

EMPLOI-QUÉBEC

PLANIFICATION
2011-2014

Estrie

AU CŒUR 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
Direction régionale
Direction du soutien aux opérations régionales
Centre de services régionalisés

La planification 2011-2014 et le plan d'action régional 2011-2012 ont été adoptés par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie le 24 mars 2011.

Cette planification 2011-2014 et le plan d'action régional 2011-2012 peuvent être consultés sur le site Internet d'Emploi-Québec Estrie :

www.emploi Quebec Estrie.net

et sur le site Internet d'Emploi-Québec :

www.emploi Quebec.gouv.qc.ca

ISBN 978-2-550-61608-5 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-61609-2 (version électronique)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2011.

NOTE : LE MASCULIN N'EST UTILISÉ, SELON LA SITUATION, QUE POUR ALLÉGER LE TEXTE

EMPLOI-QUÉBEC ESTRIE

LA PLANIFICATION 2011-2014

TABLE DES MATIÈRES

■ MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL (CRPMT)	1
■ MESSAGE DE LA DIRECTRICE RÉGIONALE	2
■ MOT DE PRÉSENTATION	3
1. LA MISSION D'EMPLOI-QUÉBEC, SA VISION, SON OFFRE DE SERVICES ET SON CADRE DE GESTION	4
2. L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE	5
2.1 L'ÉTAT PRÉVISIBLE DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET LA DÉMOGRAPHIE	5
2.2 LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL	6
3. LES ENJEUX, LES ORIENTATIONS ET LES AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES	7
3.1 LES GRANDS ENJEUX	7
3.2 LES GRANDES ORIENTATIONS ET LES AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES	7
■ ANNEXE 1 LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'ESTRIE AU 31 MARS 2011	11

■ MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL (CRPMT)

À l'aube d'un nouveau cycle de planification, le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) et la Direction régionale d'Emploi-Québec Estrie sont fiers de présenter la planification 2011-2014 et le plan d'action régional 2011-2012 d'Emploi-Québec Estrie.

D'entrée de jeu, je désire souligner la contribution de tous les acteurs du marché du travail et de l'emploi de la région qui ont bien voulu participer à la vaste consultation régionale que le CRPMT et la Direction régionale d'Emploi-Québec ont tenue à l'automne 2010.

Cette consultation a permis de partager une lecture commune des perspectives économiques et démographiques de la région et d'entendre les préoccupations de nos partenaires au regard de ces prévisions. Les problématiques qui ont été soulevées, ainsi que les pistes d'action qui ont été identifiées ont grandement soutenu la réflexion des membres du CRPMT lors du choix des priorités régionales pour le prochain cycle triennal.

Depuis plusieurs mois, les membres du Conseil régional font une analyse stratégique du marché du travail à court et moyen terme, ainsi que des perspectives démographiques. À court terme, tous conviennent de l'importance de soutenir les entreprises qui éprouvent des difficultés à sortir de la crise économique, peu importe leur secteur, dans la mesure où ce sont des entreprises innovantes ou des entreprises en croissance. Il ressort aussi qu'il faut agir rapidement auprès de la clientèle plus près du marché du travail, dont les nouveaux chômeurs et les personnes qui ne détiennent pas un premier diplôme, et qui souvent n'ont besoin que d'une intervention de courte durée pour réintégrer le marché du travail.

À moyen terme, le phénomène de rareté de main-d'œuvre anticipée dans certains secteurs et pour certains métiers spécialisés, provoqué par le repli démographique observé, aura des conséquences importantes pour les entreprises de la région. Celles-ci auront fort à faire pour attirer et maintenir en emploi une main-d'œuvre qualifiée. De plus, elles auront à

mettre au point des stratégies pour améliorer leur productivité de façon à réduire leur dépendance à une main-d'œuvre qui se fera moins nombreuse. Le CRPMT souhaite soutenir de façon prioritaire les entreprises des secteurs en croissance, notamment les entreprises faisant partie des créneaux ACCORD. Il souhaite aussi mettre l'accent sur l'implantation d'une culture de développement des compétences en continu au sein des entreprises en démontrant notamment la rentabilité de cette pratique.

La main-d'œuvre disponible sera elle aussi confrontée à de grands défis, entre autres au regard des qualifications qu'elle devra acquérir pour répondre aux besoins du marché du travail. C'est pourquoi le CRPMT entend prioriser la mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi, particulièrement les jeunes et les personnes âgées de 55 ans et plus, puisque ces groupes devraient combler, selon les perspectives annoncées, une grande partie des emplois qui seront disponibles. L'intervention auprès des entreprises pour les inciter à intégrer et maintenir en emploi une main-d'œuvre diversifiée est aussi parmi les priorités retenues par le Conseil.

