Bien qu'en nombre, la région de l'Estrie ne connaîtra plus de baisse de la population en âge de travailler d'ici 2031, la part des 15-64 ans diminuera au cours des prochaines années. Plus précisément, la part de la population en âge de travailler par rapport à l'ensemble de la population passera de 60,5 % en 2022 à 56,3 % en 2031. Il s'agit d'une proportion un peu plus basse que celle calculée selon l'ancien découpage de l'Estrie, ce qui s'explique par une un âge médian plus élevé dans les MRC La Haute-Yamaska et Brome-Missisquoi.



Le marché du travail se rapproche à nouveau du plein emploi

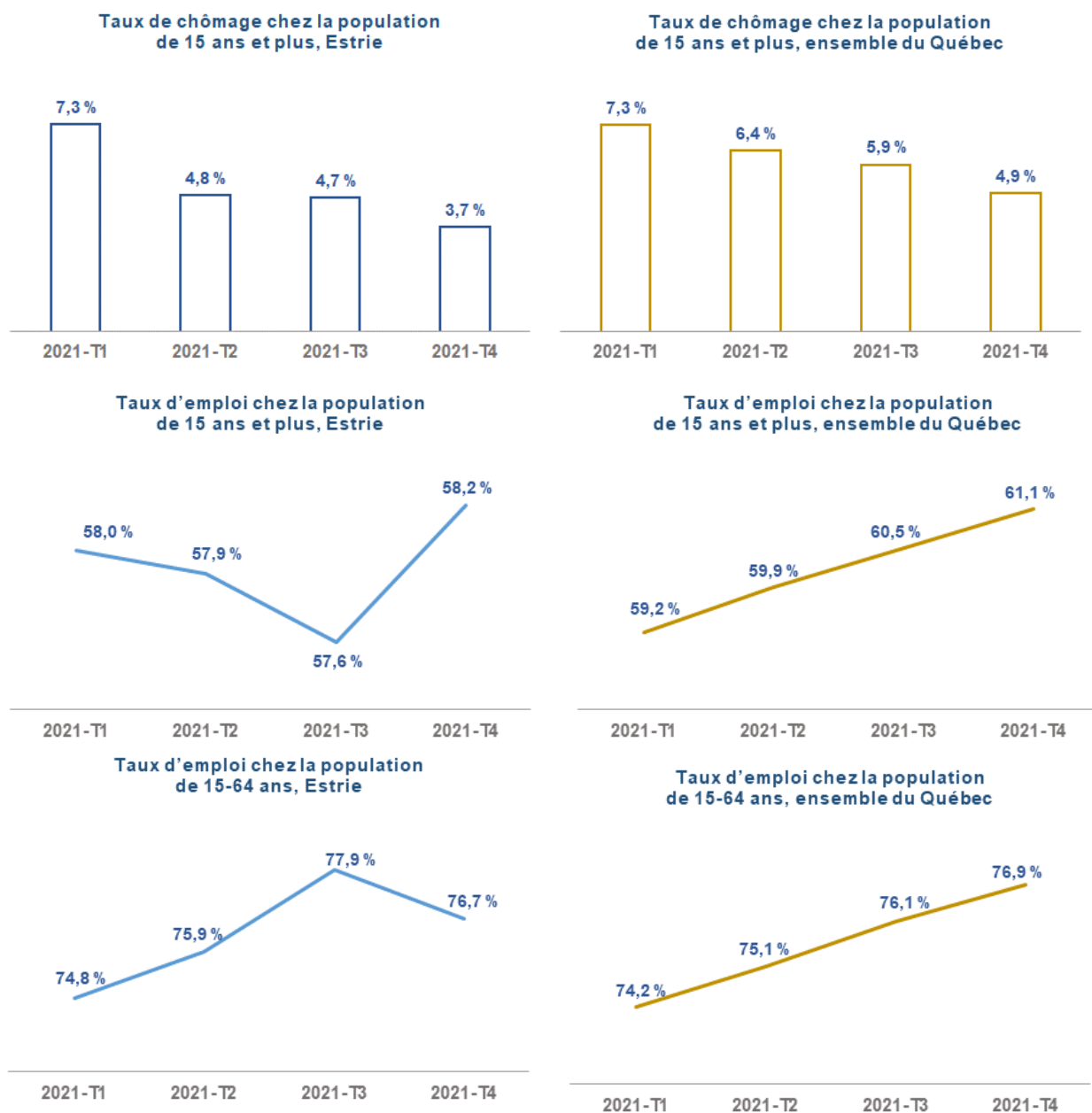
L'année 2021 a été caractérisée par une baisse progressive du taux de chômage. Ce dernier se rapproche de plus en plus du taux de chômage de plein emploi, autant en Estrie que dans l'ensemble du Québec. Le taux de chômage régional correspondant au pourcentage de personnes pouvant travailler et à la recherche d'un emploi, est passé de 7,3 % au premier trimestre de 2021 à 3,7 % au dernier trimestre de 2021 (situation de quasi-plein emploi).

Pour ce qui est du taux d'emploi régional, qui correspond à la proportion de personnes en emploi dans la population de 15 ans et plus, il est passé de 58,0 % au premier trimestre de 2021 à 58,2 % au dernier trimestre de 2021. Cela représente une croissance de 0,2 point de pourcentage.

En ce qui concerne le taux d'emploi de la population estrienne de 15-64 ans, il se rapprochait des taux records observés en Estrie : le taux d'emploi enregistré en septembre 2021 (77,9 %) était le plus élevé depuis que l'on compile des données régionales (mars 1987).

L'évolution récente du marché du travail régional n'est pas étrangère à celle observée dans l'ensemble du Québec.

Les principaux indicateurs du marché du travail (Estrie et ensemble du Québec⁴)



La participation des femmes au marché du travail demeure inférieure à celle des hommes⁵

Le taux d'emploi des Estriennes de 15 ans et plus s'est amélioré par rapport à l'année précédente, mais est demeuré inférieur à ce qu'il était avant la pandémie : il est passé de 57,8 % en décembre 2019 à 55,0 % en décembre 2020 et à 56,6 % en décembre 2021. Le taux d'emploi des Estriennes de 15 ans et plus est demeuré inférieur à celui des Estriens du même âge⁶. Pour ce qui est des Québécoises, le taux d'emploi a connu une évolution similaire à celui des Estriennes

⁴ Les données sont tirées de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada et ne tiennent pas compte du nouveau découpage régional.

⁵ Comme les données selon le sexe et les données selon les groupes d'âge sont tirées de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, il faut dans certains cas utiliser les données pour l'ensemble du Québec. Rappelons que, en ce qui concerne l'Enquête sur la population active, les marges d'erreur sont plus grandes pour les données régionales que pour les données pour l'ensemble du Québec.

⁶ En décembre 2021, le taux d'emploi des Estriens de 15 ans et plus s'élevait à 60,4 %.

au cours des deux dernières années. Dans l'ensemble du Québec, le taux d'emploi des femmes de 15 ans et plus était de 57,9 % en décembre 2021 comparativement à 64,2 % chez les hommes.

Les femmes appartenant à certains groupes sont moins présentes sur le marché du travail : les femmes de 55 ans et plus, les femmes immigrantes, les femmes peu scolarisées, les femmes chefs de familles monoparentales avec enfant d'âge préscolaire⁷.

