**A logo with orange and blue colors

Description automatically generated**

**Livre blanc : Un cadre stratégique pour améliorer l'emploi et les résultats scolaires de la communauté anglophone des Cantons-de-l'Est au Québec**

**Septembre 2025**

**Contexte**

L'Association des Townshippers est la voix de la communauté anglophone des Cantons-de-l'Est depuis 1979. Les gens nous font confiance lorsque nous abordons des sujets qui préoccupent les anglophones.

Nous soutenons nos communautés locales grâce à une variété de programmes :

* Nous aidons les gens à trouver les soins et les services de santé et à y avoir accès en anglais.
* Nous soutenons les personnes âgées, les familles et les jeunes.
* Nous encourageons la création d'emplois et renforçons l'économie locale.
* Nous célébrons l'histoire et la culture de notre communauté.

Nous œuvrons dans les Cantons-de-l’Est et nous sommes heureux de prêter main-forte aux partenaires qui sollicitent notre aide partout au Québec.

**Ce que nous faisons**

À l’Association des Townshippers, nous poursuivons trois objectifs principaux :

* Soutenir les intérêts de la communauté d’expression anglaise dans les Cantons-de- l’Est.
* Préserver la vigueur de la culture et de l'identité de cette communauté.
* Encourager les anglophones à participer à la vie de leurs collectivités locales et de la société québécoise.

**Comment nous le faisons**

Voici comment nous atteignons nos objectifs :

* Nous veillons à ce que la voix des anglophones soit entendue lorsque des grandes décisions sont sur la table.
* Nous investissons notre temps, notre argent et nos partenariats pour aider nos communautés à croître et nous planifions les ressources dont nous aurons besoin dans l'avenir.
* Nous consolidons notre communauté en soutenant les personnes qui souhaitent rester ici et en y accueillant de nouveaux anglophones.
* Nous impliquons les jeunes dans la communauté et nous les aidons à devenir des leaders.
* Nous mettons en évidence le rôle important des anglophones dans la société québécoise.

**Ce qui nous guide**

Voici comment nous prenons des décisions et planifions notre travail :

* Toutes nos actions sont en lien avec nos objectifs organisationnels et notre mission.
* Nous examinons attentivement chacun de nos projets afin de nous assurer qu'ils correspondent à nos plans et aux promesses que nous faisons à nos partenaires et à nos membres.
* Nous prenons nos décisions en écoutant la communauté, en analysant les faits et les chiffres et en nous appuyant sur des recherches fiables.

**Un travail d’équipe**

Le présent livre blanc est le fruit d'un partenariat. Il s'appuie sur une recherche approfondie commandée par l'**Association des Townshippers** et élaborée à partir de consultations franches auprès d'intervenants des secteurs de la santé, de l'éducation, de l'emploi et de l'économie des Cantons-de-l'Est. Il en résulte une stratégie à la fois ambitieuse et ancrée dans la réalité vécue par la communauté.

L'équipe de l'Association des Townshippers a d'abord codifié ces précieux apports, puis a guidé le document à travers un processus itératif de rédaction, de réécriture et d'amélioration. Des outils modernes, dont l'intelligence artificielle, ont été utilisés pour affiner notre analyse et clarifier notre message, ce qui a abouti au cadre stratégique que vous voyez aujourd'hui.

Le présent document n'est pas le fruit d’un auteur unique, mais plutôt le résultat d'un travail collectif. Nous tenons à remercier officiellement les personnes et organismes suivants, dont les contributions significatives ont été essentielles à son élaboration et à sa révision :

Denis Kotsoros Bureau de la députée de Stanstead-Compton Marianne Dandurand

Michelle Lepitre Bureau du député de Brome-Missisquoi Louis Villeneuve

Emily Côté Bureau de la députée de Brome-Missisquoi Isabelle Charest

Simone Goloven Bureau de la députée de St-François Geneviève Hébert

Suzanne Lepage Commission scolaire Eastern Townships

Alexandra Reid-Lacerte Collège régional Champlain

Allyson Sirois Université Bishop’s

Krystopher Isidore

Zia Amiri

Nathaniel Lamont

Le conseil d’administration 2025-2026 de l’Association des Townshippers

**I. Résumé**

Ce livre blanc présente un cadre stratégique conçu dans le but de relever les défis systémiques en matière d'éducation et d'emploi auxquels fait face la communauté anglophone des Cantons-de-l'Est (Estrie) au Québec. Malgré un niveau élevé de bilinguisme et de scolarité, cette communauté fait face à des taux de chômage élevés, à des revenus médians inférieurs et à un écart important en matière de diplomation par rapport à ses homologues francophones. La Commission scolaire Eastern Townships (CSET) affiche un taux de diplomation et de qualification après sept ans de 73,9 %, ce qui est nettement inférieur aux 79,3 % de la région de l'Estrie et au taux provincial de 81,8 % des écoles publiques. Cette vulnérabilité fondamentale en matière d'éducation, découlant d'un manque perceptible de compétences en français et d'un accès limité à la formation professionnelle, a créé un cercle vicieux d'émigration et de précarité économique.

Le cadre stratégique proposé décrit une stratégie intégrée à multiples facettes, fondée sur quatre piliers fondamentaux :

1. **Cultiver la confiance et la résilience scolaire chez les jeunes (14-17 ans) :** Le cadre stratégique reconnaît que les difficultés scolaires découlent souvent de problèmes personnels, sociaux ou économiques plus profonds. Pour y remédier, il préconise une « approche globale de la jeunesse » intégrant le soutien scolaire à l'apprentissage socio-émotionnel, au mentorat et au développement des compétences essentielles pour la vie. Les principales initiatives comprennent des stratégies ciblées de prévention du décrochage scolaire, comme celles mises en place par Passeport pour ma réussite Canada, qui offrent un soutien complet incluant le tutorat, l'aide financière et des relations durables avec des adultes bienveillants. La stratégie recommande également d'intégrer les principes de programmes comme *King's Trust* (La Fondation du Roi au Canada) et *Confident Kids Canada* pour développer la confiance en soi, l'esprit critique et l'adaptabilité. En favorisant l'exploration précoce des carrières grâce aux activités « Élève d'un jour » et en faisant participer les jeunes à des ateliers d'entrepreneuriat, l'objectif est de créer un écosystème de soutien qui encourage la persévérance scolaire et les guide vers des parcours d'avenir prometteurs.
2. **Renforcer et diversifier les parcours de formation postsecondaire :** Pour remédier aux faibles taux de poursuite des études postsecondaires, il faut adopter une approche stratégique visant à élargir l'accès aux options et à faciliter les transitions. Le cadre stratégique propose de tirer parti des solides programmes de formation professionnelle de la région, notamment ceux offerts par le Centre de formation professionnelle Lennoxville (CFPL) et le Campus Brome-Missisquoi. Il souligne la nécessité de renforcer et de formaliser activement les « passerelles DEP-DEC », qui facilitent la transition entre les programmes menant au diplôme d'études professionnelles (DEP) et ceux menant au diplôme d'études collégiales (DEC), laquelle permet ainsi aux étudiants de passer sans heurt des études professionnelles à la formation technique collégiale dans des établissements comme le Collège Champlain-Lennoxville. En élargissant les programmes techniques en anglais et en préconisant des changements de politique améliorant l'accès à la formation en français, la stratégie vise à atténuer les barrières géographiques et linguistiques. Elle met également en évidence le rôle crucial de l'Université Bishop's dans la rétention des talents, et ce, en soulignant la menace que représentent les récents changements de politique qui ont entraîné une baisse des inscriptions.
3. **Encourager la formation en cours d'emploi et les partenariats menés par les employeurs :** Pour combler efficacement l'écart entre l'éducation et l'emploi, le cadre stratégique préconise un système robuste de formation en milieu de travail (FCE), axé sur des partenariats stratégiques. Il identifie les **tables des MRC** (municipalités régionales de comté) comme des animateurs centraux idéals pour ces initiatives, compte tenu de leur admissibilité au financement fédéral et de leur rôle dans la gouvernance locale. La stratégie recommande de donner aux MRC les moyens d'agir comme pôles de développement de la main-d'œuvre en facilitant l'évaluation des besoins et en négociant des partenariats directs entre les organismes communautaires anglophones, les établissements d'enseignement et les entreprises locales. Ce modèle fait en sorte que la formation soit axée sur la demande et réponde directement aux besoins du marché du travail régional dans des secteurs clés en croissance comme l’industrie manufacturière, les soins de santé et les domaines émergents comme les TIC et les technologies propres. Il présente également un plan visant à tirer parti stratégiquement du financement fédéral et provincial, notamment la Subvention canadienne pour l'emploi (SCE) et la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR), afin de soutenir des programmes de FCE plus structurés et complets.
4. **Améliorer et intégrer les services d'emploi :** Le cadre vise à transformer le programme actuel de services d'emploi, en passant d'un modèle transactionnel à une approche intégrée de gestion de cas. Il recommande l'adoption de pratiques exemplaires pour une prestation de services « de proximité », lesquelles incluent l'identification et la fourniture d'un soutien spécifique aux demandeurs d'emploi ayant des besoins importants, la simplification de l'accès aux bourses de formation et l'offre de ressources complètes. Un élément essentiel de ce pilier consiste à s'attaquer directement aux obstacles particuliers auxquels font face les demandeurs d'emploi anglophones, notamment la perception de compétences insuffisantes en français. Le cadre soutient la promotion d'une formation en français gratuite, universelle et spécifique à chaque profession, comme le recommande la Table ronde provinciale sur l'emploi (PERT). En intégrant les « compétences essentielles pour réussir « (par ex., adaptabilité, connaissance du numérique et collaboration) à toutes les composantes du programme, la stratégie offre la garantique que les individus soient non seulement compétents sur le plan technique, mais aussi résilients et bien outillés pour un marché du travail dynamique.

**Stratégies de mise en œuvre et recommandations :**

Une mise en œuvre réussie nécessite une approche progressive, collaborative et fondée sur des données. Le cadre stratégique propose de commencer par des programmes pilotes ciblés pour améliorer les stratégies, en faisant appel à un modèle multipartite incluant le secteur de l'éducation, l'industrie, les gouvernements (fédéral et provincial) et les organismes communautaires. Les principales recommandations sont les suivantes :

* **Recommandation de politique 1 :** Améliorer l'accessibilité et la pertinence professionnelle de la formation en français pour surmonter un obstacle systémique important.
* **Recommandation de politique 2 :** Encourager et promouvoir le développement de programmes de passerelle DEP-DEC pour créer des parcours postsecondaires fluides.
* **Recommandation de politique 3 :** Renforcer la Table des MRC en tant que pôles locaux de développement de la main-d'œuvre pour s’assurer de solutions localisées et réactives.
* **Recommandation de politique 4 :** Intégrer les « Compétences pour réussir » dans tous les programmes pour renforcer l'employabilité et l'adaptabilité à long terme.

En conclusion, ce cadre stratégique fournit une feuille de route complète pour inverser les tendances négatives et habiliter la communauté anglophone de contribuer pleinement à l’économie des Cantons-de-l’Est et assurer ainsi un avenir plus prospère et dynamique pour la région.

**II. Introduction : La communauté anglophone des Cantons-de-l’Est – Un appel à l’action**

Les Cantons-de-l'Est, ou Estrie, une région du Québec, abritent une communauté anglophone dynamique qui, malgré ses atouts intrinsèques, évolue dans un paysage socio-économique complexe marqué par d'importantes disparités. Comprendre les nuances de ce contexte est essentiel pour élaborer des interventions efficaces visant à favoriser une meilleure intégration économique et des perspectives d'avenir.

La compréhension de ces nuances exige également une connaissance de l'Estrie dans son ensemble. Si le présent document étudie spécifiquement la communauté anglophone, la recherche englobe l'ensemble de la région. À titre de précision, les auteurs sont d'avis que les défis auxquels la communauté anglophone fait face sont les mêmes que ceux qu’affronte la population générale des Cantons-de-l'Est. Bien que nos communautés aient suivi des chemins différents, nous nous trouvons maintenant à la même croisée des chemins. Cette réalité nous offre une occasion unique d'établir des partenariats pour atteindre nos objectifs communs. Le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (FH-CLOSM), récemment accordé à l'Association des Townshippers, favorise cette possibilité. Grâce à la collaboration et au partenariat, deux piliers clés de l'Association des Townshippers, les défis auxquels nous faisons face sont, bien que considérables, néanmoins surmontables.

**A. Contexte démographique et économique : connaître la minorité anglophone**

La communauté anglophone de l'Estrie fait face à des désavantages notables sur le marché du travail. Les données indiquent que les anglophones de la région connaissent un taux de chômage plus élevé, soit **7,7 %**, contre **5,6 %** pour les francophones. De plus, leur revenu d'emploi médian s'élève à **28 600 $**, soit 5 000 $ de moins que les 33 600 $ gagnés par leurs homologues francophones. Cette disparité de revenus a persisté entre 2016 et 2021, mettant en évidence un problème économique ancré profondément¹.