Enfin, les membres du CRPMT sont aussi conscients des enjeux que cette situation risque d'engendrer pour l'agence Emploi-Québec. Avec un taux de chômage régional qui pourrait diminuer et s'approcher du niveau de plein emploi, les bassins de clientèle qui bénéficient habituellement des mesures et services d'Emploi-Québec diminueront graduellement. De plus, les personnes constituant ces bassins présenteront des caractéristiques différentes de celles de la clientèle habituelle de l'agence. Celle-ci devra faire preuve d'adaptation et d'innovation dans son offre de services et dans ses modes de prestation de services.

En fait, il ressort clairement que les défis à relever au cours des trois prochaines années seront nombreux, tant pour la clientèle et les entreprises, que pour l'agence Emploi-Québec, et les membres du CRPMT s'engagent à les aider à relever ces défis.

VINCENT CLOUTIER
PRÉSIDENT
CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU
TRAVAIL DE L'ESTRIE



■ MESSAGE DE LA DIRECTRICE RÉGIONALE

Je suis fière de vous présenter la planification 2011-2014 et le plan d'action régional 2011-2012 d'Emploi-Québec Estrie. Cette planification pluriannuelle s'impose au regard de la nature structurelle et du caractère persistant des problèmes auxquels s'attaque le service public d'emploi. Ainsi, les enjeux, les orientations proposées, ainsi que les axes d'intervention prioritaires retenus par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie (CRPMT) seront mis en œuvre sur une période de trois ans, à moins qu'il faille les modifier en raison de changements majeurs au sein de l'environnement interne ou externe.

Par ailleurs, les stratégies contenues dans les plans d'action annuels pourront être revues chaque année, notamment pour tenir compte des modifications de l'environnement économique ou organisationnel, des résultats obtenus ou encore des nouvelles attentes du CRPMT. Il en va de même pour les budgets accordés, ainsi que des cibles de résultats attendues par l'agence, qui seront actualisées annuellement.

Ainsi, la forme et le contenu du plan d'action ont été revus en tenant compte de cette nouvelle perspective pluriannuelle.

Comme l'indique dans son message le président du Conseil régional, M. Vincent Cloutier, l'élaboration de cette planification s'est appuyée sur une analyse stratégique du marché du travail et des perspectives démographiques. Les défis à relever sont nombreux et Emploi Québec aura fort à faire au cours des prochaines années pour contribuer au développement économique et social de la région.

Plus particulièrement, sur le plan organisationnel et tel que mentionné précédemment, le marché du travail est confronté à des changements majeurs. Au cours des prochaines années, ces transformations agiront sur l'évolution de la clientèle d'Emploi-Québec. D'une part, une baisse significative de celle-ci devrait être observée et, d'autre part, ses caractéristiques et ses besoins seront différents.

De plus, l'organisation mettra aussi sur la préservation de l'expertise acquise au fil des ans en assurant le transfert des compétences. Ces actions

sont d'autant plus nécessaires dans un contexte où les mouvements de personnel, amorcés au cours des dernières années, sont nombreux. L'environnement administratif dans lequel l'agence évolue fait en sorte que le défi de l'attraction et de la fidélisation de la main-d'œuvre sera, pour elle aussi, d'envergure.

Ainsi, pour continuer à réaliser notre mission avec succès et assurer la prestation de services efficaces, Emploi-Québec doit innover et transformer ses façons de faire. Notre agence doit revoir son modèle d'affaires afin de pouvoir faire face aux mutations du marché du travail, à l'évolution du profil et des habitudes de ses clientèles, à la situation des finances publiques, ainsi qu'aux nombreux mouvements de personnel qui surviendront au cours des prochaines années.

Le prochain cycle de planification nous permettra d'entreprendre graduellement la réorganisation de la prestation de nos services. Il débutera notamment par une accentuation des efforts et le développement de nouvelles pratiques d'intervention auprès des entreprises, par l'amélioration de l'accès pour la clientèle, par le Web, la téléphonie, etc., ainsi que par la révision des pratiques de gestion de nos ressources humaines, dans le but, entre autres, d'améliorer la qualité de vie au travail.

Les défis sont nombreux, mais sachant que nous pouvons compter sur le personnel d'Emploi-Québec Estrie, ainsi que sur nos nombreux partenaires, dont le CRPMT, je suis persuadée que nous pourrions réussir à les relever.