La participation des jeunes au marché du travail en recul

En Estrie, le taux d'emploi chez les jeunes de 15 à 34 ans a diminué depuis un an, passant de 76,2 % en décembre 2020 à 74,3 % en décembre 2021. Le taux d'emploi enregistré à la fin de l'année 2021 était inférieur à celui observé avant la pandémie⁸. Par ailleurs, les données administratives indiquent qu'il y avait encore beaucoup de jeunes de 15 à 34 ans bénéficiaires de l'assurance-emploi : pour cette tranche d'âge, il y avait 64 % de prestataires de plus⁹ qu'en décembre 2019.

Quant au taux de chômage chez les jeunes de 15 à 34 ans de la région, il est demeuré relativement stable depuis deux ans, passant de 5,3 % en décembre 2019 à 5,8 % en décembre 2020 et à 5,1 % en décembre 2021.

Dans l'ensemble du Québec, le taux d'emploi chez les jeunes de 15 à 34 ans a augmenté en 2021 et est maintenant revenu au niveau d'avant la pandémie : il est descendu de 74,4 % en décembre 2019 à 70,7 % en décembre 2020, pour remonter à 74,2 % en décembre 2021.

En ce qui concerne le taux de chômage des jeunes de 15 à 34 ans au Québec, il est passé de 5,8 % en décembre 2019 à 8,4 % en décembre 2020 et à 5,4 % en décembre 2021. Le taux de chômage chez les jeunes a tendance à augmenter lorsque la conjoncture économique est mauvaise¹⁰.

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

Le taux d'emploi des personnes de 55 ans et plus de la région de l'Estrie a augmenté de 4,4 points de pourcentage pour s'établir à 32,0 % en décembre 2021, soit un seuil plus élevé qu'avant la pandémie¹¹. Dans le cas des personnes de 55 ans et plus, le taux d'emploi est l'indicateur le plus représentatif de la dynamique sur le marché du travail. De façon générale, les personnes de 55 ans et plus n'ayant pas d'emploi ont plutôt tendance à se retirer de la population active plutôt que de chercher un autre emploi.

Bien que le taux d'emploi des personnes de 55 ans et plus soit en croissance en Estrie, on observe encore un écart important entre le taux d'emploi des hommes et celui des femmes de ce groupe d'âge : en décembre 2021, le taux d'emploi des hommes estriens de 55 ans et plus était de 38,1 % comparativement à 26,4 % pour les femmes estriennes du même âge. Cette situation n'est pas unique à l'Estrie. On observe le même phénomène dans l'ensemble du Québec.

Un recul en ce qui concerne les professions associées à des niveaux de compétence plus faibles

Depuis le début de la pandémie, l'emploi estrien a diminué de façon plus importante dans les professions associées au niveau de compétence élémentaire, c'est-à-dire dans les professions qui ne nécessitent pas de diplôme particulier ou de formation liée à l'emploi. À l'inverse, l'emploi a augmenté dans les professions associées au niveau professionnel, c'est-à-dire les professions nécessitant généralement un diplôme d'études universitaires.

⁷ Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021, Secrétariat à la condition féminine, <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/SCF/publications/plans-strategiques/strategie-egalite-2021.pdf?1617896380> (Page consultée le 20 avril 2022).

⁸ Le taux d'emploi des jeunes Estriens de 15 à 34 ans était de 76,3 % en décembre 2019.

⁹ En Estrie, il y avait 1 231 prestataires de l'assurance-emploi âgés de 15 à 34 ans au cours du mois de décembre 2021, comparativement à 751 en décembre 2019.

¹⁰ Institut de la statistique du Québec, *Regard statistique sur la jeunesse – État et évolution de la situation des Québécois âgés de 15 à 29 ans – 1996 à 2018*, [Fichier PDF], 2019, page 118.

¹¹ Le taux d'emploi des Estriens/Estriennes de 55 ans et plus se situait à 29,9 % en décembre 2019.

Pression à la hausse sur les salaires

La rareté de main-d'œuvre semble avoir un effet sur les salaires de la région : le salaire horaire médian est passé de 23,00 \$ en 2020 à 24,04 \$ en 2021. Par ailleurs, le nombre de travailleurs gagnant moins de 20 \$ l'heure a diminué alors que le nombre de travailleurs gagnant plus de 20 \$ l'heure a augmenté de 8,0 % entre 2020 et 2021. Depuis 2017, le nombre de travailleurs gagnant plus de 20 \$ l'heure a augmenté de 44,3 % en Estrie. Dans l'ensemble du Québec, la croissance pour la même période a été de 30,6 %.

Une baisse du nombre de prestataires de l'assurance-emploi a été observée depuis un an, mais leur nombre demeure plus élevé qu'avant la pandémie

L'année 2021 a été marquée par une forte baisse du nombre de prestataires de l'assurance-emploi. En décembre 2021, la région de l'Estrie comptait 14 584 prestataires de l'assurance-emploi comparativement à 25 834 en décembre 2020.

Prestataires de l'aide sociale sans contrainte à l'emploi				Prestataires de l'assurance-emploi actifs et aptes au travail			Taux de chômage administratif ¹²
Estrie et Bureaux de Services Québec	Décembre 2021	Variation annuelle p/r décembre 2020		Décembre 2021	Variation annuelle p/r à décembre 2020		Décembre 2021
		Nombre	%		Nombre	%	
Estrie	4 769	-282	-5,6 %	14 584	-11 250	-43,5 %	4,3 %
Val-des-Sources	202	-17	-7,8 %	458	-300	-39,6 %	7,3 %
Coaticook	100	-10	-9,1 %	681	-386	-36,2 %	4,5 %
East Angus	241	11	4,8 %	856	-479	-35,9 %	6,1 %
Lac-Mégantic	167	-6	-3,5 %	773	-317	-29,1 %	6,4 %
Magog	352	-5	-1,4 %	1 715	-1 301	-43,1 %	3,6 %
Sherbrooke	2 068	-117	-5,4 %	4 434	-4 045	-47,7 %	4,2 %
Windsor	215	-13	-5,7 %	923	-621	-40,2 %	3,8 %
Brome-Missisquoi	500	-37	-6,9 %	1 787	-1 316	-42,4 %	3,9 %
Haute-Yamaska	924	-88	-8,7 %	2 957	-2 485	-45,7 %	4,2 %
Source : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, donnée mensuelle.				Source : Fichiers administratifs, Service Canada, donnée mensuelle			

¹² Le taux de chômage administratif est calculé à partir du nombre de prestataires de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi et des prestataires de l'assurance-emploi par rapport à la population de 15-64 ans. Ne pas comparer avec le taux de chômage de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada. Selon des données estimées, une baisse importante de ce taux sera observée en octobre 2021.

Le nombre de prestataires de l'aide sociale sans contrainte à l'emploi a diminué, mais à un rythme moins soutenu

Le nombre de prestataires de l'aide sociale sans contrainte à l'emploi a diminué de façon importante en 2021. Même en incluant les participants au programme Objectif emploi, la tendance est à la baisse.