Un facteur important contribuant à ces disparités est la perception dominante selon laquelle les anglophones ne maîtrisent pas suffisamment le français, ce qui conséquemment restreint leurs possibilités d'avancement de carrière, ce qui à son tour entraîne des salaires inférieurs et entrave leur mobilité économique globale¹. Ce problème est exacerbé par des obstacles pratiques à l'accès à des programmes de formation essentiels, tels que les longs trajets et les liaisons de transport en commun inadéquates, même dans une région qui abrite de manière unique une université, un cégep et un centre de formation professionnelle anglophones¹.

Les anglophones constituent une minorité au sein de la population active de l'Estrie, soit 8,3 % du total². Au Québec, l'écart du chômage entre les anglophones (10,9 %) et les francophones (6,9 %) a doublé depuis 2016, les anglophones gagnant 5 200 $ de moins en revenu d'emploi médian à l'échelle provinciale³. Malgré ces entraves économiques, les anglophones du Québec affichent généralement des niveaux de scolarité élevés; environ 86  % d'entre eux ont au moins un diplôme d'études secondaires, soit un chiffre supérieur aux 81,6 % des francophones qui ont terminé un niveau d'études similaire³.

Les réalités économiques et démographiques révèlent une situation où les anglophones se heurtent à des obstacles systémiques à leur pleine participation économique, même avec une solide maîtrise des deux langues officielles et des diplômes reconnus. Cela suggère que les enjeux dépassent la simple acquisition de compétences et mettent plutôt en évidence des problèmes de reconnaissance, d'accès équitable et de biais potentiels sur le marché du travail. S'attaquer à ces facteurs sous-jacents est aussi crucial qu'offrir un développement ciblé des compétences.

À cette complexité s'ajoute le fait que la population anglophone des Cantons-de-l'Est fait face à un important changement démographique, caractérisé par un vieillissement de la population et une tendance marquée à l'exode. Entre 1991 et 2001, la population anglophone de la région a diminué de 2,9 %, 7 945 anglophones ayant choisi de déménager à l'extérieur de la région⁴. L'Estrie, en particulier, affiche une population vieillissante avec un taux de remplacement de la population de 87 %, inférieur au taux provincial de 96,6 % au Québec. Le taux d'emploi de la région, de 57,1 %, et le revenu brut avant impôt de 24 400 $ sont également inférieurs aux moyennes provinciales⁵.

Cet exode, particulièrement chez les jeunes, est directement lié à des facteurs tels que le manque perçu d'établissements d'enseignement postsecondaire en milieu rural, les tensions linguistiques, les difficultés à trouver un emploi dans leur domaine d'études et les faibles perspectives salariales⁷. Cela crée un cercle vicieux : à mesure que les jeunes qualifiés quittent la région en raison de perspectives limitées, le bassin de main-d'œuvre de la communauté diminue, la population active diminue et les difficultés économiques s'intensifient. Une stratégie d'emploi réussie doit donc intégrer de solides mécanismes de rétention des talents, en particulier pour les jeunes, en cultivant des parcours éducatifs et professionnels attrayants à l’intérieur même de la région, favorisant ainsi la vitalité de la communauté à long terme.

**B.** **L'urgence d'intervenir : les écarts de diplomation et les enjeux fondamentaux**

Le bassin de futurs talents au sein de la communauté anglophone fait face à des défis cruciaux qui exigent une intervention urgente. Selon les données les plus récentes de la **Commission scolaire Eastern Townships (CSET)**, le taux de diplomation et de qualification après sept ans au secondaire est de **73,9 %**, un taux nettement inférieur à celui de l'Estrie (79,3 %) et à la moyenne provinciale des écoles publiques du Québec (81,8 %). Cet écart de diplomation met en évidence des problèmes systémiques qui affectent la réussite scolaire.

A screenshot of a computer

AI-generated content may be incorrect.

Indicateur : Le taux de diplomation et de qualification après 7 ans au secondaire (%) Indique la proportion des élèves d’une cohorte du secondaire qui ont obtenu un diplôme, ou une qualification, au plus tard sept ans après leur première inscription en première secondaire.

Les diplômes pris en compte sont : le diplôme d'études secondaires (DES), le diplôme d'études professionnelles (DEP), l’attestation de spécialisation professionnelle (ASP) et l’attestation d'études professionnelles (AEP). Les qualifications prises en compte sont : le certificat de formation à un métier semi-spécialisé (CFMS), le certificat de formation préparatoire au travail (CFPT), l’insertion sociale et professionnelle des jeunes (ISPJ, ISPJT), le certificat de formation en entreprise de récupération (CFER), l’attestation de formation professionnelle (AFP, AFPT), le certificat d'équivalence d'études secondaires (CEES), le certificat de formation en insertion socioprofessionnelle des adultes (CFISA) et l’attestation de compétence (ADC).

Dans le contexte du secondaire, une cohorte est l'ensemble des élèves inscrit(e)s pour la première fois en première secondaire pour une année scolaire donnée. De façon générale, les données scolaires sont présentées selon l’année de la cohorte. Toutefois, dans la plateforme Regard 360, elles sont majoritairement présentées selon l’année de leur compilation, ce qui correspond à l’année de la cohorte plus 7 ans. Par exemple, les données associées à l’année 2022 font référence aux élèves de la cohorte de 2015 suivi(e)s jusqu’en juin 2022.

Les données incluent les élèves fréquentant les écoles secondaires de tous les réseaux85.

Plus fondamentalement, les données de l'Enquête québécoise sur le développement des enfants de la maternelle (EQDEM) révèlent que les élèves qui entrent dans le système scolaire de la Commission scolaire Eastern Townships (CSET) présentent **une plus grande vulnérabilité dans tous les domaines du développement** que leurs pairs de la région de l'Estrie et d'autres commissions scolaires anglophones. Ce désavantage précoce génère un problème persistant tout au long du parcours scolaire, lequel représente une perte critique de capital humain et souligne la nécessité d'interventions globales en vue de favoriser la persévérance scolaire. Le besoin immédiat d'interventions globales visant à la fois la persévérance scolaire et une transition harmonieuse vers les études postsecondaires ou un emploi valorisant est indéniable.

**C. Paysage actuel du soutien à l'éducation et à l'emploi**

Les Cantons-de-l'Est ne manquent pas de ressources de base pour relever ces défis. La région bénéficie de centres de formation professionnelle anglophones bien établis, dont le Centre de formation professionnelle Lennoxville (CFPL) et le Campus Brome-Missisquoi, tous deux relevant de la Commission scolaire Eastern Townships⁸. Le ​​Centre d'apprentissage Eastern Quebec contribue également à l'offre de formations professionnelles¹². Pour ce qui est de l'enseignement collégial, le Collège Champlain-Lennoxville fait office de cégep anglophone et offre des programmes préuniversitaires et techniques¹³. Seule université de langue anglaise de la région, l'Université Bishop's – un petit établissement d'arts libéraux – joue un rôle central dans l'enseignement supérieur pour les anglophones des Cantons-de-l'Est. L'Université de Sherbrooke complète cette offre en offrant un choix limité de programmes en anglais et bilingues des premier et deuxième cycles.

En complément de ces ressources éducatives, un programme de services d'emploi est mis en œuvre pour doter les individus de compétences essentielles en matière de recherche d'emploi, telles que l'élaboration d’un CV et les techniques d'entrevue.

**III. PILIERS STRATÉGIQUES POUR DES CHEMINEMENTS D'EMPLOI ET DE FORMATION AMÉLIORÉS**

Pour s’attaquer à ces enjeux multidimensionnels dans les Cantons-de-l'Est. Il faut une stratégie cohérente et intégrée, fondée sur quatre piliers interreliés. Ces piliers visent à créer un écosystème favorable qui favorise l'épanouissement des talents, depuis l'adolescence jusqu’à l'emploi durable, tout en s'adaptant aux exigences changeantes du marché du travail.

### **A. Cultiver la confiance et la résilience scolaire chez les jeunes (14-17 ans)**

Les taux élevés de décrochage scolaire et le faible taux de poursuite des études au niveau postsecondaire chez les jeunes des Cantons-de-l'Est requièrent un effort ciblé en vue de renforcer la confiance de base, fournir un soutien scolaire solide et favoriser la sensibilisation précoce aux carrières.

#### **Stratégies ciblées de prévention du décrochage scolaire**

Le taux élevé de décrochage scolaire au niveau secondaire dans la région met en lumière le besoin urgent d'interventions directes et efficaces. Des programmes comme Passeport pour ma réussite Canada offrent un modèle fondé sur des données probantes pour la prévention du décrochage et l'engagement des jeunes, particulièrement dans les communautés à faible revenu. Ce programme, présent à Sherbrooke, offre un soutien complet, incluant le tutorat, le mentorat, l’aide financière et la défense des droits, en mettant l'accent sur l'établissement de relations solides, cohérentes et durables avec des adultes bienveillants30. Cette approche holistique est essentielle pour s'attaquer aux divers facteurs qui contribuent au décrochage scolaire des élèves.

De même, la Maison Jeunes-Est de Sherbrooke dessert les jeunes de 12 à 17 ans en leur offrant de l'aide, du soutien et de l'accompagnement pour les problèmes personnels, familiaux, scolaires et sociaux34. Son programme « Accès 5 » vise spécifiquement à augmenter le taux de diplomation des jeunes dans les communautés défavorisées et, notamment, ses services sont disponibles en français et en anglais34. Les programmes efficaces de prévention du décrochage scolaire se caractérisent par des interventions précoces et personnalisées et un dépistage efficace des élèves à risque, en utilisant à la fois de l’information autodéclarée et des données administratives38.La documentation scientifique souligne également l'importance de la participation de l'ensemble de la communauté et des approches intégrées pour les programmes de développement des jeunes, en reconnaissant que la réussite d'un élève est profondément liée à son environnement plus large39.

Le taux élevé de décrochage scolaire suggère que les difficultés scolaires sont souvent le symptôme de difficultés personnelles, sociales ou économiques plus profondes. Des programmes comme Passeport pour ma réussite et Maison Jeunes-Est, qui offrent un soutien complet allant au-delà des études et incluant le mentorat, l'aide financière et la prise en charge des difficultés personnelles, démontrent qu'une focalisation étroite sur le programme scolaire ou les notes ne suffit pas. Pour inverser efficacement les tendances du décrochage et encourager la poursuite des études postsecondaires, les programmes doivent adopter une approche du « jeune dans sa globalité ». Cela implique d'intégrer le soutien scolaire à l'apprentissage socio-émotionnel, aux ressources en santé mentale et à l'engagement familial, en créant ainsi un écosystème favorable qui s'attaque aux causes profondes du décrochage et renforce la résilience et la confiance en soi. Cette approche globale est particulièrement essentielle pour les jeunes de langue anglaise, qui peuvent devoir faire face à des obstacles supplémentaires liés à l'intégration linguistique et culturelle dans un environnement majoritairement francophone40.

#### **Programmes de renforcement de la confiance en soi et de développement des compétences pour la vie**

Le programme King's Trust (La Fondation du Roi au Canada) cible principalement les jeunes de 18 à 30 ans au Canada et de 16 à 30 ans au Royaume-Uni. Ses principes fondamentaux – renforcement de la confiance en soi, acquisition de compétences essentielles au travail (comme la pensée critique, la communication, la gestion du temps et l'adaptabilité) et le mentorat – demeurent d'une grande pertinence42. Compte tenu de la tranche d'âge des 14 à 17 ans visée par cette initiative, la stratégie devrait privilégier l'intégration de ces méthodologies éprouvées aux programmes locaux existants pour les jeunes plutôt que la mise en œuvre directe des programmes de King's Trust (La Fondation du Roi au Canada) destinés à cette tranche démographique plus jeune. Cela pourrait impliquer des partenariats, l'élaboration de programmes et la formation d'animateurs jeunesse locaux, tout en tirant parti des liens communautaires établis et tout en diffusant les meilleures pratiques en matière de développement des jeunes.

*Confident Kids Canada* offre des programmes axés sur la conscience de soi, la gestion émotionnelle, la santé mentale et la confiance en soi, en utilisant des méthodes uniques comme l'apprentissage assisté par des chevaux44. Bien que le programme ne soit pas explicitement implanté dans les Cantons-de-l'Est, sa méthodologie offre un modèle précieux pour le développement des compétences socio-émotionnelles et des atouts développementaux essentiels à la réussite des jeunes. Les ateliers de démarrage d'entreprise pour les jeunes de la CEDEC sont efficaces pour inciter les jeunes à découvrir des qualités entrepreneuriales et à développer des compétences générales essentielles comme la résolution de problèmes, la planification, le leadership et la communication40. De plus, le Centre communautaire Tyndale St-Georges offre un programme pour adolescents « BHIVE » et une « Coopérative jeunesse » spécialement pour les 14 à 17 ans, lesquels offrent un soutien scolaire, des activités de groupe organisées et une expérience de travail dans un cadre d’entreprise coopérative47. Le programme québécois « Jeunes bénévoles », destiné aux personnes âgées de 16 à 29 ans, soutient également des projets professionnels avec un accompagnement d'experts et un mentorat continu en vue de développer de nouvelles compétences essentielles à l'intégration au marché du travail48.