ANNE-MARIE ÉTHIER
DIRECTRICE RÉGIONALE
EMPLOI-QUÉBEC ESTRIE



■ MOT DE PRÉSENTATION

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

Le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) est composé de membres nommés par la ministre et appartenant aux groupes représentant la main-d'œuvre, les entreprises, les milieux de la formation et les organismes communautaires. La liste des personnes qui composent le Conseil régional apparaît à l'annexe 1. Parmi les mandats confiés au CRPMT, la définition de la problématique du marché du travail régional et la préparation d'un plan d'action régional en matière de main-d'œuvre et d'emploi sont toutes deux au cœur de ses activités.

La planification régionale liée aux services publics d'emploi doit être établie en concertation par la Direction régionale d'Emploi-Québec et le Conseil régional des partenaires du marché du travail. Elle doit être approuvée par la Commission des partenaires du marché du travail et par la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, conformément aux dispositions légales prévues à cet effet.

Ainsi, la responsabilité du Conseil régional des partenaires du marché du travail porte essentiellement sur la planification liée aux services publics d'emploi. La planification en matière de services de solidarité sociale relève de la responsabilité de la Direction régionale d'Emploi-Québec.

La planification 2011-2014 et les plans d'action annuels sont disponibles sur le site Internet de l'agence régionale et le site Internet d'Emploi-Québec.

Le lecteur doit savoir que le CRPMT et la Direction régionale présentent, dans cette planification 2011-2014 et les plans d'action régionaux associés, les grandes priorités régionales auxquelles une attention particulière doit être portée. Conséquemment, ce document ne présente pas l'ensemble des activités courantes exercées par Emploi-Québec en Estrie. Pour obtenir une liste complète des programmes et mesures offerts par l'agence régionale, le lecteur est invité à consulter le site internet d'Emploi-Québec.

1. LA MISSION D'EMPLOI-QUÉBEC, SA VISION, SON OFFRE DE SERVICES ET SON CADRE DE GESTION

■ SA MISSION

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

■ SA VISION

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

■ SON OFFRE DE SERVICES

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

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

marché du travail ou à se maintenir en emploi, de même qu'aux entreprises éprouvant des difficultés liées à la main-d'œuvre.

De plus, conformément aux dispositions de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*, Emploi-Québec est responsable de la gestion des programmes d'aide financière. Ainsi, les services de solidarité sociale d'Emploi-Québec soutiennent financièrement les personnes et les familles démunies et favorisent leur autonomie économique et sociale. En outre, Emploi-Québec les encourage à exercer des activités facilitant leur insertion sociale, leur insertion en emploi et leur participation active à la société.

■ SON CADRE DE GESTION

L'action d'Emploi-Québec s'exerce dans le cadre de gestion par résultats du gouvernement du Québec. Celui-ci est fondé sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Le cadre de gestion d'Emploi-Québec est défini dans sa convention de performance et d'imputabilité. Celle-ci précise notamment les indicateurs servant à l'établissement des cibles et à la reddition de comptes.

La planification d'Emploi-Québec s'inscrit dans la planification ministérielle et dans le respect des paramètres de transfert de la responsabilité des mesures actives d'emploi, tels qu'ils ont été convenus avec le gouvernement fédéral dans l'entente Canada-Québec relative au marché du travail.

Appuyée sur une analyse stratégique du marché du travail et des perspectives démographiques, la planification régionale d'Emploi-Québec indique les enjeux, orientations, axes d'intervention prioritaires et stratégies privilégiées par l'agence en vue de contribuer au développement économique et social de la région. Le plan d'action régional de chaque année financière trouve son prolongement dans les plans d'action des centres locaux d'emploi (CLE) qui précisent les moyens d'action pour réaliser les stratégies d'interventions prioritaires régionales retenues et atteindre les objectifs et les cibles prévues.