Caractéristiques des prestataires de l'aide sociale sans contrainte à l'emploi – Estrie (nouveau découpage)

	Décembre 2020	Décembre 2021	Part relative (décembre 2021)	% variation
Total	5 051	4 769		-5,6 %
Femmes	1 957	1 861	39,0 %	-4,9 %
Hommes	3 094	2 908	61,0 %	-6,0 %
Jeunes (moins de 30 ans)	1 139	927	19,4 %	-18,6 %
Travailleurs expérimentés (55+ ans)	464	542	11,4 %	16,8 %
Personnes immigrantes	798	672	14,1 %	-15,8 %
Moins de 5 ans	350	232	4,9 %	-33,7 %
Plus de 5 ans	370	388	8,1 %	4,9 %
Demandeurs d'asile	78	52	1,1 %	-33,3 %
Moins de 2 ans consécutifs	1 618	1 490	31,2 %	-7,9 %
Plus de 2 ans consécutifs	3 433	3 279	68,8 %	-4,5 %

Hausse importante du nombre de postes vacants

Selon l'Enquête sur les postes vacants de Statistique Canada, il y avait, au quatrième trimestre de 2021, 8 025 postes vacants en Estrie¹³, une hausse de 108 % par rapport au quatrième trimestre de 2019.

Les postes vacants dans les entreprises de la région de l'Estrie se concentrent dans deux catégories professionnelles : 31,3 % des postes sont dans « Vente et services » tandis que 24,1 % sont dans « Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés ». Dans la première catégorie se retrouvent les professions de cuisiniers/cuisinières, de vendeurs/vendeuses - commerce de détail et de serveurs/serveuses d'aliments et de boissons. Dans la catégorie « Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés », on retrouve les soudeurs/soudeuses, les mécaniciens industriels/mécaniciennes industrielles et les électromécaniciens/électromécaniciennes.

Bien qu'elle compte moins de postes vacants, la catégorie « Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés » a tout de même connu une forte croissance depuis deux ans, passant de 185 postes vacants au quatrième trimestre de 2019 à 605 au quatrième trimestre de 2021. Cette catégorie professionnelle concentre des professions comme les analystes et consultants/consultantes en informatique, les programmeurs/programmeuses et développeurs/développeuses en médias interactifs et les techniciens/techniciennes de réseau informatique.

Dans l'ensemble du Québec, le nombre de postes vacants a bondi de près de 88 %, passant de 126 730 postes vacants au quatrième trimestre de 2019 à 238 140 au quatrième trimestre de 2021. Les postes vacants de longue durée (90 jours et plus) ont fortement augmenté en deux ans : alors qu'ils représentaient 14,8 % des postes vacants au quatrième trimestre de 2019, ils se sont élevés à 45,5 % au quatrième trimestre de 2021.

¹³ Statistique Canada. Enquête sur les postes vacants et les salaires, [En ligne], <https://www.statcan.gc.ca/fr/enquete/entreprise/5217> (page consultée le 17 novembre 2021). Les indicateurs ne tiennent pas compte des deux nouvelles MRC de la région de l'Estrie (MRC La Haute-Yamaska et MRC Brome-Missisquoi).

Amélioration de la productivité du travail dans les entreprises estriennes

Selon un rapport du ministère de l'Économie et de l'Innovation¹⁴, l'Estrie se classait 15^e sur 16 régions administratives en ce qui concerne la productivité du travail. Malgré ce classement, la productivité du travail est passée de 43,18 \$ en 2014 à 49,40 \$ en 2019, une croissance de 14,4 %. C'est une progression similaire à celle observée dans l'ensemble du Québec.

Bonne nouvelle pour la région de l'Estrie : les investissements en logiciels et en matériels et outillages sont en nette progression. Les investissements en matériels et outillages¹⁵ se sont élevés à 611 M\$ en 2019, une augmentation de 35,0 % par rapport à 2014. Les investissements en logiciels sont passés de 20,5 M\$ en 2014 à 104,1 M\$ en 2019 dans la région de l'Estrie, une hausse de 109,0 %. Dans l'ensemble du Québec, la croissance a été de 107,4 % au cours de la même période.

Les compétences en littératie

Selon un rapport de la Fondation pour l'alphabétisation¹⁶, les plus récents résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes démontraient que 53,3 % de la population québécoise n'atteignait pas le niveau 3 en littératie, soit le seuil jugé nécessaire pour comprendre des textes plus longs et plus complexes.

Comme l'indique le tableau suivant, la région de l'Estrie (selon l'ancien découpage) ferait moins bien que la moyenne québécoise avec une moyenne de 55 %. La Ville de Sherbrooke fait légèrement mieux que la moyenne québécoise, alors que Memphrémagog obtient des résultats très près de cette moyenne. Plus de 60 % de la population des MRC du Granit, des Sources, du Haut-Saint-François et de Coaticook n'atteint pas le niveau 3 en littératie.

Indice de littératie pour la région administrative de l'Estrie¹⁷

	2011	2016
Région — Estrie	57,4 %	55,0 %¹⁸
MRC — Le Granit	67,7 %	61,8 %
MRC — Les Sources	67,2 %	61,3 %
MRC — Haut-Saint-François	66,5 %	60,6 %
MRC — Coaticook	66,3 %	60,5 %
MRC — Le Val Saint-François	63,4 %	57,5 %
MRC — Brome-Missisquoi	61,0 %	55,1 %
MRC — La Haute-Yamaska	63,6 %	57,8 %
MRC — Memphrémagog	59,5 %	53,6 %
Ville — Sherbrooke	57,9 %	52,0 %

¹⁴ Ministère de l'Économie et de l'Innovation. Portrait économique des régions du Québec – Édition 2021, [En ligne], https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/regions/portraits_regionaux/PERQ_2021.pdf

¹⁵ Institut de la statistique du Québec, *Dépenses en immobilisations et réparations, régions administratives, régions métropolitaines de recensement et ensemble du Québec*, [En ligne], <https://statistique.quebec.ca/fr/document/depenses-immobilisations-reparations-regions-administratives-metropolitaines-recensement-quebec> (page consultée le 11 avril 2022).

¹⁶ Langlois, Pierre (2021). *La littératie au Québec : un regard local sur les enjeux. Estimation d'un indice de littératie par MRC*. Fondation pour l'alphabétisation

¹⁷ Adapté de Langlois, 2021 pour inclure les résultats de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska. Les pourcentages dans le tableau indiquent la proportion de la population âgée de 15 ans et plus n'atteignant pas le niveau du PEICA (Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes).

¹⁸ La moyenne régionale n'est plus exacte, compte tenu que les résultats des deux MRC ont été ajoutés.

Selon l'OCDE¹⁹, le niveau de compétence en littératie est intimement lié à la probabilité de participer au marché du travail et d'occuper un emploi, mais également au niveau de santé des individus. Les compétences en littératie apparaissent également comme des préalables au développement des compétences numériques et de nombreuses compétences professionnelles recherchées par les employeurs. Pour la Commission des partenaires du marché du travail²⁰, la littératie et la numératie servent de socle aux compétences du futur à l'ère du numérique.

Les prévisions pour l'année 2022

La dynamique du marché du travail régional devrait continuer à s'améliorer au cours des prochains mois. L'Estrie devrait revenir à des seuils de plein emploi assez rapidement durant l'année. Le taux de chômage devrait donc demeurer à des niveaux très bas tandis que le taux d'emploi des personnes en âge de travailler demeurera à des niveaux records.

Le contexte d'élaboration du Plan d'action régional

Le *Plan d'action régional 2022-2023* est le troisième plan d'action élaboré pour la région dans le cadre de la planification stratégique 2019-2023 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Il tient compte des grandes priorités établies lors de la tournée régionale de consultation qui a eu lieu à l'automne 2018 et à l'hiver 2019. Il précise les axes d'intervention et les stratégies d'action qui permettront à la Direction régionale de mener à bien sa mission et d'atteindre les objectifs et les cibles établis pour cette troisième année du cycle. Les moyens d'action retenus, quant à eux, sont inscrits dans le *Plan d'action régional intégré* (PARI), produit conjointement par les bureaux de Services Québec, la Direction des services aux entreprises, le Centre des services régionalisés et la Direction régionale.