#### **Réseaux de mentorat et de soutien pédagogique**

Un mentorat et un soutien scolaire efficaces sont des pierres d’assise essentielles au développement des jeunes. Passeport pour ma réussite en est un parfait exemple, puisqu’il propose des services de tutorat, d'aide financière et de défense des droits. Son succès repose sur des relations solides, constantes et à long terme avec des adultes bienveillants30. Grands Frères Grandes Sœurs propose un mentorat individuel efficace, dont les effets positifs sur la réussite scolaire et la confiance en soi des enfants face à l'adversité sont démontrés49.

YES Montreal, un fournisseur de services en langue anglaise au Québec, offre des services individuels de counseling d’emploi et d’accompagnement d'affaires, en s'appuyant sur un réseau de partenaires et de bénévoles qui agissent comme mentors. L’organisme offre un soutien personnalisé spécialement adapté aux Québécois anglophones50. Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) de Sherbrooke offre des services aux jeunes de 16 à 35 ans, dont des ateliers qui aident les individus à découvrir leurs forces personnelles et à les appliquer professionnellement, ce qui conduit à une plus grande confiance en soi52. Enfin, l’Association Quebec 4-H est un organisme communautaire qui se consacre au développement de compétences de vie telles que le leadership, la coopération et la responsabilité pour les jeunes anglophones des régions rurales40.

#### **Exploration et sensibilisation en début de carrière**

Initier tôt les jeunes à l'exploration de carrière est essentiel pour les guider vers des parcours prometteurs. Des programmes comme CareerONE, conçus pour les 14-17 ans, offrent une enrichissante exploration de carrière dans des domaines comme la santé, la construction et l'industrie manufacturière, combinée à une expérience pratique, une préparation à l'emploi et une initiation aux réalités financières53. Les activités « Étudiant d'un jour », proposées par les centres de formation professionnelle locaux, permettent aux futurs étudiants de découvrir un programme, d'interagir avec les enseignants et de visiter les installations, ce qui les aide à confirmer leur choix de carrière8. Le Collège Champlain-Lennoxville soutient également cette démarche en offrant des services d'orientation professionnelle, en aidant les étudiants à choisir leur carrière et leurs programmes et à s'orienter sur le marché du travail. Il propose également des ressources comme MonEmploi.com et la Classification nationale des professions (CNP) pour une exploration complète des carrières55.

### **B. Renforcer et diversifier les cheminements de formation postsecondaire**

Pour s’attaquer aux faibles taux de poursuite des études postsecondaires et à l’écart identifié dans la formation technique de niveau collégial, il faut une approche stratégique qui s’appuie sur les atouts éducatifs existants, élargit les options accessibles et crée des transitions harmonieuses entre les niveaux d’éducation.

#### **Tirer parti des atouts existants en matière de formation professionnelle**

Les Cantons-de-l'Est disposent actuellement d'une solide offre de formation professionnelle, avec des options en anglais, en français et bilingues offertes aux étudiants dans une variété de programmes. Le Centre de formation professionnelle Lennoxville (CFPL) offre des programmes de diplôme d'études professionnelles (DEP) et d'attestation de spécialisation professionnelle (ASP) dans des domaines tels que la comptabilité, l'assistance médicale et les soins infirmiers, la vente professionnelle, la représentation commerciale, le secrétariat et la soudure8. En complément, la Commission scolaire Eastern Townships (CSET) gère le Campus Brome-Missisquoi, qui offre des programmes bilingues en infographie, en restauration, en mécanique de construction et d'entretien industriels, en techniques d'usinage, en cuisine professionnelle et en soudure et ajustement11. La formation professionnelle menant à un DEP est largement reconnue comme une voie d'accès efficace pour intégrer rapidement le marché du travail56.

En dépit de cette forte présence de programmes de formation professionnelle dans la région, l'offre de formation technique de niveau collégial en anglais demeure limitée. Cette situation offre une importante possibilité. La formation professionnelle (DEP) peut servir de base à la poursuite d’études techniques (DEC), grâce aux passerelles DEP-DEC existantes conçues pour faciliter cette progression54. Le Collège Champlain-Lennoxville, le cégep de langue anglaise de la région, offre déjà des programmes techniques13. La stratégie devrait donc se concentrer sur le renforcement et l'expansion de ces « passerelles DEP-DEC ». Cela implique de conclure des ententes d'articulation entre les centres de formation professionnelle, comme le CFPL, et le Collège Champlain-Lennoxville, et potentiellement le développement de nouveaux programmes de DEP techniques en anglais, qui s'appuient directement sur l'offre de DEP existante dans des secteurs à forte demande. Cette approche tire parti des infrastructures éducatives existantes et des cheminements d’études établis, offrant une progression plus claire et plus attrayante pour les étudiants qui, autrement, pourraient terminer leurs études après une formation professionnelle.

#### **Développer et promouvoir la formation technique de niveau collégial**

Le Collège Champlain-Lennoxville, en tant que cégep anglophone de la région, est un établissement incontournable, offrant des programmes techniques en technologie de comptabilité et de gestion, en technologie informatique, en soins infirmiers et en techniques d'éducation spécialisée13.Le collège offre également des services essentiels d'orientation professionnelle pour guider les étudiants dans leurs choix d’études et de carrière55.

Une recommandation clé de la Table ronde provinciale sur l'emploi (PERT) est l'amélioration de l'accessibilité à l'éducation postsecondaire, en particulier par l'apprentissage en ligne et à distance, afin de permettre aux anglophones d'acquérir des compétences essentielles pour la main-d'œuvre locale1. Cette approche s'attaque directement aux obstacles géographiques créés par les longs trajets et les transports en commun inadéquats, qui limitent actuellement l'accès aux programmes de formation1.

Les passerelles formelles DEP-DEC sont des voies établies qui permettent aux étudiants ayant obtenu un diplôme d'études professionnelles (DEP) de poursuivre leur formation technique dans le même domaine au cégep, avec la possibilité que certains cours du DEP soient reconnus et réduisent la durée ou la charge de travail du parcours collégial54. Ces passerelles sont essentielles pour assurer une progression harmonieuse dans le système éducatif.

Un enjeu important et persistant pour les anglophones tient à la difficulté d'avoir accès aux programmes techniques du cégep en français en raison de problèmes de maîtrise de la langue française59. La PERT a proposé des recommandations concrètes pour y remédier, notamment en préconisant une formation gratuite en français pour tous les Québécois, en renforçant les programmes de formation en français adaptés à des professions spécifiques et en développant des programmes de formation en français à distance59.

Bien que les inscriptions aux cégeps anglophones aient augmenté grâce à la diversité de leur population étudiante, les récentes politiques provinciales, comme le projet de loi 96 limitant les inscriptions d'étudiants francophones dans les cégeps anglophones et l'augmentation des frais de scolarité pour les étudiants de l'extérieur de la province, ont pour effet d’inverser cette tendance positive. Ces changements ont eu des répercussions notables sur des établissements comme les universités Bishop's et Concordia, menaçant directement la rétention des talents et la vitalité globale de l'écosystème éducatif de la communauté anglophone7. Une solution globale doit s'attaquer simultanément aux barrières géographiques et linguistiques. L'élargissement des possibilités d'apprentissage en ligne et à distance pour les programmes professionnels et techniques peut atténuer les problèmes de déplacements. Parallèlement, il est crucial de promouvoir et de mettre en œuvre une formation en français accessible, gratuite et professionnellement pertinente pour les anglophones. Cette double approche élargira considérablement les possibilités d'éducation et d'emploi pour la communauté anglophone.

**Le rôle de l'Université Bishop’s dans la rétention et le développement des talents régionaux**

L'Université Bishop's occupe une position unique en tant que « seule université anglophone » des Cantons-de-l'Est. Elle se caractérise comme une « petite université d'arts libéraux »1. Sa présence, aux côtés d'un cégep anglophone et d'un centre de formation professionnelle, fait de la région l'une des deux seules au Québec à offrir un continuum éducatif en anglais aussi complet1. Les établissements d'enseignement supérieur contribuent de manière essentielle à la productivité régionale en formant une main-d'œuvre qualifiée, en favorisant l'innovation par la recherche et en favorisant la collaboration avec l'industrie61. À l'échelle nationale, les programmes de sciences, de technologie, d'ingénierie et de mathématiques (STIM) se sont développés en réponse à l'évolution des demandes du marché du travail61. Cependant, de récents changements de politique, notamment l'augmentation des frais de scolarité pour les étudiants de l'extérieur de la province, ont entraîné une baisse importante des inscriptions dans les universités anglophones du Québec, dont Bishop's7. Cela constitue une menace directe pour la rétention des talents dans la région et la vitalité plus large de l'écosystème éducatif de la communauté anglophone.

**IV. Le marché du travail des Cantons-de-l’Est : possibilités et demandes**

Une connaissance approfondie du marché du travail actuel et futur des Cantons-de-l'Est est essentielle à l'orientation des interventions stratégiques. La présente section analyse les tendances actuelles de l’emploi, identifie les secteurs à forte demande et décrit les compétences essentielles à la réussite future sur le marché du travail.

**Paysage actuel de l'emploi et disparités**

Au-delà du chômage général et des disparités de revenus, les anglophones de l'Estrie affichent un degré plus élevé de précarité sur le marché du travail. La proportion des anglophones qui occupe un emploi à temps plein (**49,3 %**) est plus faible que celle de leurs homologues francophones (**51,5 %**)². Cela indique un recours accru aux postes à temps partiel ou temporaires, souvent assortis d'avantages sociaux et d'une sécurité d'emploi réduits. De plus, des groupes vulnérables de la population anglophone active – notamment les jeunes, les femmes, les minorités visibles, les immigrants, les Premières Nations et les Inuits – font face à des obstacles encore plus prononcés sur le marché du travail, lesquels se traduisent par des taux de chômage plus élevés et des revenus encore plus faibles². Cela met en évidence la nécessité d'un soutien ciblé pour remédier à des désavantages qui se recoupent.

1. **Secteurs de croissance clés et emplois en demande**

L'analyse du marché du travail régional met en évidence des secteurs et des emplois spécifiques qui connaissent actuellement, ou devraient connaître, une forte demande. Le **secteur manufacturier** est identifié comme le secteur qui compte le plus grand nombre de postes vacants en Estrie². Pour les anglophones de l'Estrie, les quatre principaux secteurs d'activité sont **la fabrication, les services éducatifs, le commerce de détail, ainsi que les soins de santé et l'aide sociale**².

Les tendances générales du marché du travail à l’échelle du Québec, qui offrent des indications précieuses sur les besoins régionaux, montrent systématiquement des augmentations d’emplois dans les secteurs du **commerce de gros et de détail** et des **soins de santé et de l’aide sociale**¹⁷.

Les perspectives d’avenir du Québec mettent en évidence de nombreux secteurs d’emploi en demande dans divers secteurs¹⁹ :

* **Soins de santé et aide sociale :** Ce secteur affiche une forte demande de façon constante. Parmi les professions offrant de « bonnes » ou de « très bonnes » perspectives d'emploi figurent les omnipraticiens et médecins de famille, les dentistes, les optométristes, les psychologues, les audiologistes et orthophonistes, les diététistes et nutritionnistes, les infirmières et infirmiers autorisés, les infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés, les aides-soignants, les technologues de laboratoire médical, les technologues en radiation médicale et les travailleurs sociaux et communautaires. Les gestionnaires du secteur de la santé sont également recherchés¹⁹. L'essor de la construction de résidences privées pour personnes âgées est un facteur important de la demande en soins infirmiers¹⁷.
* **Métiers :** Les métiers en demande comprennent les soudeurs et les opérateurs de machines associées⁸, les électriciens, les plombiers, les mécaniciens en chauffage, réfrigération et climatisation, les mécaniciens d'équipement lourd, les électriciens industriels et les monteurs de charpentes métalliques²⁰.
* **Technologies de l’information (TI) et services aux entreprises :** Les fonctions clés offrant de solides perspectives d’emploi comprennent les directeurs d'entreprises de télécommunications, les conseillers financiers, les professionnels des ressources humaines, les agents d’administration, les administrateurs d’immeubles, les administrateurs de la paie, les assistants d’administration, les assistants administratifs médicaux, les assistants et commis de bibliothèque, les spécialistes des systèmes d'entreprise, les spécialistes en informatique, les analystes de bases de données et les administrateurs de données, les développeurs et programmeurs de systèmes informatiques, ainsi que les développeurs et programmeurs de logiciels¹⁹.
* **Autres :** Les superviseurs des ventes (commerce de détail), les spécialistes des ventes techniques (commerce de gros), les agents et courtiers d'assurance et les représentants des ventes de services financiers affichent également une demande prometteuse²¹.