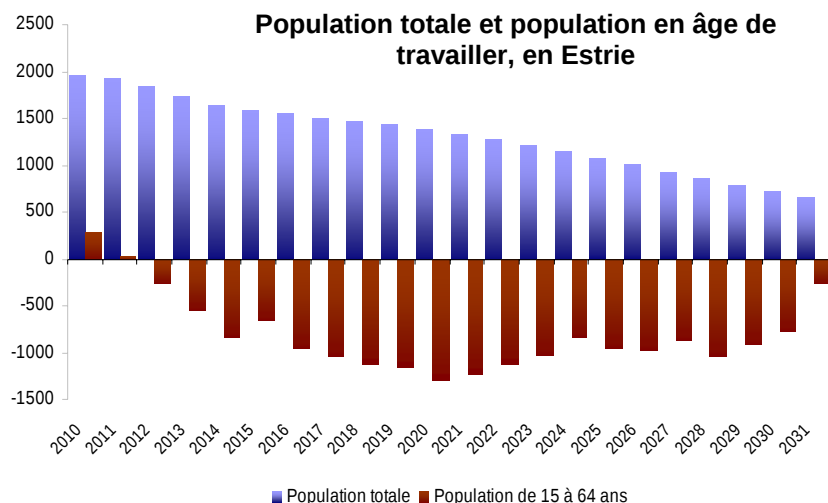
Bien qu'Emploi-Québec doive faire approuver annuellement son plan d'action, sa planification est réalisée dans une perspective pluriannuelle.

2. L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE

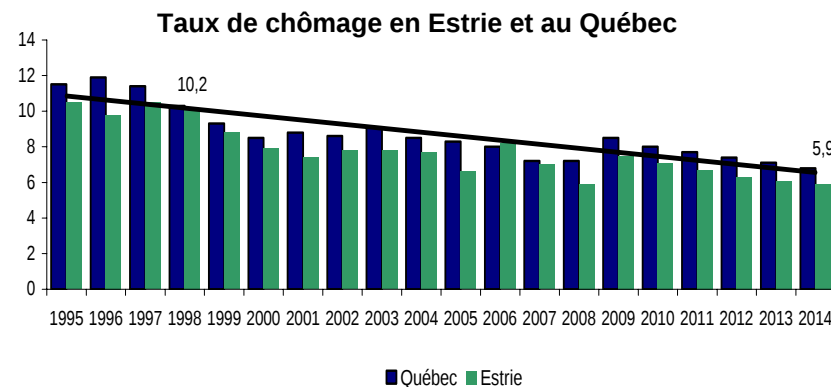
2.1 L'ÉTAT PRÉVISIBLE DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET LA DÉMOGRAPHIE

- **Les grandes tendances démographiques.** Malgré l'accroissement de la population totale, la population en âge de travailler, soit celle âgée de 15 à 64 ans, commencera à diminuer à compter de 2012. Alors qu'elle représente, actuellement, plus des deux tiers (68 %) de la population totale, sa proportion baissera à 66 % en 2014. Selon les plus récentes prévisions, cette part chutera à 57 % en 2031. Cette diminution limitera l'offre de main-d'œuvre sur le marché du travail estrien.

Pour la même période, chez les jeunes de 15 à 29 ans, la population diminuera de 4,5 %, alors que celle des personnes âgées de 30 à 44 ans croîtra de 2,9 %. Chez les personnes âgées de 55 à 64 ans, l'accroissement sera de l'ordre de 7,1 %, alors que celui des personnes âgées de 65 ans et plus sera de 12,2 %.



- **Le retour de la croissance de l'emploi.** Malgré les soubresauts liés au ralentissement économique, le marché du travail estrien comptera près de 8 100 emplois de plus d'ici 2014. Quant au taux de chômage, il devrait chuter sous la barre des 6,0 % et s'établir à 5,9 % d'ici trois ans.



D'autres facteurs devront compenser la chute de la population en âge de travailler (15 à 64 ans), afin que celle-ci n'entraîne pas une baisse équivalente du niveau de vie. Bien que les taux d'emploi du Québec et de l'Estrie soient parmi les plus élevés parmi les états membres de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), il faudra s'assurer de maximiser la participation du plus grand nombre de personnes au marché du travail. Le maintien ou l'intégration des personnes âgées de 55 ans et plus et des personnes immigrantes s'avèrent des avenues intéressantes, puisqu'elles permettront, en partie, de compenser la baisse de la population en âge de travailler. Par ailleurs, le Québec et l'Estrie affichent un retard au chapitre de la productivité du travail. Le déficit s'explique par la plus faible efficacité de la production de biens et services, ainsi que par la répartition de l'emploi dans les différents secteurs d'activité. Dans un tel contexte, il sera essentiel de soutenir les entreprises dans l'accroissement de leur productivité.

- **Offre de main d'œuvre.** D'ici 2014, Emploi-Québec estime que 30 100 emplois seront disponibles en raison de la croissance économique (8 100 postes) et des départs à la retraite (22 000 postes). Un peu plus de la moitié des postes devraient être comblés par des jeunes âgés de 15 à 29 ans. Le reste de l'offre de main-d'œuvre proviendra de la population immigrante, de l'augmentation du taux

d'activité de la population, de l'accroissement de la participation des personnes de 65 ans et plus au marché du travail et de la diminution du nombre de personnes en chômage.