Cette année, le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie a mis en place deux comités pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de la planification régionale : le comité Plan d'action régional (comité PAR) et le comité Projets stratégiques. L'ensemble des membres du CRPMT ont participé à un atelier de consultation sur les enjeux du marché du travail estrien au début de décembre 2021. À partir des réflexions suscitées lors de cet atelier, le comité PAR a travaillé étroitement avec la Direction régionale pour valider les priorités régionales et pour établir les axes d'intervention et les stratégies d'action présentés à la section *Interventions en matière de main-d'œuvre et d'emploi*. Ces éléments ont été validés par les membres du CRPMT le 10 mars 2022.

Plusieurs éléments du contexte ont été pris en considération dans l'élaboration du *Plan d'action régional 2022-2023*.

Des solutions à la rareté de main-d'œuvre

On l'a vu dans la section précédente, le marché du travail estrien s'approche d'un contexte de plein emploi, avec un taux de chômage frôlant un creux historique et un nombre de postes vacants atteignant des sommets.

Le *Plan d'action régional 2022-2023* s'efforce de proposer des solutions aux défis posés par la rareté de main-d'œuvre dans un contexte encore teinté par la pandémie de Covid-19 et où le poids démographique de la population en âge de travailler est en diminution. Il le fait en misant sur des leviers d'action qui correspondent aux cinq orientations du Plan d'action des services publics d'emploi :

- la connaissance des opportunités du marché du travail et des bénéfices des services publics d'emploi;
- la requalification et le rehaussement des compétences;

¹⁹ Organisation de coopération et de développement économiques (2013). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013. Premiers résultats de l'évaluation des compétences des adultes*. Éditions de l'OCDE.

²⁰ Commission des partenaires du marché du travail (2021). *Se préparer à un marché du travail en transformation : référentiel québécois des compétences du futur*. On peut consulter ce document dans le site Web de la CPMT il à l'adresse suivante : www.cpmmt.gouv.qc.ca.

- la réalisation d'interventions adaptées aux besoins des chercheurs d'emploi en vue de leur intégration et de leur maintien en emploi;
- l'accompagnement des employeurs dans la gestion de leurs ressources humaines afin qu'ils l'adaptent au contexte de rareté persistante de main-d'œuvre;
- la concertation étroite avec les partenaires du marché du travail.

L'Opération main-d'œuvre²¹

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

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

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

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

- miser sur la formation, en soutenant la diplomation et la persévérance des étudiants ainsi qu'en favorisant l'adaptation des compétences et la requalification des travailleurs;
- investir dans l'intégration en emploi des personnes sans emploi;
- agir pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs;
- faire appel à l'immigration, en consacrant de nouveaux efforts pour favoriser l'arrivée d'immigrants répondant aux besoins du Québec et pour assurer leur intégration au marché du travail là où se trouvent les emplois.

Le MTESS est appelé à contribuer à cette opération d'envergure en mettant en œuvre 10 mesures qui visent notamment à soutenir les personnes dans leur parcours de formation en favorisant l'adaptation des compétences et la requalification des travailleurs, l'intégration des personnes sans emploi et le maintien en emploi des travailleurs. Le *Plan d'action régional 2022-2023* prend en compte de façon transversale ces préoccupations.

La connaissance des opportunités du marché du travail et des bénéfices des services publics d'emploi

Dans un marché du travail en transformation, la production et la diffusion d'information sur le marché du travail jouent un rôle incontournable dans l'aide à la décision des chercheurs d'emploi, des intervenants des services publics d'emploi et des décideurs responsables d'identifier des solutions aux déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Cette année, la Direction régionale compte s'approprier les caractéristiques des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska, mais également affiner la connaissance des besoins des clientèles, particulièrement celles éloignées du marché du travail, sur chacun des territoires de MRC de la région.

Forte de cette connaissance bonifiée des caractéristiques des MRC et des besoins des clientèles, la Direction régionale s'efforcera de faire connaître les perspectives du marché du travail et les avantages des services publics d'emploi aux clientèles desservies par ses bureaux de Services Québec, par ses services aux entreprises et par son Centre de services

²¹ Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2022), *Lignes de communication de l'Opération main-d'œuvre – 2022-02-14*

régionalisés, et ce, en collaboration avec les partenaires soutenant la réalisation de sa mission, tout particulièrement les établissements de formation et les organismes spécialisés en employabilité.

La requalification et le rehaussement des compétences

S'inscrivant en cohérence avec les visées de l'Opération main-d'œuvre, annoncée par le gouvernement du Québec en novembre 2021, le *Plan d'action régional 2022-2023* prévoit poursuivre les efforts importants consacrés au rehaussement des compétences et à la requalification des personnes de façon à favoriser leur intégration et leur maintien en emploi, soutenir le développement des compétences essentielles et appuyer le virage numérique par la formation initiale et continue. La Direction régionale poursuivra notamment la mise en œuvre du Programme pour la requalification et l'accompagnement en technologies de l'information et des communications (PRATIC), implanté en juillet dernier et offrant des résultats positifs pour la région.

La réalisation d'interventions adaptées aux besoins des chercheurs d'emploi en vue de leur intégration et de leur maintien en emploi

Dans le contexte de rareté de main-d'œuvre, la Direction régionale doit s'assurer d'adapter ses interventions en fonction des besoins des personnes sans emploi et de mettre en œuvre des actions ciblées favorisant l'intégration socio-professionnelle du plus grand nombre de personnes possible. Ces actions devront prévoir d'apporter un soutien accru aux personnes rencontrant des obstacles à leur intégration et à leur maintien en emploi, et de mettre en œuvre des stratégies pour assurer la persévérance à nos mesures de formation et d'aide à l'emploi.

Ce faisant, la Direction régionale continuera de contribuer à la mise en œuvre des politiques, stratégies ou plans d'action gouvernementaux qui concernent les clientèles sous-représentées sur le marché du travail, notamment les personnes handicapées, les jeunes, les personnes immigrantes, les personnes judiciairisées et les femmes. Il s'agit notamment des stratégies suivantes :

- la Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées 2019-2024;
- la Stratégie d'action jeunesse 2016-2021;
- la Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion 2016-2021;
- la Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021 (2016-2021).

Le soutien aux entreprises dans l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et dans le développement de leur productivité

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

Pour les soutenir dans ces changements, la Direction régionale poursuivra son accompagnement des entreprises dans l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines, incluant le recrutement et l'accompagnement dans l'intégration et le maintien en emploi de leur personnel, dans la révision de leur organisation du travail menant à l'amélioration de leur productivité, de même que dans le développement des compétences de leur personnel.

La concertation étroite avec les partenaires du marché du travail

Le partenariat fait partie de l'ADN des services publics d'emploi : au sein des instances de concertation, dont le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT), dans les interventions gouvernementales auprès des personnes et des entreprises ayant des besoins liés à l'emploi (notamment avec le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, le ministère de l'Éducation, le ministère de l'Enseignement supérieur, les établissements

d'enseignement publics, le ministère de l'Économie et de l'Innovation, Investissement Québec et avec les MRC de la région) et dans le cadre de la prestation de services (organismes spécialisés en employabilité, promoteurs collectifs, etc.).