Dans une large mesure, la stratégie de développement économique des Cantons-de-l'Est cible explicitement cinq secteurs clés de croissance : **les sciences de la vie, les technologies propres, les micro-nanotechnologies, les technologies de l'information et des communications (TIC) et la fabrication de pointe**. Le tourisme est également reconnu comme un pôle économique important⁵. Ces secteurs représentent des débouchés à forte valeur ajoutée et porteurs d'avenir qui exigent une approche prospective du développement de la main-d'œuvre.

1. **Projections du marché du travail futur et besoins en compétences**

Le marché du travail canadien dans son ensemble a connu une hausse du taux de chômage, ayant atteint 7 % en mai 2025, contre 5,2 % en 2023, elle-même accompagnée d'une baisse du taux d'emploi²³. Le taux de chômage du Québec a également augmenté pour atteindre 6,3 % en juin 2025¹⁷. Cependant, la création d'emplois au Québec a montré des tendances positives pour les jeunes de moins de 25 ans et pour le groupe d'âge de 25 à 54 ans¹⁷.

À l’inverse, le secteur forestier connaît une baisse, ce qui indique un besoin de transition et de recyclage de la main-d’œuvre dans ce domaine¹⁷. Il est impératif de stimuler la croissance de la productivité et de mobiliser les ressources de main-d’œuvre inexploitées, ce qui inclut la promotion de l’emploi des travailleurs âgés et la promotion de l’égalité des sexes sur le marché du travail ²³.

La prévalence croissante de la numérisation, de l’automatisation et de l’adoption de l’IA est fondamentale pour améliorer la productivité partout au Canada²⁵. Ce changement technologique nécessite une demande croissante de compétences numériques dans tous les secteurs, faisant de la culture numérique une exigence fondamentale pour l’emploi futur.

Une conclusion importante tirée des rétroactions des employeurs est l'accent constant mis sur les « **compétences comportementales** », 87,8 % des répondants indiquant qu'ils évaluent ces compétences lors des entretiens d'embauche²⁶. Le modèle « **Compétences pour réussir** » souligne en outre l'importance de la pensée critique, de la communication, de la gestion du temps, de l'adaptabilité, de la créativité, de la culture numérique et de la collaboration comme compétences fondamentales et transférables essentielles pour naviguer sur le marché du travail actuel et futur²⁷.

Les données révèlent un écart potentiel entre les concentrations d'emploi actuelles de la communauté anglophone et les secteurs de croissance stratégiques de la région. Bien que la fabrication, l'éducation, le commerce de détail et les soins de santé soient actuellement des secteurs importants pour les anglophones², la stratégie de développement économique des Cantons-de-l'Est est explicitement axée sur des secteurs d’avenir à forte valeur ajoutée comme les sciences de la vie, les technologies propres, les micro-nanotechnologies, les TIC et la fabrication de pointe⁵. Cela souligne la nécessité de mesures proactives pour combler cet écart. Le processus d'augmentation de l'emploi doit aligner stratégiquement l'offre de formation et d'éducation sur ces secteurs émergents à forte valeur ajoutée. Cela nécessite une révision et une modernisation potentielle des programmes de formation professionnelle et technique afin de s'assurer que les jeunes et les travailleurs anglophones soient préparés aux emplois de l'avenir, et non seulement aux emplois d'aujourd'hui. Un tel alignement contribuera à retenir les talents locaux et à attirer de nouveaux résidents, contribuant ainsi au dynamisme économique de la région.

Une autre observation cruciale concerne les rétroactions constantes des employeurs concernant l'importance des « compétences comportementales »²⁶. Celles-ci ne sont pas simplement complémentaires, mais sont de plus en plus fondamentales pour l'employabilité et l'adaptabilité sur un marché du travail dynamique. Le modèle « Compétences pour la réussite » cite explicitement comme essentielles des compétences telles que l'adaptabilité, la créativité, la maîtrise du numérique, la communication et la collaboration²⁷. Ces compétences ne s'acquièrent généralement pas uniquement par une formation purement technique ou académique. Par conséquent, toute stratégie d'emploi efficace doit intégrer le développement de ces compétences fondamentales et transférables dans toutes les composantes d’un programme, depuis les initiatives de renforcement de la confiance des jeunes jusqu’à la formation professionnelle et technique, en passant par les services d'emploi continus. Cette approche holistique garantit que les individus sont non seulement compétents techniquement, mais aussi résilients, adaptables et efficaces dans un environnement de travail en constante évolution, améliorant ainsi leur employabilité à long terme et leur progression de carrière.

**Tableau 1 : Emplois et secteurs en demande dans les Cantons-de-l'Est (aperçu 2025-2030)**

Ce tableau consolide les demandes actuelles et projetées du marché du travail dans les Cantons-de-l'Est et fournissant un guide stratégique pour les initiatives en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre

| **Secteur** | **Emplois clés (codes CNP si disponibles)** | **Aperçu de la demande** | **Pertinence par rapport aux priorités de la communauté anglophone et de la région** |
| --- | --- | --- | --- |
| Soins de santé et aide sociale | Médecins omnipraticiens et médecins de famille (31102), Dentistes (31110), Optométristes (31111), Psychologues (31200), Audiologistes et orthophonistes (31112), Diététistes et nutritionnistes (31121), Infirmières autorisées (31301), Infirmières auxiliaires autorisées (32101), Aides-soignants (33102), Technologues de laboratoire médical (32120), Technologues en radiation médicale (32121), Travailleurs sociaux et communautaires (42201), Gestionnaires en soins de santé (30010) | Élevée (bonne/très bonne) | Secteur leader pour les anglophones², croissance constante des emplois¹⁷, stimulée par la construction de maisons de retraite privées¹⁷. |
| Industrie manufacturière et métiers | Soudeurs et opérateurs de machines associées (72106), Électriciens (72200), Plombiers (72300), Mécaniciens en chauffage, réfrigération et climatisation (72402), Mécaniciens d'équipement lourd (72401), Électriciens industriels (72201), Monteurs de charpentes métalliques (72105), Machinistes (72100) | Élevée (bonne/très bonne) | Nombre de postes vacants le plus élevé de la région², secteur de pointe pour les anglophones², aligné sur la stratégie régionale de fabrication avancée⁵ |
| Technologies de l’information et des communications (TIC) | Directeurs d’entreprises de télécommunications (10030), Spécialistes des systèmes commerciaux (21221), Spécialistes en informatique (21222), Analystes de bases de données et administrateurs de données (21223), Développeurs et programmeurs de systèmes informatiques (21230), Développeurs et programmeurs de logiciels (21232) | Élevée (bonne/très bonne) | Secteur clé de croissance régionale ⁵, la transformation numérique est cruciale pour la productivité²⁵. |
| Services aux entreprises et services financiers | Conseillers financiers (11102), Professionnels des ressources humaines (11200), Agents administratifs (13100), Administrateurs immobiliers (13101), Gestionnaires de la paie (13102), Adjoints administratifs (13110), Adjoints administratifs médicaux (13112), Assistants et commis de bibliothèque (14300), Superviseurs des ventes (détail) (6211), Spécialistes des ventes techniques (commerce de gros) (6221), Agents et courtiers d'assurance (6231), Représentants des ventes de services financiers (6235) | De modérée à élevée (bonne/très bonne) | Important pour l’activité économique régionale, soutien à différents secteurs¹⁹. |
| Éducation | Enseignants du primaire et de la maternelle (41221), Enseignants du secondaire (41220), Enseignants du collégial et autres enseignants de formation professionnelle (41210), Assistants d'enseignement et de recherche postsecondaires (41201), Éducateurs et assistants de la petite enfance (42202) | Élevée (perspectives favorables) | Secteur de pointe pour les anglophones², demande constante²⁸. |
| Commerce de détail et de gros | Emplois dans le commerce de détail et de gros¹⁷ | Élevée, croissance constante des emplois) | Secteur de pointe pour les anglophones², croissance constante des emplois¹⁷. |
| Tourisme | Emplois reliés au tourisme (par ex., hébergement et services alimentaires)²⁹ | Émergente/croissante | Principal centre de tourisme de l’Estrie⁵, priorité d’investissement stratégique²². |
| Secteurs en émergence | Sciences de la vie, technologies propres, micro-nanotechnologies fabrication avancée (emplois généraux) | Élevée (croissance stratégique) | Priorités explicites de développement économique régional nécessitant des compétences spécialisées⁵. |

### **Tableau 2 : Programmes professionnels et techniques de langue anglaise dans les Cantons-de-l'Est**

Ce tableau présente un aperçu consolidé des options existantes de formation postsecondaire en anglais dans les Cantons-de-l’Est et souligne leur alignement avec les secteurs en demande.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nom de l’établissement** | **Type de programme** | **Programmes spécifiques offerts** | **Alignement avec les secteurs en demande** | **Notes** |
| **Centre de formation professionnelle Lennoxville (CFPL)** | DEP, ASP | Comptabilité, Assistance médicale et soins infirmiers, Ventes professionnelles, Représentation commerciale, Secrétariat, Soudure | Services aux entreprises et services financiers, Soins de santé, Industrie manufacturière et métiers | Offre le DEP et l’ASP; formateurs bilingues; accès direct au marché du travail8. |
| **Commission scolaire Eastern Townships (CSET) - Campus Brome-Missisquoi** | DEP | Infographie, Restauration, Mécanique de construction et de maintenance industrielles, Techniques d'usinage, Cuisine professionnelle, Soudure et montage | TI/Services aux entreprises, Fabrication et métiers, Tourisme | Offre des programmes bilingues11. |
| **Centre de formation Eastern Quebec** | Études professionnelles | (Programmes spécifiques non détaillés dans les extraits, mais propose des études professionnelles) | Variés, axés sur les taux d'emploi | Offre un environnement académique anglophone aux étudiants adultes12. |
| **Collège Champlain - Lennoxville** | DEC techniques | Comptabilité et gestion, Informatique, Soins infirmiers, Techniques d’éducation spécialisée | Services aux entreprises et services financiers, TI, Soins de santé et aide sociale | Offre des programmes préuniversitaires et techniques; Passerelles DEP-DEC disponibles; services d’orientation professionnelle13. |

### **C. Favoriser la formation en cours d'emploi dirigée par les employeurs et les partenariats**

Pour intégrer efficacement les jeunes au marché du travail et combler les lacunes existantes en matière de compétences, un système solide de formation en cours d’emploi dirigé par les employeurs, soutenu par des partenariats stratégiques et un financement fédéral, est primordial.

#### **Développer des modèles collaboratifs avec les entreprises et la Table des MRC**

Le développement de programmes de formation en milieu de travail repose sur de solides partenariats avec les entreprises et la Table des MRC, avec le soutien d’un financement fédéral. Les tables régionales des MRC (municipalités régionales de comté) sont des instances de gouvernance locale essentielles au Québec, explicitement admissibles au financement du Programme de développement économique du Québec62. Elles font partie intégrante de la « politique de décentralisation axée sur les partenariats pour le développement des collectivités » du Québec, laquelle a permis de mobiliser d'importants fonds de développement pour l'entrepreneuriat régional et l'innovation économique63.

Le Québec s’enorgueillit d'une « dynamique partenariale unique en matière de développement de la main-d'œuvre », notamment grâce à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), qui regroupe des employeurs, des syndicats, des établissements d'enseignement et des organismes communautaires. Il existe également des conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT), qui offrent un cadre structuré de collaboration à l'échelle régionale64. Les « mutuelles de formation » québécoises sont un exemple d’approche québécoise novatrice où les petites et moyennes entreprises (PME) mettent en commun et coordonnent leurs ressources pour répondre aux besoins de formation et réduire les coûts65. Le succès de ces mutuelles repose sur la participation active des acteurs institutionnels et leur complémentarité avec les autres organismes locaux65.

Des initiatives réussies de partenariats public-privé-société civile (PPSC), comme l'initiative de la CEDEC visant à jumeler des chercheurs d'emploi anglophones et bilingues avec des employeurs de la ville de Québec, illustrent des modèles efficaces de développement de la main-d'œuvre régionale qui peuvent être reproduits dans les Cantons-de-l'Est. Ces partenariats ont démontré leur capacité à optimiser les processus de recrutement et à pourvoir des postes exigeant des compétences linguistiques particulières66. Bien que la formation parrainée par l'employeur au Canada puisse parfois être limitée et concentrée67, elle privilégie souvent la prestation en cours d’emploi et en milieu de travail, en se concentrant sur les besoins immédiats comme l'intégration, l'adoption des technologies et la réduction des lacunes en matière de compétences67. Cela constitue une base pratique pour l'élaboration de programmes de formation en cours d'emploi (FCE) plus structurés et complets.