- **Tendances sectorielles du marché du travail.** En ce qui concerne la composition du marché de l'emploi, c'est le secteur des services qui accaparera la plupart des nouveaux postes. En fait, tous les sous-secteurs des services connaîtront une croissance de l'emploi d'ici 2014. Or, la part de l'emploi de ce secteur d'activité augmentera de 0,7 point de pourcentage pour s'élever à 71,0 %. Quant au secteur de la fabrication, sa proportion diminuera au cours des prochaines années, pour passer de 20,4 % en 2010 à 19,8 % en 2014. C'est une tendance lourde qui s'observe depuis de nombreuses années et qui n'est pas près de s'estomper.

En Estrie, le déclin de l'industrie manufacturière s'observe depuis 2003, soit depuis le début de l'envolée de la valeur du huard. À cette époque, l'Estrie venait de connaître près de six années consécutives de croissance de l'emploi manufacturier en raison, notamment, de l'avantage comparatif que conférait la faiblesse du dollar canadien. Or, la décroissance du secteur manufacturier observée depuis presque sept ans s'explique aussi par l'accroissement de la concurrence étrangère, ainsi que par le ralentissement économique chez nos partenaires commerciaux, dont les États-Unis. L'Estrie n'a pas échappé à cette tendance lourde : les économies qui se développent connaissent, généralement, une décroissance de la part des emplois manufacturiers.

- **Des emplois de plus en plus qualifiés.** Les statistiques le confirment : les emplois estriens sont de plus en plus qualifiés. Ainsi, les professions de niveaux de compétence technique et intermédiaire, qui demandent généralement un diplôme d'études collégiales ou un diplôme d'études professionnelles, connaîtront la plus forte croissance d'ici 2014. De plus, l'accroissement de la productivité et de l'innovation fera en sorte que les qualifications requises en emploi changeront rapidement.
- **Des chômeurs plus éloignés du marché du travail.** Malgré le fait que le taux de chômage connaîtra une diminution constante au cours des prochaines années, les personnes éloignées du marché du travail et les

personnes présentant des caractéristiques sociodémographiques particulières telles que les personnes immigrantes auront de la difficulté à intégrer le marché du travail.

2.2 LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Tel que mentionné précédemment, le marché du travail est confronté à des changements importants. Ces transformations de l'environnement externe ne se feront pas sans incidence sur l'évolution de la clientèle d'Emploi-Québec. Au-delà des baisses importantes qui sont anticipées, la composition des bassins de clientèle sera modifiée, de même que les caractéristiques et les besoins de ces personnes.

En outre, les habitudes en matière de service à la clientèle ont connu des changements majeurs ces dernières années, entre autres en raison des nouvelles technologies de l'information et des communications qui sont de plus en plus accessibles. Les habitudes transactionnelles des personnes ont changé et Emploi-Québec doit revoir ses modes de prestation de services afin de répondre efficacement aux nouveaux besoins de la clientèle.

Sur le plan de l'environnement interne, différents éléments sont à considérer. Emploi-Québec aura à prendre en compte l'accentuation des mouvements de son personnel, en raison des nombreux départs à la retraite et de l'application de la règle gouvernementale relative au remplacement des personnes qui prennent leur retraite.

Également, sur le plan technologique, Emploi-Québec devra améliorer son infrastructure informatique afin de soutenir efficacement le travail du personnel dans sa prestation de services à la population et aux entreprises et améliorer ainsi sa productivité.

Par conséquent, pour continuer à réaliser sa mission avec succès et assurer la livraison de services efficaces, Emploi-Québec doit innover et transformer son modèle d'affaires afin de pouvoir faire face aux mutations du marché du travail, à l'évolution du profil et des habitudes de ses clientèles, à la situation des finances publiques, ainsi qu'aux nombreux mouvements de personnel qui surviendra au cours des prochaines années.