Une concertation étroite entre tous ces partenaires est essentielle dans le contexte actuel, afin que tous les acteurs du milieu de l'emploi mènent des actions concertées relativement aux défis actuels et futurs dans le marché du travail. En effet, la synergie entre les services offerts aux citoyens par les services publics d'emploi, par les organismes spécialisés en employabilité et par les établissements d'enseignement favorise un meilleur soutien des individus dans le parcours d'accompagnement, ce qui est une condition essentielle à la réussite de l'intégration professionnelle, tout particulièrement pour les personnes appartenant à des groupes sous-représentés sur le marché du travail. Il en va de même pour les services aux entreprises.

La Direction régionale de Services Québec de l'Estrie travaillera à consolider ses liens avec ses partenaires afin que son offre de services corresponde aux besoins ciblés sur le territoire, tant pour les individus que pour les entreprises. La Direction régionale s'assurera également de mettre son expertise au service de ses partenaires afin de mieux faire connaître ses mesures et services ainsi que l'information sur le marché du travail, et pour joindre les personnes et les entreprises qui ne recourent habituellement pas aux services publics d'emploi.

L'intégration harmonieuse des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska aux activités de la Direction régionale

Le nouveau découpage de la région administrative de l'Estrie compte à présent 9 MRC et territoire équivalent, avec l'ajout des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska, pour une population totale de près de 500 000 habitants²². C'est avec énormément d'enthousiasme que la Direction régionale ajoute cette année à son organigramme les bureaux de Services Québec de Granby et de Cowansville, et accueille en ses rangs le personnel de ces unités de façon à offrir des services sur l'ensemble du nouveau territoire de l'Estrie. La Direction régionale a donc jugé essentiel de prévoir à son plan d'action l'objectif de favoriser une intégration harmonieuse de ces deux MRC à ses activités.

Un engagement sans compromis envers la qualité des services

Les nombreux défis du marché du travail estrien interpellent particulièrement la Direction régionale de l'Estrie dans l'actualisation de sa mission, qui consiste à contribuer au développement social et à la prospérité économique de la région. Pour y arriver, la Direction régionale continuera à miser sur l'engagement de son personnel envers la qualité des services, valeur centrale de notre organisation. Ainsi, même si elle doit elle aussi composer avec des enjeux de main-d'œuvre, elle compte poursuivre les efforts d'optimisation de la prestation de services et le déploiement d'une offre intégrée de services multimodes de façon à répondre aux besoins de la clientèle de la manière la plus adaptée possible.

En conclusion, les principales orientations qui interpellent la Direction régionale de Services Québec l'Estrie sont les suivantes :

- simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité;
- adapter les interventions aux besoins de la clientèle;
- favoriser une intégration harmonieuse des activités des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska à la Direction régionale.

²² Principaux indicateurs sur le Québec et ses régions : <https://statistique.quebec.ca/fr/vitrine/region/05>

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

La planification régionale découle du contexte régional et des enjeux ci-haut mentionnés. Elle prend également appui sur les priorités régionales ainsi que sur la planification stratégique 2019-2023 du MTESS et celle de la Commission des partenaires du marché du travail, ainsi que sur l'exercice annuel de planification du secteur Emploi-Québec. Enfin, elle tient compte des responsabilités et des ressources confiées à la Direction régionale de Services Québec, et des attentes de résultats qui lui sont signifiées par ses autorités.

Les priorités régionales de la Direction régionale de Services Québec sont :

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

4.1 Simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité

En lien avec cette orientation de la planification stratégique 2019-2023 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, voici les interventions régionales prévues pour 2022-2023.

Objectif : Poursuivre le développement d'une offre intégrée de services multimodes et de proximité
Axe d'intervention : l'optimisation de la prestation des services à la clientèle • Maximiser l'utilisation des différents modes de service en fonction des besoins de la clientèle • Soutenir le personnel dans la mise en œuvre d'une approche multimode
Objectif : Améliorer la satisfaction de la clientèle à l'égard des services reçus
Axe d'intervention : la mise en œuvre d'actions visant à augmenter la satisfaction de la clientèle à l'égard des services reçus • Consolider, auprès de l'ensemble du personnel, la culture de services et l'approche liée à l'expérience client • Poursuivre l'accompagnement et la formation du personnel intervenant auprès des clientèles quant à l'utilisation d'outils permettant d'offrir des renseignements précis et complets

4.2 Adapter les interventions aux besoins de la clientèle

Cette orientation de la planification stratégique ministérielle 2019-2023 comprend trois objectifs qui interpellent les directions régionales de Services Québec : deux relatifs à l'emploi et la main-d'œuvre, l'autre ayant trait à la solidarité sociale.

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

Le Plan d'action 2022-2023 des services publics d'emploi guide les interventions en matière de main-d'œuvre et d'emploi. Il tient compte de la Planification stratégique 2019-2023 du MTESS; en ce sens, il s'inscrit dans l'orientation 2 de la planification stratégique, soit « Adapter les interventions aux besoins de la clientèle » et il contribue à la réalisation de deux des objectifs de cette orientation, soit :

- Objectif 2.1 - Augmenter l'intégration et le maintien en emploi;
- Objectif 2.3 - Soutenir davantage les entreprises dans l'adaptation de leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Voici les enjeux du Plan d'action 2022-2023 des services publics d'emploi :

- Enjeu 1 : La bonne lecture des besoins actuels et futurs du marché du travail, essentielle à une prise de décision éclairée
- Enjeu 2 : La connaissance et le recours aux services publics d'emploi par la clientèle de chercheurs d'emploi, de travailleurs et d'employeurs, compte tenu des bénéfices qu'ils peuvent en retirer
- Enjeu 3 : La réponse adaptée des services publics d'emploi aux besoins du marché du travail et l'agilité dans la prestation de services
- Enjeu 4 : L'efficacité du partenariat, un intrant incontournable au bon fonctionnement des services publics d'emploi

Voici les axes d'intervention retenus par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie afin de répondre aux enjeux de main-d'œuvre et d'emploi, présentés selon les orientations du Plan d'action 2022-2023 des services publics d'emploi :