La mention explicite des tables des MRC comme partenaires de la formation en milieu de travail est significative. La recherche confirme leur admissibilité au financement du développement économique et leur rôle bien établi au sein du cadre plus large de partenariat du marché du travail du Québec62. L'histoire du Québec en matière de développement et de financement communautaires décentralisés renforce le positionnement des MRC comme des rassembleurs naturels pour les initiatives locales63. Par conséquent, les MRC des Cantons-de-l'Est devraient être stratégiquement habilitées et adéquatement financées pour agir comme organismes centraux de coordination du développement de la main-d'œuvre. Cela implique de faciliter les évaluations complètes des besoins, de négocier des partenariats directs entre les organismes communautaires anglophones, les établissements d'enseignement et les entreprises locales, et de simplifier l'accès au financement fédéral et provincial pour la formation dirigée par les employeurs. Cette approche fait en sorte que la formation soit axée sur la demande et réponde directement aux besoins du marché du travail régional et local.

Bien que la formation parrainée par l'employeur privilégie souvent le rendement immédiat du capital investi67, des programmes fédéraux et provinciaux comme la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) et la Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) soutiennent un développement plus large des compétences. Ces programmes englobent « la formation professionnelle, technique, collégiale et universitaire visant à développer des compétences professionnelles », ainsi que « des compétences génériques comme le travail d'équipe, la résolution de problèmes et les technologies de l'information »68. Cela indique une nette possibilité d'élever la FCE au-delà de l'intégration de base. Les initiatives de formation en cours d’emploi en Estrie devraient être conçues comme des parcours structurés de progression de carrière. Cela signifie intégrer des composantes d'apprentissage formel, du mentorat et le développement de « compétences pour réussir » essentielles à l'expérience de travail pratique27. Tirer parti du financement fédéral et provincial peut contribuer à couvrir les coûts de ces programmes plus complets, les rendant ainsi attrayants pour les employeurs et hautement bénéfiques pour le perfectionnement et la rétention des employés à long terme.

#### **Tirer parti des programmes de financement fédéraux et provinciaux**

Une variété de programmes de financement fédéraux et provinciaux sont disponibles pour soutenir les initiatives de formation et de développement de la main-d’œuvre dirigées par les employeurs :

* **La Mesure de formation de la main-d’œuvre (MFOR) du Québec :** Ce programme offre une aide financière et technique aux entreprises privées et aux organismes sans but lucratif du Québec pour le développement des compétences de leurs employés. Il couvre jusqu'à 50 % des dépenses admissibles (jusqu'à 75 % dans certains cas et 100 % pour la formation en alphabétisation, incluant le salaire des participants jusqu'à 25 $ l'heure), jusqu'à concurrence de 100 000 $ par entente. Les formations admissibles comprennent la formation professionnelle, technique, collégiale et universitaire, les compétences génériques (travail en équipe, résolution de problèmes, informatique) et la formation de formateurs68. Les entités admissibles comprennent les entreprises privées, les groupes d'entreprises, les administrations municipales, les communautés autochtones, les organismes sans but lucratif et les coopératives68.
* **Subvention canadienne pour l’emploi :** Ce programme fédéral aide les employeurs à investir dans le développement des compétences de leurs employés en couvrant de 50 % à 100 % des coûts de formation dispensés par des tiers. Les employeurs peuvent recevoir jusqu'à 10 000 $ par employé par an, avec un maximum de 300 000 $ par exercice financier. Les stagiaires doivent être citoyens canadiens ou résidents permanents et la formation doit être dispensée par un formateur tiers admissible70.
* **Programme de subvention salariale du Québec :** Ce programme offre une aide financière aux employeurs pour rembourser une partie du salaire d'un nouvel employé pendant une période déterminée, et possiblement le salaire d'un accompagnateur en entreprise, afin de favoriser l'embauche et le développement des compétences. Il s'adresse aux chômeurs ou à ceux qui rencontrent des difficultés à trouver ou conserver un emploi71.
* **Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) :** Ce programme fédéral global, conçu pour les jeunes de 15 à 30 ans (en particulier ceux qui font face à des obstacles), offre du financement pour des activités qui facilitent leur transition vers le marché du travail. Il comprend des subventions salariales pour des placements de qualité, des formations professionnelles accréditées, des formations en entrepreneuriat et des services d'emploi (comme la rédaction de CV, des conseils pour les entrevues et le soutien au placement), ainsi que des mesures de soutien essentielles comme le mentorat, l'encadrement et la gestion de cas69. Le volet Emplois d'été Canada (EEC) est un élément clé de la SECJ, en offrant une expérience de travail à court terme et du mentorat69.
* **Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (FH-CLOSM) :** Ce programme fédéral soutient directement la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM), y compris leur développement économique et leurs ressources humaines. Des modifications récentes, en 2024-2025, ont permis d'obtenir des fonds supplémentaires pour renforcer les capacités et offrir des services de formation et d'emploi adaptés74.
* **Programme de développement économique du Québec (PDEQ) :** Ce programme soutient les organismes sans but lucratif, les organismes de développement économique, les municipalités (y compris les MRC) et les entreprises dans leurs efforts d'innovation, de croissance et de compétitivité62.

#### **Adapter la formation aux besoins spécifiques de l'industrie et aux demandes futures**

Les initiatives de formation doivent être dynamiques et adaptées aux exigences actuelles et futures du marché du travail25. Cela nécessite une veille continue sur le marché du travail et une approche souple dans l'élaboration des programmes d'études. Il convient d'accorder une grande importance au développement des « compétences pour réussir27» – adaptabilité, créativité, connaissance du numérique, communication, collaboration et résolution de problèmes – car ces compétences sont de plus en plus essentielles dans tous les secteurs. La formation doit être explicitement alignée sur les priorités stratégiques de développement économique des Cantons-de-l'Est, en y englobant les sciences de la vie, les technologies propres, les micro-nanotechnologies, les technologies de l'information et des communications (TIC), la fabrication de pointe et le tourisme5.

### **D. Améliorer et intégrer les services d'emploi**

L’actuel programme de services d’emploi, qui met l’accent sur les CV et les techniques d’entrevue, peut être considérablement amélioré en adoptant les meilleures pratiques en matière de prestation de services intégrés et en s’attaquant de manière proactive aux obstacles uniques auxquels font face les demandeurs d’emploi anglophones.

#### **Optimiser le programme existant de services d'emploi (CV, techniques d'entrevue)**

Le programme actuel de formation à la rédaction de CV et aux techniques d'entrevue constitue un élément fondamental sur lequel s'appuyer. Les meilleures pratiques en matière de services d'emploi, notamment pour les « demandeurs d'emploi à besoins importants », suggèrent une approche plus globale. Cela implique d'adapter les pratiques d'accueil et les outils d'évaluation afin d'identifier et de signaler efficacement les clients à besoins importants, et d'affecter le personnel à des horaires flexibles avec du temps consacré au suivi et à la prestation de services « plus personnalisés », notamment des rendez-vous plus longs pour la rédaction de CV, les activités de recherche d'emploi et l'accompagnement dans les programmes de formation76. La mise en place de systèmes de suivi en temps réel pour suivre et gérer les difficultés des demandeurs d'emploi dans les services est également cruciale, en permettant aux responsables de prioriser le soutien et de déléguer efficacement les responsabilités76. De plus, il est essentiel de simplifier le processus de demande de bourses de formation et de fournir des ressources complètes sur les options de formation et les résultats d'emploi attendus76. Alimenter un bassin d'employeurs de qualité et fournir un soutien accru aux employeurs et aux clients pendant la période suivant l'embauche sont autant de pratiques recommandées76. Enfin, faire correspondre les données des demandeurs d'emploi aux données des dossiers salariaux pour mesurer les résultats des clients et améliorer continuellement la prestation de services garantit la responsabilisation et l'efficacité76. YES Montreal, un fournisseur de services en langue anglaise au Québec, offre gratuitement des conseils d'emploi sur une base individuelle, des ateliers de développement des compétences, des ressources de planification de carrière et un accès aux sites d'emploi, en mettant l'accent sur un soutien personnalisé adapté aux besoins individuels50.

Le programme actuel de services d'emploi doit évoluer d'une approche transactionnelle vers un modèle intégré de gestion de cas. Si les services actuels comprennent les mécanismes de base de la recherche d'emploi, les meilleures pratiques préconisent une approche beaucoup plus globale et « personnalisée », incluant l'identification des « demandeurs d'emploi ayant des besoins importants », un suivi personnalisé et une intégration harmonieuse aux services de soutien externes, tels que les services de santé mentale ou de garde d'enfants76. Cela indique qu'une approche purement transactionnelle est insuffisante pour surmonter les obstacles profondément ancrés auxquels font face nombre de gens, en particulier au sein d'une minorité linguistique. Cette transformation nécessite des investissements importants dans la formation du personnel, des systèmes de suivi robustes et de solides partenariats collaboratifs avec d'autres services communautaires et de santé, allant au-delà du simple placement pour répondre aux besoins holistiques des demandeurs d'emploi anglophones, y compris les problèmes sous-jacents liés à la confiance en soi, à la santé mentale et à l'accès à une formation linguistique essentielle en français.

Les meilleures pratiques en matière de services d'emploi mettent un lumière l'importance d'exploiter les données pour mesurer les résultats des clients et d'entretenir des relations solides avec les employeurs76. Cela déplace l'accent depuis le simple placement d’individus dans des emplois vers l’assurance d'emplois durables et à long terme et l'établissement de relations suivies avec les entreprises, sur la base de leurs besoins réels77. Le programme de services d'emploi doit mettre en œuvre de solides capacités de collecte et d'analyse de données afin de suivre les résultats de l'emploi à long terme, identifier les parcours réussis et affiner continuellement ses offres. De plus, il doit dialoguer proactivement avec les employeurs afin de comprendre leurs besoins spécifiques en compétences, la culture d'entreprise et les défis du recrutement, en veillant à ce que les candidats anglophones soient non seulement « prêts à l'emploi », mais aussi parfaitement adaptés aux possibilités spécifiques, favorisant ainsi une meilleure rétention et une meilleure évolution de carrière.

#### **S'attaquer aux obstacles uniques pour les demandeurs d'emploi anglophones**

Les anglophones des Cantons-de-l'Est font face à des limitations importantes en matière de possibilités de carrière en raison de la perception de compétences linguistiques insuffisantes en français1. Cette perception, quelle qu’en soit la maîtrise réelle, constitue un obstacle important. Le manque d'accès à des programmes de formation appropriés est également identifié comme un obstacle majeur à l'emploi1. La PERT recommande spécifiquement des changements de politique pour aborder la formation en français pour les anglophones, notamment en plaidant pour l'accès à une formation en français gratuite pour tous les Québécois (peu importe l'âge, le niveau de scolarité ou le statut d'emploi), en renforçant la formation en français spécifique à la profession et en élaborant des programmes de formation en français à distance59. De plus, les anglophones sont plus susceptibles que les francophones d'occuper des postes temporaires, de travailler des semaines moyennes moins nombreuses et à temps partiel, ce qui indique un degré plus élevé de précarité du marché du travail qui doit être abordé par un soutien ciblé3.

#### **Renforcer le soutien communautaire à l'emploi**

Les organismes comme YES Montreal sont des fournisseurs de services en anglais essentiels partout au Québec, en offrant une gamme de soutien aux carrières et aux affaires. Leur modèle d'accompagnement personnalisé et individualisé, d'ateliers et d'occasions de réseautage animés par des conseillers et des mentors expérimentés, s'est avéré très efficace50. Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) de Sherbrooke offre des services aux jeunes de 16 à 35 ans, dont l'aide à la recherche d'emploi et le renforcement de la confiance en soi, en desservant l'ensemble de la MRC de Sherbrooke52. Le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (FE-CLOSM) du gouvernement fédéral fournit un financement essentiel aux organismes qui renforcent le développement économique de la communauté et le développement des ressources humaines au sein des CLOSM74, en soutenant directement la capacité des groupes communautaires anglophones locaux à offrir des services d'emploi.

## **V. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE ET RECOMMANDATIONS**

La mise en œuvre réussie de ce cadre stratégique nécessite une approche progressive, collaborative et axée sur les données, qui tire parti des ressources existantes et s’attaque aux obstacles systémiques.