3. LES ENJEUX, LES ORIENTATIONS ET LES AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

3.1 LES GRANDS ENJEUX

À la lumière de l'information présentée sur l'évolution de l'environnement externe et interne, les grands enjeux auxquels aura à faire face Emploi-Québec pour la période 2011-2014 sont les suivants :

Enjeu n° 1 – Services publics d'emploi — Court terme

Risque que les personnes en chômage à la suite de la récession demeurent sans emploi de façon prolongée

Enjeu n° 2 – Services publics d'emploi — Moyen terme

Contexte de mutations profondes du marché du travail et difficultés accrues de recrutement de la part des entreprises, coexistant avec un chômage et un sous-emploi chez certains groupes de personnes et dans certains secteurs, régions ou milieux dévitalisés

Enjeu n° 3 – Services de solidarité sociale

La prévention de la dépendance à l'aide financière de dernier recours, la gestion rigoureuse des programmes d'aide financière et la mobilisation pour l'autonomie économique et l'inclusion sociale

Enjeu n° 4 — Adaptation organisationnelle

L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux mutations profondes du marché du travail dans un contexte de diminution de ses ressources

3.2 LES GRANDES ORIENTATIONS ET LES AXES D'INTERVENTIONS PRIORITAIRES

Les grandes orientations d'Emploi-Québec pour la période 2011-2014 découlent des enjeux mentionnés précédemment. L'enjeu n° 1, ainsi que la première orientation qui y est associée, témoignent de la préoccupation de l'agence de tenir compte du nombre encore élevé de chômeurs et de chômeuses en 2011. Les orientations n° 2 et 3, associées à l'enjeu n° 2 répondent quant à elles aux grands enjeux structurels auxquels le Québec et la région sont confrontés, en visant l'amélioration du taux d'emploi de la population ainsi que de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises. Au regard de l'enjeu n° 3, Emploi-Québec soutiendra financièrement les personnes et les familles démunies, tout en privilégiant l'emploi comme principal moyen d'assurer l'autonomie économique et sociale des personnes considérées aptes au travail, contribuant ainsi à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (orientation n° 4). Enfin, l'orientation organisationnelle n° 5 exprime la nécessité pour Emploi-Québec d'entreprendre la révision de son modèle d'affaires dans un objectif de modernisation de sa prestation de services afin d'assurer la livraison de services efficaces.

Pour chacune de ces grandes orientations, des axes d'intervention prioritaires ont été identifiés par le Conseil régional des partenaires du marché du travail.

La section qui suit présente les grandes orientations et les axes d'interventions prioritaires qui y sont associés.

LES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI — LE COURT TERME — ORIENTATION n° 1 ET AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

Orientation n° 1	Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et soutenir la relance de l'emploi
-----------------------------	--

Dès les premiers signes de ralentissement de l'économie québécoise en 2008, Emploi-Québec a mis en œuvre des actions énergiques et concertées pour soutenir le nombre croissant d'entreprises en difficulté et pour aider les personnes qui perdaient leur emploi, en collaboration étroite avec les partenaires du marché du travail. Cela a d'ailleurs fait en sorte que

l'agence régionale a aidé un nombre record d'individus et d'entreprises au cours des deux dernières années. Cependant, malgré l'amélioration marquée des conditions du marché du travail, certaines personnes et certaines entreprises subissent toujours les effets de la crise économique.

Ainsi, Emploi-Québec poursuivra ses interventions afin d'aider les personnes plus près du marché du travail à réintégrer rapidement un emploi, ainsi que les entreprises qui éprouvent des difficultés à sortir de la récession. Il s'agit entre autres d'éviter la prolongation du chômage par un investissement de courte durée et donc de favoriser un retour rapide sur le marché du travail. C'est pourquoi nous viserons notamment les personnes sans diplôme, mais qui pourraient rapidement obtenir un premier diplôme.

À court terme, pour l'année 2011-2012, les axes d'intervention prioritaires retenus par le Conseil régional des partenaires du marché du travail et l'agence régionale dans le but de concrétiser la première orientation sont les suivants :

Une intervention rapide auprès de la clientèle plus près du marché du travail, notamment les nouveaux chômeurs, les prestataires d'une aide financière de dernier recours qui touchent des prestations depuis moins de deux ans et les personnes sans diplôme, mais qui pourraient rapidement obtenir un premier diplôme

L'aide aux entreprises qui éprouvent des difficultés à sortir de la crise économique, peu importe leur secteur, dans la mesure où ce sont des entreprises innovantes, ou en croissance, ou encore qui s'investissent dans les produits à valeur ajoutée

LES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI — LE MOYEN TERME — ORIENTATION n° 2 ET AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

Orientation n° 2	Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes
-------------------------	---

Comme nous l'avons illustré précédemment, l'évolution démographique défavorable que connaîtra non seulement l'Estrie, mais l'ensemble du Québec risque d'exercer des pressions à la baisse sur l'accroissement de la richesse collective, d'où l'importance d'accroître la participation de la

population en âge de travailler au marché du travail et à l'emploi. De plus, le fait d'occuper un emploi demeure le principal moyen de réduire la pauvreté de façon durable.