Orientation 1 en matière de main-d'œuvre et d'emploi - Rejoindre les clientèles et leur faire connaître les opportunités du marché du travail et les bénéfices des services publics d'emploi;
Axe d'intervention : la connaissance des services publics d'emploi et de leurs avantages Faire connaître les bénéfices des services publics d'emploi aux employeurs, aux travailleurs et aux personnes sans emploi en travaillant de concert avec les partenaires.
Axe d'intervention : la diffusion de l'information sur le marché du travail auprès des différentes clientèles et des partenaires pour soutenir la prise de décision - Faire connaître le marché du travail estrien et ses différentes opportunités, notamment en ce qui a trait aux métiers et aux professions d'avenir. - Bonifier la connaissance du marché du travail estrien, notamment en s'appropriant les caractéristiques des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska
Orientation 2 en matière de main-d'œuvre et d'emploi - Requalifier et rehausser les compétences des personnes sans emploi et des travailleurs;
Axe d'intervention : Le soutien à la qualification et au développement des compétences - Poursuivre les efforts visant à rehausser les compétences et à requalifier les personnes de façon à favoriser leur intégration et leur maintien en emploi - Accroître le développement de qualifications dans certains secteurs prioritaires, tels ceux retenus par le CRPMT et dans le cadre de l'Opération main-d'œuvre - Accroître et diversifier l'offre de formation continue en réponse aux besoins du marché du travail pour les personnes en emploi
Axe d'intervention : le soutien à la participation au marché du travail par le développement des compétences essentielles et des compétences numériques - Favoriser le développement des compétences essentielles à l'intégration à un marché du travail en évolution - Adapter l'offre de formations de façon à assurer le développement des compétences numériques des participants
Orientation 3 en matière de main-d'œuvre et d'emploi - Réaliser des interventions adaptées aux besoins des chercheurs d'emploi en vue de leur intégration et de leur maintien en emploi, en collaboration notamment avec les employeurs;
Axe d'intervention : l'accompagnement soutenu des personnes dans la démarche d'intégration en emploi - Favoriser la persévérance aux mesures en renforçant l'accompagnement des personnes tout au long de leur démarche d'intégration en emploi - Fournir, en partenariat avec les établissements d'enseignement, les organismes spécialisés en employabilité et en collaboration avec les employeurs, un accompagnement en emploi dans une perspective de maintien
Axe d'intervention : l'adaptation de l'intervention aux besoins spécifiques des personnes rencontrant des obstacles à l'intégration en emploi - Approfondir la connaissance des caractéristiques et des besoins des clientèles sous-représentées sur le marché du travail, ainsi que des obstacles à leur intégration en emploi - Mettre en œuvre des actions ciblées en fonction des besoins des groupes sous-représentés sur le marché du travail, notamment : les jeunes, les femmes, les personnes immigrantes, les personnes handicapées, les clientèles de l'assistance sociale et les travailleurs expérimentés

Orientation 4 en matière de main-d'œuvre et d'emploi - Accompagner les employeurs dans la gestion de leurs ressources humaines afin qu'ils l'adaptent au contexte de rareté persistante de main-d'œuvre;
Axe d'intervention : l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et de développement des compétences de la main-d'œuvre Soutenir les démarches des employeurs visant à améliorer leur gestion des ressources humaines, particulièrement en ce qui a trait au recrutement, à l'intégration et au maintien en emploi
Axe d'intervention : l'appui aux entreprises dans la mise en œuvre d'actions visant à accroître leur productivité Soutenir l'optimisation de l'organisation du travail, la transformation numérique et l'automatisation des entreprises par de l'accompagnement et de la formation
Axe d'intervention : le soutien aux entreprises dans l'intégration en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée Favoriser le développement d'une culture organisationnelle basée sur l'inclusion, l'équité et la diversité, et l'adaptation des pratiques d'accueil et d'intégration en emploi

Orientation 5 en matière de main-d'œuvre et d'emploi - S'assurer d'une concertation étroite avec les partenaires du marché du travail afin d'offrir des services publics d'emploi alignés sur les besoins des clientèles.
Axe d'intervention : la concertation dans l'accompagnement des personnes et des entreprises - Assurer une cohérence de l'intervention gouvernementale auprès des personnes et des entreprises ayant des besoins liés à l'emploi - Favoriser le maillage des services publics d'emploi avec les organismes spécialisés en employabilité et avec les établissements d'enseignement dans l'accompagnement des personnes - Renforcer les partenariats avec les organisations du milieu communautaire ainsi que du réseau de la santé et des services sociaux pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des personnes
Axe d'intervention : la réalisation de projets de concertation visant à réduire les déséquilibres du marché du travail estriens Contribuer à la réalisation de projets favorisant l'adéquation formation-emploi et le développement d'une culture de formation continue dans la région

Interventions en matière de participation sociale et de mobilisation

L'orientation 2 « Adapter les interventions aux besoins de la clientèle » du plan stratégique 2019-2023 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale présente aussi l'objectif 2.2, qui vise à augmenter la participation sociale des individus et la mobilisation des partenaires. À ce titre, voici les interventions régionales retenues pour 2022-2023.

Objectif : Augmenter la participation sociale des individus et la mobilisation des partenaires
Axe d'intervention : l'aide et l'accompagnement offerts aux personnes appartenant à la clientèle des programmes d'assistance sociale afin de favoriser leur participation sociale - Réaliser les travaux nécessaires à la mise en œuvre du Programme de revenu de base - Optimiser les stratégies d'intervention auprès de la clientèle des programmes d'assistance sociale afin de favoriser leur participation sociale

4.3 Autre enjeu régional : l'intégration des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska à la Direction régionale de l'Estrie de Services Québec

Objectif : Favoriser une intégration harmonieuse des activités des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska à la Direction régionale
Axe d'intervention : adapter l'organisation du travail en fonction de la nouvelle desserte territoriale - Favoriser l'optimisation de l'offre de services en s'appuyant sur une connaissance partagée des besoins des clientèles et des enjeux du marché du travail des territoires - S'enrichir de l'expertise et des pratiques des différentes unités afin d'améliorer la prestation de services aux clientèles - Adapter les mécanismes de soutien et de communication aux équipes

5. Annexes

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

Le budget d'intervention du Fonds de développement du marché du travail est utilisé pour financer les mesures actives des services publics d'emploi. Ce budget s'élève à 54 950 472 \$ pour l'année 2022-2023.

Le budget 2022-2023 de la région comprend des crédits de 47 227 227 \$ en vertu de l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail (ECQ). Ce budget doit être utilisé pour l'aide aux participants de l'assurance-emploi ainsi que pour les entreprises. À cela s'ajoute un montant de 7 723 245 \$ en provenance des Fonds du Québec, destinés aux participants de l'assistance sociale ainsi qu'aux personnes sans soutien du revenu.

La hausse significative du budget d'intervention de la Direction régionale s'explique en grande partie par l'intégration des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska à la région administrative de l'Estrie, qui a eu pour effet de faire passer la population de l'Estrie d'environ 338 000 habitants en 2021 à environ 499 000 habitants en 2022²³.

	Fonds du Québec		Compte de l'assurance-emploi		Total
	Montant	Part relative	Montant	Part relative	
Budget initial pour 2022-2023	7 723 245 \$	14,05 %	47 227 227 \$	85,85 %	54 950 472 \$
Budget initial pour 2021-2022	4 030 327 \$	10,84 %	33 145 011 \$	89,16 %	37 175 338 \$
Différence entre le budget pour 2022-2023 et celui pour 2021-2022	3 692 918 \$		14 082 216 \$		17 775 134 \$

²³ Institut de la statistique du Québec, 2021.