### **Approche par phase et programme pilote**

La mise en œuvre devrait commencer par des programmes pilotes ciblés dans des collectivités ou des municipalités régionales de comté (MRC) spécifiques à l’intérieur des Cantons-de-l'Est. Ces premiers projets pilotes devraient se concentrer sur des secteurs où les besoins et la volonté de collaboration sont les plus importants. Cette approche par phase permet de tester rigoureusement les interventions, d'améliorer les stratégies en fonction des premiers résultats et de recueillir des données solides avant de déployer les programmes à plus grande échelle. L'exploration de modèles existants, comme les « mutuelles de formation » au Québec, où les petites et moyennes entreprises (PME) mettent en commun leurs ressources pour la formation, pourrait servir de modèle pilote précieux pour les initiatives menées par les employeurs, en particulier dans les secteurs où les postes vacants sont nombreux comme le secteur manufacturier2.

### **Modèle de collaboration multipartite**

Le développement efficace de la main-d’œuvre est intrinsèquement un effort de collaboration, nécessitant des partenariats solides entre différents secteurs. Le modèle de mise en œuvre devrait explicitement impliquer :

* **Secteur de l’éducation :** La participation active de la Commission scolaire Eastern Townships (CSET)9, du Centre de formation professionnelle Lennoxville (CFPL)8, du Collège Champlain-Lennoxville13 et de l’Université Bishop's1 est primordial. La collaboration entre ces institutions est essentielle pour établir et promouvoir des parcours DEP-DEC fluides54.
* **Industrie/employeurs :** Les entreprises œuvrant dans des secteurs de croissance clés (fabrication, soins de santé, vente au détail et secteurs émergents comme les sciences de la vie, les technologies propres, les TIC, la fabrication de pointe, le tourisme) doivent être activement impliquées2. Leur participation directe fournit l’assurance que les programmes de formation soient axés sur la demande et répondent directement aux besoins de l'industrie.
* **Gouvernement :** La mobilisation des ministères fédéraux, notamment Emploi et Développement social Canada (EDSC) pour des programmes comme la SECJ, et Patrimoine canadien pour le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (FH-CLOSM)69, est essentielle. Les ministères provinciaux, comme le ministère de l'Éducation et Emploi-Québec (pour la MFOR et les programmes de subventions salariales)68, sont également essentiels. De plus, des efforts devraient être déployés pour promouvoir la participation aux **Services d'apprentissage du français** de Francisation Québec, ouverts à tous les citoyens canadiens de plus de 16 ans 82.
* De prime importance, les municipalités régionales de comté (MRC) jouent un rôle central dans la gouvernance locale et le développement économique62.
* **Organismes communautaires :** Des organismes comme l'Association des Townshippers1, la Table ronde provinciale sur l'emploi (PERT)1, Passeport pour ma réussite30, la Maison Jeunes-Est34, YES Montreal50 et le Carrefour jeunesse-emploi (CJE)52 sont des partenaires essentiels. Les principes issus des modèles de réussite comme le King's Trust – le Fonds du Roi au Canada42 et Confident Kids Canada44 devraient également être pris en compte pour l'intégration.
* Afin de représenter efficacement la communauté anglophone au niveau des MRC, l'Association des Townshippers élaborera un cadre de travail pour une personne ressource qui sera chargée de gérer les besoins opérationnels et administratifs de plusieurs organismes des MRC, comme les corporations de développement communautaire (CDC). Cette ressource ne sera pas affectée à un seul organisme, mais sera partagée et gérée par l'Association des Townshippers. Les priorités seront établies en fonction de la capacité opérationnelle de l'Association83.
* **Affecter un agent communautaire :** Lorsque les ressources sont disponibles et que les besoins l'exigeront, une personne sera affectée au soutien et à la mise en place d'un groupe consultatif (s'il n'en existe pas) composé d'organismes communautaires reconnus et intéressés ou, si nécessaire, de membres de la communauté. Dans tous les cas, les organismes communautaires auront priorité.
* **Collaborer avec les tables communautaires :** L'agent communautaire collaborera avec les tables communautaires sélectionnées au sein des MRC et leurs tables sectorielles afin de cerner les besoins spécifiques de la communauté anglophone et d’y répondre. La sélection des tables se fera en fonction du mandat de l'Association des Townshippers, tel que décrit ci-dessus, et des recommandations des groupes consultatifs de chaque MRC.
* **Faciliter la communication :** L'agent communautaire servira de point de contact principal entre les organismes communautaires de la MRC, le groupe consultatif et l'Association des Townshippers.
* **Coordonner les efforts :** L'agent communautaire coordonnera, en fonction des ressources disponibles, les exigences opérationnelles et administratives du groupe consultatif et des tables sélectionnées, tel qu’indiqué ci-dessus, afin d'assurer l'alignement avec les objectifs généraux de l'Association des Townshippers.
* **Protocoles d’entente :** Des ententes formelles seront établies pour définir les modalités et conditions de chaque représentation communautaire.
* **Approbation par le conseil d’administration :** Toutes les représentations seront examinées et approuvées par le conseil d’administration de l’Association des Townshippers.

**Cadre pour les initiatives de partenariat**

Les partenariats seront développés en fonction des demandes de financement et des besoins spécifiques de la communauté. Les principes clés des partenariats incluent 84 :

* **Rôle de fiduciaire :** L’Association des Townshippers agira à titre de fiduciaire, en s’assurant que les fonds soient utilisés de manière appropriée.
* **Considérations géographiques et démographiques :** Les partenariats seront adaptés aux besoins spécifiques des différentes régions des Cantons-de-l’Est.
* **Intégration aux réseaux existants :** Les partenariats seront conçus pour compléter l’infrastructure existante et éviter la duplication des services.
* **Protocoles d’entente :** Des ententes formelles seront établies pour définir les termes et conditions de chaque partenariat.
* **Approbation par le conseil d’administration :** Tous les partenariats seront examinés et approuvés par le conseil d’administration.

**Conclusion**

En adhérant à ce cadre stratégique, l’Association des Townshippers vise à renforcer les réseaux communautaires, à améliorer la collaboration et à offrir des programmes et des services efficaces qui profitent à la communauté anglophone des Cantons-de-l’Est.

Le modèle « d’entreprise public-privé-société civile (PPSC) », tel que démontré avec succès par les initiatives des CEDEC66, fournit un modèle solide pour favoriser une collaboration efficace entre ces diverses parties prenantes.

### **Allocation des fonds et mobilisation des ressources**

Le financement stratégique et la mobilisation des ressources sont essentiels au succès de ce cadre stratégique :

* **Tirer parti des programmes fédéraux existants :** Solliciter activement et maximiser le financement de la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR), de la Subvention canadienne pour l'emploi (SCE), du Programme de subventions salariales du Québec, de la Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) et du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (FH-CLOSM)64.
* **Explorer les subventions provinciales :** Rechercher les subventions provinciales pour l’innovation et le développement des entreprises, en particulier celles qui soutiennent les PME et les organismes sans but lucratif62.
* **Mobilisation du secteur privé :** Encourager l’investissement du secteur privé dans la formation, potentiellement par le moyen de modèles de cofinancement ou de « mutuelles de formation65 ».
* **Mise en commun des ressources communautaires :** Favoriser le partage des ressources entre les organismes communautaires et les établissements d’enseignement afin d’en maximiser l’impact et l’efficacité79.

### **Mesure de la performance et amélioration continue**

La mise en place d’un système robuste de mesure de la performance et d’amélioration continue est primordiale pour garantir l’efficacité du cadre stratégique :

* **Indicateurs clés de performance (ICP) :** Établir des indicateurs clés de performance clairs et mesurables pour chaque pilier stratégique, tels que les taux d’obtention du diplôme d’études secondaires, les taux de poursuite des études postsecondaires, les taux d’achèvement de la formation, les taux d’emploi (à temps plein ou à temps partiel), les niveaux du revenu médian des anglophones et les taux de rétention des jeunes anglophones dans la région.
* **Collecte et suivi des données :** Mettre en œuvre des systèmes robustes de collecte et de suivi des données pour surveiller les progrès des étudiants, l'achèvement de la formation, les résultats en matière d'emploi et les taux de rétention des anglophones dans les Cantons-de-l'Est76.
* **Alignement sur le marché du travail :** Examiner régulièrement les données du marché du travail2 pour s’assurer que les programmes de formation restent alignés sur les besoins actuels et futurs de l'industrie et sur les priorités stratégiques de développement économique de la région.
* **Évaluations et améliorations :** Effectuer des évaluations périodiques et des analyses d’impact pour identifier les réussites, les problèmes et les domaines à améliorer, en s’assurant d’une approche adaptative et axée sur l’apprentissage39.

### **VI. Recommandations spécifiques et réalisables et considérations politiques**

Sur la base de l’analyse dans son ensemble, les recommandations pratiques et les considérations politiques suivantes sont formulées :

#### **Recommandation de politique 1 : Améliorer l'accessibilité et la pertinence professionnelle de la formation en français.**

La perception d'une maîtrise insuffisante du français et le manque d'accès à une formation adéquate constituent d'importants obstacles systémiques à l'emploi pour les anglophones des Cantons-de-l'Est1. La Table ronde provinciale sur l'emploi (PERT) a explicitement recommandé une formation en français gratuite, universelle et adaptée à l’activité professionnelle, incluant des options à distance, afin de s'attaquer directement à ce problème59. Améliorer la maîtrise du français, en particulier dans les contextes d’activité professionnelle, est crucial pour accroître la mobilité économique et renforcer la confiance au sein de la communauté anglophone. Par conséquent, il est recommandé de préconiser des changements de politique provinciale visant à élargir l'admissibilité et le financement de la formation en français langue seconde (FLS) à tous les résidents du Québec, en ciblant spécifiquement le français de niveau professionnel et technique pour les anglophones des Cantons-de-l'Est. De plus, la promotion et l'investissement dans des modèles d'apprentissage en ligne et mixtes pour le FLS seront essentiels pour surmonter les obstacles géographiques existants à l'accessibilité.

#### **Recommandation de politique 2 : Encourager et promouvoir le développement des programmes de passerelle DES-DEC.**

Les lacunes constatées dans la formation technique de niveau collégial en anglais, malgré de solides programmes de formation professionnelle, constitue une occasion favorable manifeste. Les passerelles DEP-DEC existantes offrent une voie de progression naturelle et efficace des formations professionnelles vers les programmes techniques de niveau collégial56. Cependant, les récentes politiques provinciales ayant une incidence sur les inscriptions aux cégeps anglophones pourraient nuire à l'efficacité de ce cheminement7. Le renforcement de ces passerelles est essentiel pour créer des options postsecondaires claires et attrayantes qui encouragent la poursuite des études après le secondaire. Il est recommandé de préconiser un financement provincial accru et un processus d'approbation simplifié pour les cégeps anglophones, comme le Collège Champlain-Lennoxville, et les centres de formation professionnelle afin de développer davantage de programmes de diplôme d'études collégiales (DEC) techniques. Parallèlement, des efforts devraient se concentrer sur le renforcement des passerelles DEP-DEC existantes, en particulier dans les secteurs émergents et à forte demande. Une promotion active de ces parcours auprès des élèves du secondaire, des parents et des conseillers d'orientation de la communauté anglophone s’avère également nécessaire afin d'assurer une reconnaissance claire des acquis des programmes de DEP et de souligner les avantages professionnels de ces cheminements intégrés.

#### **Recommandation de politique 3 : Habiliter la Table des MRC à être un pôle local de développement de la main-d'œuvre.**

Les tables des MRC, en tant qu'entités gouvernementales locales, sont admissibles au financement du développement économique et font partie intégrante du cadre de partenariat du marché du travail établi au Québec62. Leur présence locale inhérente et leur mandat les placent de façon idéale en position d'agir comme coordonnateurs centraux des initiatives régionales en matière de main-d'œuvre. Tirer parti de leur structure existante peut mener à des solutions plus localisées, plus réactives et plus efficaces. Il est recommandé d'obtenir un financement provincial accru et un mandat clair pour la Table des MRC des Cantons-de-l'Est afin qu'elle agisse comme rassembleur et facilitateur central du développement intégré de la main-d'œuvre. Ce rôle élargi devrait inclure la réalisation d'évaluations détaillées des besoins du marché du travail local, la négociation active de partenariats entre les employeurs, les établissements d'enseignement et les organismes communautaires anglophones, et la coordination de l'application et de l'utilisation des fonds fédéraux et provinciaux pour la formation en milieu de travail et le développement des compétences.

#### **Recommandation de politique 4 : Intégrer les « compétences pour réussir » fondamentales dans tous les programmes.**

Les employeurs soulignent systématiquement l'importance cruciale des compétences comportementales dans leurs décisions d'embauche26, et le modèle « Compétences pour la réussite » fournit un cadre complet pour ces compétences essentielles et transférables.27 Ces compétences sont essentielles à l'employabilité, à l'adaptabilité et à la progression de carrière à long terme dans une économie en rapide mutation, et vont au-delà des compétences purement techniques. Il est recommandé d'imposer ou d'encourager par des mesures incitatives l'intégration systématique des compétences comportementales fondamentales et transférables, telles que la pensée critique, la communication, la collaboration, la maîtrise du numérique, l'adaptabilité et la résolution de problèmes, dans tous les programmes de développement des jeunes, les cursus de formation professionnelle, l'enseignement technique et les services d'emploi. Cette intégration complète nécessitera un développement professionnel spécifique pour les éducateurs et les conseillers, ainsi que l'élaboration d'activités d'apprentissage favorisant explicitement ces compétences dans des contextes pratiques et réels, garantissant ainsi que les individus soient non seulement compétents techniquement, mais aussi bien équipés pour évoluer dans des environnements professionnels complexes.