Bien qu'une grande partie des chômeuses et des chômeurs soient relativement autonomes en ce qui a trait à leur intégration au marché du travail, un nombre considérable d'entre eux et elles rencontrent des obstacles dans l'insertion en emploi et risquent de voir la durée de leur chômage se prolonger et son coût s'alourdir en l'absence d'une intervention des services publics d'emploi. Parmi ces groupes de personnes, les jeunes et les travailleurs âgés de 55 ans et plus méritent une attention particulière puisque, selon les prévisions, ils pourraient combler une grande partie des emplois qui seront disponibles. Également, en raison des difficultés accrues de recrutement, l'agence Emploi-Québec sera appelée à jouer un rôle de plus en plus important en vue d'aider les entreprises à accueillir une main-d'œuvre provenant de bassins traditionnellement plus éloignés du marché du travail ou sous-utilisée.

À moyen terme, pour la période 2011-2014, les axes d'intervention prioritaires retenus par le Conseil régional des partenaires du marché du travail et l'agence régionale en vue de concrétiser la deuxième orientation sont les suivants :

La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi, notamment les jeunes et les personnes de 55 ans et plus, particulièrement les femmes de ce groupe d'âge

L'intervention auprès des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée

LES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI — LE MOYEN TERME — ORIENTATION n° 3 ET AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

Orientation n° 3	Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements
-------------------------	--

Les pressions à la hausse sur les conditions de travail, dont les salaires, occasionnées par la rareté grandissante de la main-d'œuvre, la vigueur de la devise canadienne par rapport au dollar américain et la compétition

accrue des pays à faible coût de main-d'œuvre sont autant d'éléments qui solliciteront la capacité des entreprises à s'adapter aux changements. Afin de maintenir et d'améliorer leur compétitivité, les entreprises devront chercher à accroître leur productivité. Elles auront aussi fort à faire pour attirer et maintenir en emploi une main-d'œuvre qualifiée.

L'agence Emploi-Québec sera appelée à accompagner les entreprises dans leur quête d'une productivité accrue, en intervenant sur la dimension liée à sa mission, soit la gestion des ressources humaines. Elle ciblera entre autres les entreprises des secteurs en croissance afin de favoriser leur capacité d'adaptation aux changements, en soutenant plus particulièrement l'implantation d'une culture de développement des compétences en continu dans les entreprises, ainsi que l'innovation et la diversification des approches de formation par les établissements d'enseignement.

À moyen terme, pour la période 2011-2014, les axes d'intervention prioritaires retenus par le Conseil régional des partenaires du marché du travail et l'agence régionale permettant de concrétiser la troisième orientation sont les suivants :

Le soutien aux entreprises des secteurs en croissance ou des secteurs qui seront fortement sollicités par les projets régionaux existants ou à venir

Le soutien à l'implantation d'une culture de développement des compétences en continu dans les entreprises et à l'innovation et la diversification des approches de formation par les établissements d'enseignement

LES SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE — ORIENTATION n° 4 ET AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

**Orientation
n° 4**

Offrir les services de solidarité sociale dans une perspective d'insertion en emploi et soutenir la mobilisation des milieux en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale, tout en accordant un soutien du revenu aux personnes qui bénéficient des divers programmes d'aide financière

Le soutien financier des personnes démunies est au cœur des services de solidarité sociale d'Emploi-Québec. Outre celui-ci, Emploi-Québec déploie des efforts continus pour favoriser l'inclusion sociale des prestataires d'une aide financière de dernier recours et pour les soutenir dans leurs démarches en vue d'un retour sur le marché du travail.

Afin de poursuivre les efforts de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le Québec s'est doté d'un second plan en la matière, le plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015, intitulé *Le Québec mobilisé contre la pauvreté*, coordonné par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa quatrième orientation grâce aux axes d'intervention prioritaires suivants :

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

La contribution au plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale

L'ADAPTATION ORGANISATIONNELLE — ORIENTATION n° 5 ET AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

**Orientation
n° 5**

Revoir et optimiser le partenariat, les processus de travail, la prestation de services et l'organisation territoriale d'Emploi-Québec

Emploi-Québec mise sur l'optimisation de ses services et sur la transformation de son modèle d'affaires pour s'adapter à un environnement marqué par des mutations profondes du marché du travail. Déjà amorcée, la première démarche vise à optimiser les services offerts, plus particulièrement la façon dont ils sont offerts, dans le but d'alléger la pression exercée sur le personnel et sur la capacité organisationnelle à offrir des services de qualité.