5.2 Indicateurs de résultats ciblés et cibles

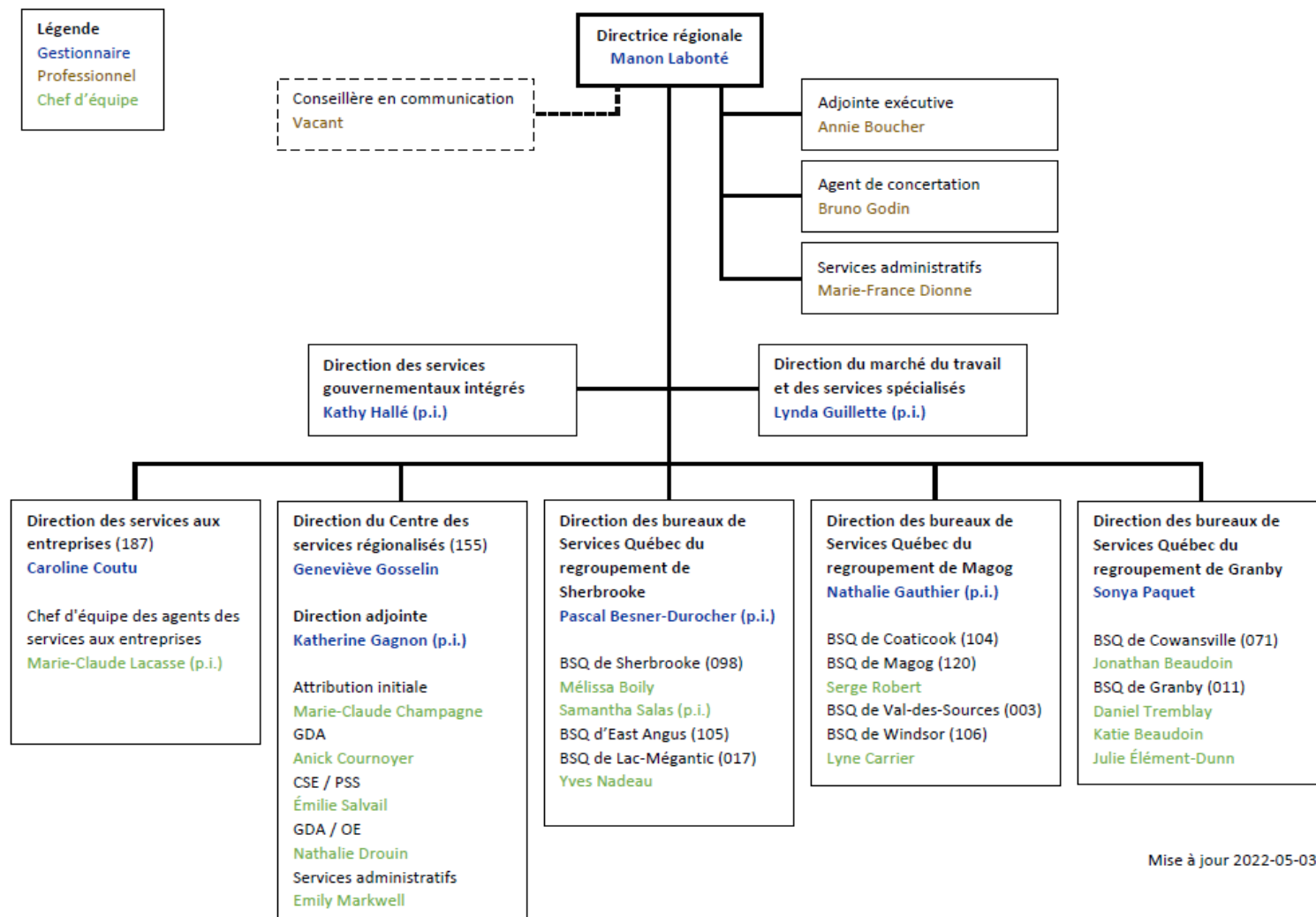
Les cibles régionales pour 2022-2023 tiennent compte du nouveau découpage territorial, incluant les MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska

Indicateurs de résultats		Cibles régionales 2022-2023 ²⁴
1	Nombre de personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (ensemble de la clientèle)	6104
2	Proportion des personnes ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation (ensemble de la clientèle)	58,8 %
3	Nombre de participants de l'assurance-emploi ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation	n.d.
4	Proportion des participants de l'assurance-emploi ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation	n.d.
5	Nombre de clients des programmes d'assistance sociale ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation	888
6	Proportion des clients des programmes d'assistance sociale ayant occupé un emploi à brève échéance après avoir terminé leur participation	43,3 %
7	Nombre de nouveaux participants aux stratégies du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (CDRCMO)	511
8	Nombre d'entreprises nouvellement aidées	984
9	Taux d'exactitude monétaire dans le traitement administratif des dossiers actifs des services de solidarité sociale	97 %
10	Proportion des demandes d'aide financière de derniers recours traitées dans un délai de cinq jours ouvrables	85 %

²⁴ Des ajustements pourraient y être apportés en cours d'année, notamment en fonction de l'évolution de la situation économique du Québec et de celle du marché du travail.

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

Unités administratives, gestionnaires et chefs d'équipe



Mise à jour 2022-05-03

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

PRÉSIDENTE	
Josée Fortin	Sherbrooke quantique
VICE-PRÉSIDENTS	
Ricky Lewis	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)
Frédéric Marcotte	Municipalité régionale de comté (MRC) des Sources
SECRÉTAIRE – MEMBRE D'OFFICE	
Manon Labonté	Directrice régionale de Services Québec de l'Estrie
REPRÉSENTANTS DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SIX POSTES)	
Denis Beaudin	Conseil central des syndicats nationaux de l'Estrie – CSN (CCSNE–CSN)
Louis Bernard	CIUSSS de l'Estrie – CHUS
Bernard Cournoyer	Centrale des syndicats démocratiques – Construction (CSD)
Ricky Lewis	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)
Diane Lacroix	Union des producteurs agricoles (UPA)
Vacant	
REPRÉSENTANTS DES ENTREPRISES (SIX POSTES)	
Louise Bourgault	Chambre de commerce de Sherbrooke
Kathleen Neault	Réfri-Ozone Inc.
Josée Fortin	Sherbrooke quantique
Marie-Claude Rocheleau	Usinatech
Cynthia Colette	Pôle d'entrepreneuriat collectif de l'Estrie
Vacant	
REPRÉSENTANTS DU MILIEU DE LA FORMATION (QUATRE POSTES)	
Diane Cloutier	Cégep de Sherbrooke
Eddy Supeno	Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke
Mathieu Coderre	Syndicat de l'enseignement de l'Estrie
Annie Garon	Centre de services scolaire des Hauts-Cantons
REPRÉSENTANTS DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (DEUX POSTES)	
Josée Leclair	Orientation Travail
Vacant	
REPRÉSENTANT DE LA RÉALITÉ DU DÉVELOPPEMENT LOCAL DE LA RÉGION (UN POSTE)	
Frédéric Marcotte	Municipalité régionale de comté (MRC) des Sources
REPRÉSENTANTS MINISTÉRIELS (SANS DROIT DE VOTE)	
Isabelle Bouchard	Commission de la construction du Québec
Richard Bernier	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
Éric Caya	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
PERSONNES INVITÉES AUX RENCONTRES DU CRPMT DE L'ESTRIE	
Steve Turgeon	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
Nicolas Martin	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
Stéphane Alain	Table des MRC de l'Estrie
Marc-Antoine Rouillard	CIUSSS de l'Estrie-CHUS
GESTIONNAIRES ET EMPLOYÉS DE LA DIRECTION RÉGIONALE DE SERVICES QUÉBEC INVITÉS AUX RENCONTRES DU CRPMT DE L'ESTRIE	
Lynda Guillette	Directrice du marché du travail et des services spécialisés, par intérim
Kathy Hallé	Directrice des services gouvernementaux intégrés, par intérim
Caroline Coutu	Directrice des services aux entreprises
Annie Boucher	Adjointe exécutive à la Direction régionale de Services Québec de l'Estrie
Bruno Godin	Agent de concertation à la Direction régionale de Services Québec de l'Estrie

5.5 Carte de la région administrative de l'Estrie



Source : ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec, 2022 [En ligne].