## **VII. Conclusion**

La communauté anglophone des Cantons-de-l'Est, au Québec, fait face à une convergence de problèmes complexes, notamment des taux de chômage disproportionnés, des revenus médians plus faibles, des taux de décrochage scolaire importants et une poursuite limitée des études postsecondaires. Ces problèmes sont exacerbés par des barrières linguistiques perçues, des difficultés d'accès à la formation et une tendance démographique à l'exode, particulièrement chez les jeunes.

Toutefois, la région possède des atouts de base, notamment des centres de formation professionnelle anglophones bien établis, un cégep et une université anglophones, ainsi qu'une connaissance croissante des secteurs et des professions en demande. En mettant en œuvre de façon stratégique un cadre intégré qui s’attaque à ces défis de manière globale, les Cantons-de-l'Est peuvent favoriser une communauté anglophone plus confiante, plus compétente et plus dynamique au plan économique.

Le cadre stratégique proposé met l'accent sur le développement de la confiance et de la résilience scolaire chez les jeunes grâce à une prévention ciblée du décrochage scolaire, au développement des compétences pour la vie et à un mentorat solide. Il préconise le renforcement et la diversification des parcours de formation postsecondaire en mettant à profit les atouts professionnels existants, en élargissant les programmes collégiaux techniques anglophones et en favorisant des passerelles harmonieuses DEP-DEC. Surtout, il préconise de favoriser la formation en milieu de travail dirigée par les employeurs grâce à une Table des MRC mieux habilitée et à des partenariats stratégiques, optimisant ainsi les financements fédéraux et provinciaux disponibles. Enfin, il recommande d'améliorer les services d'emploi existants en adoptant des modèles intégrés et personnalisés qui s’attaquent aux obstacles particuliers rencontrés par les chercheurs d'emploi anglophones et intègrent les « compétences pour réussir ».

Cette approche globale, enracinée dans les réalités du marché du travail local et tirant parti de modèles collaboratifs, vise à inverser les tendances négatives, à permettre à la communauté anglophone de s'épanouir, à contribuer pleinement à l'économie de la région et à assurer un avenir plus prospère dans les Cantons-de-l'Est.