De façon concomitante à la démarche d'optimisation, Emploi-Québec vise la transformation de son modèle d'affaires, démarche qui se réalisera sur plusieurs années. Le renouvellement du modèle d'affaires s'appuie sur les forces d'Emploi-Québec, dont la gestion sur une base partenariale et sa gestion par résultats. Ce renouvellement passera par un changement majeur des façons de faire et de servir les clients. La prestation de services d'Emploi-Québec ne peut se faire sans la contribution de personnes qualifiées et engagées, contribution qui passe avant tout par un personnel en santé et mobilisé.

À cet égard, Emploi-Québec accordera une attention particulière à ses ressources humaines, en mettant la santé des personnes au cœur de ses valeurs, et ce, en continuité avec la démarche d'amélioration en santé et qualité de vie au travail. L'agence misera aussi sur la préservation de l'expertise développée au fil des ans en assurant le transfert des compétences. Ces actions sont d'autant plus nécessaires dans un contexte où les mouvements de personnel, amorcés au cours des dernières années, sont nombreux.

Emploi-Québec entend concrétiser sa cinquième orientation à l'aide des axes d'intervention prioritaires suivants :

La réorganisation de la prestation de services, dont le développement de l'approche multimode

Les pratiques de gestion de ses ressources humaines

La planification 2011-2014 est élaborée afin de prendre en compte la nature structurelle et le caractère persistant des problèmes auxquels s'attaque le service public d'emploi. Ainsi, les enjeux, les orientations et les axes d'intervention prioritaires présentés seront mis en œuvre sur une période de trois ans, à moins qu'il faille les modifier en raison de changements majeurs au sein de l'environnement interne ou externe.

La planification 2011-2014 se concrétise annuellement par un plan d'action régional. Ces plans d'action régionaux sont actualisés annuellement notamment pour tenir compte des modifications de l'environnement économique et organisationnel, des résultats obtenus ou encore des nouvelles attentes du Conseil régional des partenaires du marché du travail. Le plan d'action régional 2011-2012 présente les principales stratégies retenues pour mettre en œuvre les priorités régionales. Il présente aussi les budgets accordés et les cibles de résultats à atteindre pour 2011-2012.

ANNEXE 1 : LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'ESTRIE au 31 mars 2011

Membres représentant la main-d'œuvre (6 postes)	
Louis Bernard	Centrale des syndicats nationaux (CSN)
Ricky Lewis	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)
Réal Marcoux	Union des producteurs agricoles (UPA)
Daniel Proulx	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)
Denis Vigneault	Centrale des syndicats démocratiques (CSD)
Michel Tétreault	Centrale des syndicats nationaux (CSN)
Membres représentant les entreprises (6 postes)	
Renelle Anctil	Rona l'Entrepôt
Louise Bourgault	Chambre de commerce de Sherbrooke
Vincent Cloutier	Stations régionales — Groupe TVA
Yves Goudreault	Conway Jacques courtiers d'assurances inc.
Jean-François Pagé	Heenan Blaikie
Sylvain Roux	Association des directeurs généraux de l'Estrie
Membres représentant le milieu de la formation (4 postes)	
Marie-France Bélanger	Cégep de Sherbrooke
Bernard Lacroix	Commission scolaire des Hauts-Cantons
Gilles Normand	Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke
Luc Paquette	Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke
Membres représentant les organismes communautaires (2 postes)	
Christiane Carle	Centre d'intégration au marché de l'emploi (CIME)
Mercedes Orellana	Service d'aide aux Néo-Canadiens de Sherbrooke (SANC)
Membre représentant Emploi-Québec	
Anne-Marie Éthier	Directrice régionale d'Emploi-Québec Estrie
Membres sans droit de vote (5 postes)	
Robert Fortin	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
Chantal Lussier	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC)
Pierre Poulin	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)
Roger Tremblay	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)
Marie-Hélène Wolfe	Conférence régionale des élus de l'Estrie (CREE)
Membres invités d'Emploi-Québec (3 postes)	
Richard Auclair	Directeur de la direction de la planification, du partenariat et de l'information sur le marché du travail
Jacques Bernard	Coordonnateur des activités du conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie
David Létourneau	Directeur de la direction du soutien aux opérations régionales