https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/cartotheque/Region_05.pdf

5.6 Tableaux synthèses du *Plan d'action régional 2022-2023*

Orientation 1 du plan stratégique 2019-2023 du MTESS : Simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité	
Objectifs du Plan stratégique	Principaux axes d'intervention en lien avec les priorités régionales
Objectif 1.3 – Poursuivre le déploiement d'une offre intégrée de services multimodes et de proximité	Axe d'intervention : l'optimisation de la prestation des services à la clientèle - Maximiser l'utilisation des différents modes de service en fonction des besoins de la clientèle - Soutenir le personnel dans la mise en œuvre d'une approche multimode
Objectif 1.4 – Améliorer la satisfaction de la clientèle du Ministère à l'égard des services reçus	Axe d'intervention : la mise en œuvre d'actions visant à augmenter la satisfaction de la clientèle à l'égard des services reçus - Consolider, auprès de l'ensemble du personnel, la culture de services et l'approche liée à l'expérience client - Poursuivre l'accompagnement et la formation du personnel intervenant auprès des clientèles quant à l'utilisation d'outils permettant d'offrir des renseignements précis et complets

Orientation 2 du plan stratégique 2019-2023 du MTESS : Adapter les interventions aux besoins de la clientèle, volet main-d'œuvre et emploi	
Orientations en matière de main-d'œuvre et d'emploi ¹⁶	Principaux axes d'intervention en lien avec les priorités régionales (Version approuvée par le CRPMT lors de la rencontre du 10 mars 2022)
Orientation 1 : Rejoindre les clientèles et leur faire connaître les opportunités du marché du travail et les bénéfices des services publics d'emploi	Axe d'intervention : la connaissance des services publics d'emploi et de leurs avantages - Faire connaître les bénéfices des services publics d'emploi aux employeurs, aux travailleurs et aux personnes sans emploi en travaillant de concert avec les partenaires Axe d'intervention : la diffusion de l'information sur le marché du travail aux différentes clientèles et aux partenaires pour soutenir la prise de décision - Faire connaître le marché du travail estrien et ses différentes opportunités, notamment en ce qui a trait aux métiers et aux professions d'avenir - Bonifier la connaissance du marché du travail estrien, notamment en s'appropriant les caractéristiques des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska
Orientation 2 : Requalifier et rehausser les compétences des personnes sans emploi et des travailleurs	Axe d'intervention : le soutien à la qualification et au développement des compétences - Poursuivre les efforts visant à rehausser les compétences et à requalifier les personnes de façon à favoriser leur intégration et leur maintien en emploi - Accroître le développement de qualifications dans certains secteurs prioritaires, tels ceux retenus par le CRPMT et dans le cadre de l'Opération main-d'œuvre - Accroître et diversifier l'offre de formation continue en réponse aux besoins du marché du travail pour les personnes en emploi Axe d'intervention : le soutien à la participation au marché du travail par le développement des compétences essentielles et des compétences numériques - Favoriser le développement des compétences essentielles à l'intégration à un marché du travail en évolution - Adapter l'offre de formation de façon à assurer le développement des compétences numériques des participants
Orientation 3 : Réaliser des interventions adaptées aux besoins des chercheurs d'emploi en vue de leur intégration et de leur maintien en emploi, en collaboration notamment avec les employeurs	Axe d'intervention : l'accompagnement soutenu des personnes dans la démarche d'intégration en emploi - Favoriser la persévérance aux mesures en renforçant l'accompagnement des personnes tout au long de leur démarche d'intégration en emploi - Fournir, en partenariat avec les établissements d'enseignement, les organismes spécialisés en employabilité et en collaboration avec les employeurs, un accompagnement en emploi dans une perspective de maintien Axe d'intervention : l'adaptation de l'intervention aux besoins spécifiques des personnes rencontrant des obstacles à l'intégration en emploi - Approfondir la connaissance des caractéristiques et des besoins des clientèles sous-représentées sur le marché du travail, ainsi que des obstacles à leur intégration en emploi

	Mettre en œuvre des actions ciblées en fonction des besoins des groupes sous-représentés sur le marché du travail, notamment : les jeunes, les femmes, les personnes immigrantes, les personnes handicapées, les clientèles de l'assistance sociale et les travailleurs expérimentés
Orientation 4 : Accompagner les employeurs dans la gestion de leurs ressources humaines afin qu'ils l'adaptent au contexte de rareté persistante de main-d'œuvre	Axe d'intervention : l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines - Soutenir les démarches des employeurs visant à améliorer leur gestion des ressources humaines, particulièrement en ce qui a trait au recrutement, à l'intégration et au maintien en emploi Axe d'intervention : l'appui aux entreprises dans la mise en œuvre d'actions visant à accroître leur productivité - Soutenir l'optimisation de l'organisation du travail, la transformation numérique et l'automatisation des entreprises par de l'accompagnement et de la formation Axe d'intervention : le soutien aux entreprises dans l'intégration en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée - Favoriser le développement d'une culture organisationnelle basée sur l'inclusion, l'équité et la diversité, et l'adaptation des pratiques d'accueil et d'intégration en emploi
Orientation 5 : S'assurer d'une concertation étroite avec les partenaires du marché du travail afin d'offrir des services publics d'emploi alignés sur les besoins des clientèles	Axe d'intervention : la concertation dans l'accompagnement des personnes et des entreprises - Assurer une cohérence de l'intervention gouvernementale auprès des personnes et des entreprises ayant des besoins liés à l'emploi - Favoriser le maillage des services publics d'emploi avec les organismes spécialisés en employabilité et avec les établissements d'enseignement dans l'accompagnement des personnes - Renforcer les partenariats avec les organisations du milieu communautaire ainsi que du réseau de la santé et des services sociaux pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des personnes Axe d'intervention : la réalisation de projets de concertation visant à réduire les déséquilibres du marché du travail estrien - Contribuer à la réalisation de projets favorisant l'adéquation formation-emploi et le développement d'une culture de formation continue dans la région

Orientation 2 du plan stratégique 2019-2023 du MTESS : Adapter les interventions aux besoins de la clientèle, volet participation sociale	
Objectif du Plan stratégique	Principaux axes d'intervention et stratégies d'action en lien avec les priorités régionales
Objectif 2.2 – Augmenter la participation sociale des individus et la mobilisation des partenaires	Axe d'intervention : l'aide et l'accompagnement offerts aux personnes appartenant à la clientèle des programmes d'assistance sociale - Réaliser les travaux nécessaires à la mise en œuvre du Programme de revenu de base - Optimiser les stratégies d'intervention auprès de la clientèle des programmes d'assistance sociale afin de favoriser leur participation sociale

Autre enjeu régional : l'intégration des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska à la Direction régionale de l'Estrée de Services Québec	
Objectif régional	Principaux axes d'intervention et stratégies d'action en lien avec les priorités régionales
Favoriser une intégration harmonieuse des activités des MRC de Brome-Missisquoi et de La Haute-Yamaska à la Direction régionale	Axe d'intervention : l'adaptation de l'organisation du travail en fonction de la nouvelle desserte territoriale - Favoriser l'optimisation de l'offre de services en s'appuyant sur une connaissance partagée des besoins des clientèles et des enjeux du marché du travail des territoires - S'enrichir de l'expertise et des pratiques des différentes unités afin d'améliorer la prestation de services aux clientèles - Adapter les mécanismes de soutien et de communication aux équipes