**RÉFÉRENCES**

1. Press Release: English speakers in the Eastern Townships experience higher unemployment rates and lower median incomes than their French-speaking counterparts. - Provincial Employment Roundtable, [https://pertquebec.ca/current-activities/press-release-english-speakers-in-the-eastern-townships-experience-higher-unemployment-rates-and-lower-median-incomes-than-their-french-speaking-counterparts/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://pertquebec.ca/current-activities/press-release-english-speakers-in-the-eastern-townships-experience-higher-unemployment-rates-and-lower-median-incomes-than-their-french-speaking-counterparts/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpiNmIxOjM2YWIxOWMyNDg2ODllN2YzNzZiYjlhYmE2YmY3NjkzZDg4MTJmMDlmZGE0YzM3OThmNjA2ZGJhNTE4MGJiYmI6cDpUOkY)
2. Employment Profile of English Speakers in Estrie – PERT, [https://pertquebec.ca/reports/employment-profile-of-english-speakers-in-estrie-2/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://pertquebec.ca/reports/employment-profile-of-english-speakers-in-estrie-2/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo1YzdlOjAyY2FhZGIzZThjODUwNGEwZGVlMDdmYmFkNjE0NTI1ZmYyZDNjMjU2MTdhNGJlZjU5ZWY5MzEzMjU2N2Y4NGM6cDpUOkY)
3. Unemployment gap between English and French speakers in Quebec doubled: new census data - CityNews Montreal, [https://montreal.citynews.ca/2023/05/17/unemployment-gap-english-french-speakers-quebec/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://montreal.citynews.ca/2023/05/17/unemployment-gap-english-french-speakers-quebec/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpiMTgwOmRiMWYzOWQxMGU2ZDQyODVmZjA5MDU2ZmMzNTQxMGE5OGZjZmI2ZDFiNzJmNTUwOGZmMWE4ZDYxM2YyNDRlZjk6cDpUOkY)
4. the challenge to community vitality in the eastern townships of quebec, [https://www.etrc.ca/wp-content/uploads/2016/12/JETS\_26-8-Warnke.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.etrc.ca/wp-content/uploads/2016/12/JETS_26-8-Warnke.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoyOTk3OjI2ODNhNmY3ZjZiZWM4MDI5YmUwNmM2ZmFkYTZiMWY3MDE1ZTYwOWMzZmUwNjExODkzNjU2YmRjZGZjMjAwZDg6cDpUOkY)
5. Eastern Canadian Provinces FDI's Attraction Plan - NH Economy, [https://www.nheconomy.com/getmedia/a4bef584-3262-4262-9eaa-a822641e6595/NH-Canada-Quebec-Investment-Strategic-Plan-Development-V19-PH-DN-2024.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.nheconomy.com/getmedia/a4bef584-3262-4262-9eaa-a822641e6595/NH-Canada-Quebec-Investment-Strategic-Plan-Development-V19-PH-DN-2024.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo1Y2ZlOjJhNjhlMTM3MTQ4YzJkZmVkODQyYjhiMzM4M2M3ZGYwZDQwOTMyZDUzYjRjMmMxMjdmYTc4Y2MzYTE2MzBlM2U6cDpUOkY)
6. Eastern Townships intervention strategy - Canada.ca, [https://www.canada.ca/en/economic-development-quebec-regions/resources-and-tools/intervention-strategies/eastern-townships-intervention-strategy.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.canada.ca/en/economic-development-quebec-regions/resources-and-tools/intervention-strategies/eastern-townships-intervention-strategy.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo5ZTZjOmVmZGZkYzk4YjM2ZmM1M2RiYTJiZDRjYWY0ZWI5NGFkYjc0YWE4NzE2ODdkZWJkM2U2ODIyYTU4N2VmYTA5MzE6cDpUOkY)
7. Challenges and Priorities for Quebec's English-Language Education Continuum By Lina Shoumarova, MA Research Associate, QUESCR - Concordia University, [https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/scpa/quescren/docs/QUESCREN\_Brief\_Minority-Language\_Education\_Continuum\_FINAL.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/scpa/quescren/docs/QUESCREN_Brief_Minority-Language_Education_Continuum_FINAL.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpiM2I2OmY1NTU2MzNjMzhkZTM3NGVhYzBkODM4MGU3MGMxZjIyYTIxYTQzMTI0Y2ExYWQ5MTk3MDBjMDVmZWI4NDY0YTk6cDpUOkY)
8. About - LVTC, [https://www.lvtc.ca/lvtc-cfp\_estrie-vocational-studies/about/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.lvtc.ca/lvtc-cfp_estrie-vocational-studies/about/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo4ZWVmOmExMjEyZmNiODNmNTg1OWNjYTNlMWVkY2ZmYjcyN2M1YTNiZTExNWQ5NGJmZjBlZWRkMmZlNmVmMDZhNDA4ZTg6cDpUOkY)
9. Vocational Training Centres - Eastern Townships School Board, [https://www.etsb.qc.ca/vocational-training-centres/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.etsb.qc.ca/vocational-training-centres/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo5Mzk5OjhiZmQzNTNhZDIwYzcxMzZiYTdmNTM0N2IyMDc3MjU3MTVjZDFhNjA4MzQwNjkzODA0NTUyZWI2YTc3NzAwYmY6cDpUOkY)
10. Programs - LVTC, [https://www.lvtc.ca/academics/programs/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.lvtc.ca/academics/programs/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo0NjcyOjJmYjhhMDY5Y2E4OTFjNGZkMjNlMmUzYzExYzRmYzg5ZjUxZjEyYjhkOTVhZGI2MmQzZTJjMjk0ZGEwNjJkZmM6cDpUOkY)
11. Our High School and Vocational Programs - Eastern Townships School Board, [https://www.etsb.qc.ca/full-half-year/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.etsb.qc.ca/full-half-year/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzozZjQwOjM0NDE3OTczZDZlN2QwZTUxOTlhOWJhOWU2ZjY5ZmMwZjU4Y2YyMTk3YWZmZDdjNGVmMTU3MWNmYzIwYzdkYjE6cDpUOkY)
12. Eastern Québec, [https://easternquebec.ca/en/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://easternquebec.ca/en/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo3NmY1OjIyNmJmY2M3OTY1OTc1OTM2Yzg0Njg5MGNmZTFjMDQ2OWRjNTkwNDE1OTk5N2ZkMGY0YzJhMmE0YjIwZDg4NDg6cDpUOkY)
13. Champlain Lennoxville: College in Sherbrooke Quebec, [https://www.crc-lennox.qc.ca/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.crc-lennox.qc.ca/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzozZThmOjQ5ZmUyMDI3NGFjNmQwZGJhMDRiZjc2YWQwMjhmZjQwZjE1Y2ZmNzMzZDg2N2YxMGNiZjQ5NDM1ZTFiNDFmYmE6cDpUOkY)
14. Programs - Champlain Lennoxville, [https://www.crc-lennox.qc.ca/programs/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.crc-lennox.qc.ca/programs/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpiMTM4OjBlODQyYzg1NDNlNDNlNTg4MjIwYzBjOTBiNDNhOThjZDczYjY4NTJjNWY1YTg0ODRkMjg5OWFiMzZmMzhkZjM6cDpUOkY)
15. Champlain Regional College, [https://www.crc-sher.qc.ca/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.crc-sher.qc.ca/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo3NmFjOjlmZWJiMWMxODk5N2JkMTZjMzE0ZWE0ZDUwYTE1NDE5Njg4MTVlY2Y3YzJjZjdjOThmNzU3NjEwYmI0M2ZkMmU6cDpUOkY)
16. Champlain College Lennoxville - Cégep, [https://www.lecegep.ca/en/campus/champlain-college-lennoxville](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.lecegep.ca/en/campus/champlain-college-lennoxville___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzozZjFlOjU5ODU3YThkYmZhYzVlMThjNDRiNjI1NTNmNzIyNmUxMmY4YzY4ODRlMWJjY2MwZGMyYzZiMGQ3Zjg1ZWYyNTQ6cDpUOkY)
17. Québec, June 2025 - Job market snapshot - Job Bank, [https://www.jobbank.gc.ca/trend-analysis/job-market-reports/qc/job-market-snapshot](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.jobbank.gc.ca/trend-analysis/job-market-reports/qc/job-market-snapshot___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoyNTcxOjcxOGEwMTBjZjE2Yjk5ZjUwYzZlZjViMTcyNDJmYjEwNTk4YTVmMmU2YWU5MWQwZGRhMDkzOGVmZGY2NDQ1MzU6cDpUOkY)
18. The Daily — Labour Force Survey, June 2025 - Statistique Canada, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250711/dq250711a-eng.htm](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250711/dq250711a-eng.htm___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoxM2Y3OmEyMTUzYjUwNDZkZTU5NjIzN2JjNjVkZDY1OTlkNmNlMmI0YjRhNjMwZDg5MGI4MTdmMjg1Y2RmNTk5NjVkNmY6cDpUOkY)
19. Job outlooks in Québec - Job Bank, [https://www.jobbank.gc.ca/outlookreport/location/qc](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.jobbank.gc.ca/outlookreport/location/qc___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpiZWYwOjZiNTU4ZGE3MjUwZjBhMTU3MmViYWMwNzBmNDIwMjI3YTZiZmU0MmRiZDMzZmJkNjU5Mzg2MmIzMzIxZmEyODA6cDpUOkY)
20. In-demand jobs eligible for category-based draws and spousal open work permits, [https://www.cicnews.com/2025/07/in-demand-jobs-eligible-for-category-based-draws-and-spousal-open-work-permits-0757910.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.cicnews.com/2025/07/in-demand-jobs-eligible-for-category-based-draws-and-spousal-open-work-permits-0757910.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpiYjYyOjI0ZjlkN2Q1NjYzY2ZhNjA0OGUxYmEyOTA0Y2QxYjc1MWUxYmQ3MDFjMzE5MTI5ZWUxYTY2ODA2Zjk1YTFhZjY6cDpUOkY)
21. Quebec Occupation In-Demand List 2025 – Check Your Eligibility, [https://www.abhinav.com/skilled/canada/quebec-occupation-in-demand-list/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.abhinav.com/skilled/canada/quebec-occupation-in-demand-list/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoxYzU1OjBhNzk5YWI3ZTAzZDdkNjEzNTUzNDU1ZTQ4NzVhZjI1YzIzODE5ZTZjMGI5Y2U2YWM0N2Q4MmRjZmRhOGE0NDg6cDpUOkY)
22. Dialogue Day Consultation with the English-Speaking Communities of Quebec (ESCQ): Session 2 - Innovation, Science and Economic Development Canada, [https://ised-isde.canada.ca/site/communaction/en/reportsresearch-studies/dialogue-day-consultation-english-speaking-communities-quebec-escq-session-2](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://ised-isde.canada.ca/site/communaction/en/reportsresearch-studies/dialogue-day-consultation-english-speaking-communities-quebec-escq-session-2___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo3NGYzOmQ3OGMxNjA4YzA3OTBlZjkxNGI5ZWUzNmE3ZjBjODM3OTgwOThiOTQxZTFjMDhiNDE0OTk2ZDdmNWU5OThjZTE6cDpUOkY)
23. OECD Employment Outlook 2025: Canada, [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025-country-notes\_f91531f7-en/canada\_7843efa6-en.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025-country-notes_f91531f7-en/canada_7843efa6-en.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzplZWVmOjE1MDYyMzI2MjA5NjUwYzAyNjRmNWZlZmRlNTlhZWQ4MTI0MjA2Mjg0NjA0YTQ5YmVlMTE2MzAzYTA2MWY1M2E6cDpUOkY)
24. Provincial Economic Forecast - TD Bank, [https://economics.td.com/domains/economics.td.com/documents/reports/pef/ProvincialEconomicForecast\_Jun2025.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://economics.td.com/domains/economics.td.com/documents/reports/pef/ProvincialEconomicForecast_Jun2025.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpmYTFjOjgzZGFiNWZkYmU2YTUxYTI2YzdmZjMyMTU5ZDQ1NTRlYWJhMDU1YTNmNjI5OWM4ZWE5YjMzZjkwYjJjYzFiMmQ6cDpUOkY)
25. 2024 Labour Market Review: Challenges, Trends, and Policy Solutions for Canada, [https://cdhowe.org/publication/2024-labour-market-review-challenges-trends-and-policy-solutions-for-canada/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://cdhowe.org/publication/2024-labour-market-review-challenges-trends-and-policy-solutions-for-canada/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzowMjg4OjYzZjFjYTJjMWFiYjhiYmJkNWZlOWQ3YjYwMmE1NzI0N2VmODkxMGI3YzUwYjJmYTNlMmE1NmYzYmM2ZWQyM2Y6cDpUOkY)
26. Best Practices to Enhance the Employability of Opportunity Youth: A Synthesis of the Available Literature - Scholars Archive, [https://scholarsarchive.library.albany.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=chsr-efe-reports-and-briefs](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://scholarsarchive.library.albany.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=chsr-efe-reports-and-briefs___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzphZWExOjAyNDE5ZTNkZTAxOTE5ZjY4MWU5OWFhN2RlZjg3MDE4ZTM2MGQ0N2JkNWVjYzJlMjY4YmVjMTA4NDVmOGNlOGY6cDpUOkY)
27. The new Skills for Success model - Canada.ca, [https://www.canada.ca/en/services/jobs/training/initiatives/skills-success/new-model.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.canada.ca/en/services/jobs/training/initiatives/skills-success/new-model.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzphY2E4OjZlYTFmY2U3MzA0ZWNhMWZkYzViOGJkOGQzOGMwMDY5YmRkNzZjZDlmNDAxMTg0OGQ1ZjgxYzU3YjBiYTRiNWY6cDpUOkY)
28. Quebec Sectoral Profile: Educational Services - Job Bank, [https://www.jobbank.gc.ca/trend-analysis/job-market-reports/quebec/sectoral-profile-education-services](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.jobbank.gc.ca/trend-analysis/job-market-reports/quebec/sectoral-profile-education-services___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzphMzkxOjBmOTE3OWY4ZDI4NGU2NDhiNTEyN2YzYWNjMDFlMjYxMzVmOTNmNTIwMzZjYzBlNmVkMWUyMDMyYWJkYWMyNzc6cDpUOkY)
29. Official language minority (OLM) enterprises – Quebec - Statistique Canada, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-657-x/2025001/00003-eng.htm](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-657-x/2025001/00003-eng.htm___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzplNGJlOjAzM2MxMzMyMjQ1MjYyODBjZTFjNmE0OTQ0MDEwY2VjYTg0ZDk2OWQ2ZGM1NDVmZmFjMjViMWZiNmVjNjEwNWY6cDpUOkY)
30. Pathways to Education Canada, [https://www.pathwaystoeducation.ca/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.pathwaystoeducation.ca/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzplMzY2OjFkMjllNGRkMmQ1YjkxNjkwMDBiYTI0MTNkMWQ3YzlhMjVhNjA0ZmQ1NTgwNjM1NjA5YTJhM2ZiNzUwZmY2MDU6cDpUOkY)
31. What Works in Dropout Prevention: Research Evidence, Pathways to Education Program Design, and Practitioner Knowledge., [https://www.pathwaystoeducation.ca/wp-content/uploads/2021/03/RS5899\_Mar2015\_What\_Works\_Dropout\_Prevention\_EN.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.pathwaystoeducation.ca/wp-content/uploads/2021/03/RS5899_Mar2015_What_Works_Dropout_Prevention_EN.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpkNmJkOjlkNmRiOGI2YzEwMTRmOWEwMWE3OTBmNWU5MWFmODcwYjMwZDk5YWJlNDMzM2ViNGI2MzY4MDBmMzU0MjJlZTk6cDpUOkY)
32. Contact Us - Pathways to Education, [https://www.pathwaystoeducation.ca/contact-us/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.pathwaystoeducation.ca/contact-us/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo5YWE0OmQyY2NlNGE1NjM4NTcyNGNkMDcwYTc5MmMwOTE1MDNhZTliYjEyOGQ0MjUwNzFmNDgxMjY3MjUzMGJmYjFmMGE6cDpUOkY)
33. Pathways to Education - Kingston Community Health Centres, [https://kchc.ca/programs/pathways-to-education/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://kchc.ca/programs/pathways-to-education/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo2NzNjOmE4NDA5NzY5YmMxM2Q1ZjRhMzMwODU2Yjc3ZWI2MDAyNmRlODkxYzdhZjUwMjIxZTIxMTE0YzI2OTg5MGQ0MzI6cDpUOkY)
34. Maison Jeunes-Est - Sherbrooke, [https://www.maisonjeunesest.com/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.maisonjeunesest.com/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo2ZDI1OmJmZjI1YWEzYTRlNDI3MDk5NjAxMWVhNzg1OTAxYmNjNGFiOTA5ODdkZTZmYjNlOTQ0MGExYmNhMjdmMmM3ODU6cDpUOkY)
35. Contact - Maison Jeunes-Est - Sherbrooke, [https://www.maisonjeunesest.com/fr/contact.htm](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.maisonjeunesest.com/fr/contact.htm___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo3N2EwOjg5YTI0NTEyZWVhMGE5ZTExZGRiNzZjZjQzMDUxZjUzN2VhMzFlYTAxNWQzM2IwODNjMDk2MjYxMjI5NmUwZWU6cDpUOkY)
36. MAISON JEUNES-EST - Répertoire des ressources en santé et services sociaux, [https://www.sante.gouv.qc.ca/repertoire-ressources/ressource/?nofiche=36118](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.sante.gouv.qc.ca/repertoire-ressources/ressource/?nofiche=36118___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo3N2ZjOmNlYTE4ZTBiNDA3MzFjN2FkNWM4ZGQ2NTUwNzRiOGQzZGNlODgyZDM2Y2Q5NmEwYTRmYmEwOTE4YmQ3YjhiODE6cDpUOkY)
37. Maison des Jeunes de l'Est de Laval, [https://trouvetaressource.com/en/resource/maison-des-jeunes-de-lest-de-laval](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://trouvetaressource.com/en/resource/maison-des-jeunes-de-lest-de-laval___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzowZTI1OjkzNmIwNjllZDZjYmZiODNkNGNiYjJhYjljZDFkNzBkZmNmZjdiNWZlYWM4YWVjMzBhOTdiYTdjMTc5ZTE2Mzc6cDpUOkY)
38. An information system for dropout prevention - ResearchGate, [https://www.researchgate.net/publication/241036556\_An\_information\_system\_for\_dropout\_prevention](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.researchgate.net/publication/241036556_An_information_system_for_dropout_prevention___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpjZjRjOjIwOGFjMmI0MjJlZTIzOGE1NmMyMzgzZjg0MzgyMTIwYjc2OTI5ZmVhOTM3MmEzZThmOTZjZjQwMTVkZGNmMDc6cDpUOkY)
39. BEST PRACTICES FOR YOUTH PROGRAMS, [https://www.scrd.ca/wp-content/uploads/2023/04/5.3-Resources-UWGT-Youth-programming-best-practices-report.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.scrd.ca/wp-content/uploads/2023/04/5.3-Resources-UWGT-Youth-programming-best-practices-report.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo1MzZlOmUwYWZhMDM4MzA3MjY2YTY1NTA3NzcxNGZmYjZjYjRkZDIwYTlkMjRiNjBlZGNmZmNlOTFmNDU3MTk2N2VjNjg6cDpUOkY)
40. Regional Services - Youth for Youth Québec, [https://www.y4yquebec.org/regional-services](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.y4yquebec.org/regional-services___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo4OWQ2OjRhODI4MzQwYmI0NDMzYjI2Y2Y0ZTVhZmM0MmE0N2I3NzY0Y2FiOTBhYjFlOTNjNDVmMDliYTcxOTBlZGIyZjg6cDpUOkY)
41. Rural Schools, Linguistic Identities, and Official Language Minority Rights: - Concordia University, [https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/scpa/quescren/docs/Working\_Paper\_9\_PattisonMeek.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/scpa/quescren/docs/Working_Paper_9_PattisonMeek.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoxNTlmOmY0Y2YwMDBhY2E3NTc4ODgzOWJlZDJiMDVlMGNjYjI3ZmUzZjNkMmJiNWZkOWE0MjI3ZGZmMTU0OWVkN2M2MzQ6cDpUOkY)
42. Free courses, programmes and support | The King's Trust, [https://www.kingstrust.org.uk/how-we-can-help](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.kingstrust.org.uk/how-we-can-help___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo3NmJiOjExOWEzNGVhMDQ3NWI0OTU5NWY3MTMyYjRjMDkwNjliNmZkZjA3MmQzZGVjMDk0NWNmYjYyMWJiMjc0OTZhZDg6cDpUOkY)
43. Programs - Youth Council - The King's Trust Canada, [https://www.kingstrust.ca/programs/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.kingstrust.ca/programs/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo1YTMzOjgyMTllNzEwODhlOTg3Y2I1ZDIwM2FiMjA2NDZlN2JkNmM0MDdkYWJjNDUzMjk0MGE0NWE3OGRiZmVhZDRmYjc6cDpUOkY)
44. Programs - Confident Kids Canada, [https://www.confidentkidscanada.ca/youth-programs](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.confidentkidscanada.ca/youth-programs___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpmZTIwOjlkMjAyNDU1OTJhMTIwYzFmZDU5YWYwNGM1MDgzODYyNmI1ZTlmNzE5ZmY0ZWZkMTlmMTI4NmU2MmZhZTU3NDk6cDpUOkY)
45. Confident Kids Canada | life skills programs | 38344 Range Rd 20, AB, Red Deer County, AB, Canada, [https://www.confidentkidscanada.ca/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.confidentkidscanada.ca/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpmNjA3OjhiZWRhZWZmNDIyZDE3NTIyMjY2ZTUzZTFhNDU2OWI3OTZkNjcwNjAxYjFiNDM1MTc3NjAxYzhlYTc1MzNlMjY6cDpUOkY)
46. Confident Kids - To Do Canada, [https://www.todocanada.ca/city/toronto/event/confident-kids/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.todocanada.ca/city/toronto/event/confident-kids/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo3OWQ5OjE0YmE0Y2RhMjgxNTZhOWRiMmZiZDcxODVkNGJmOTczMDUyOWExNTIwM2Y0ODQ3YmIxOGE3M2MyYTIxNWRjYTg6cDpUOkY)
47. Children, Youth and Families Department Tyndale St-Georges, [https://tyndalestgeorges.com/children\_youth.php](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://tyndalestgeorges.com/children_youth.php___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzozZGJlOmFhMTQ4NDlhOGZiMzE2OWFmYTI1ZDliZGNhY2FhNGM3YzAwMzdhNGIwYzAyNTUxZDczYjVmYTI4ODYzOTFlMDA6cDpUOkY)
48. Gaining Experience as a Young Person | Gouvernement du Québec, [https://www.quebec.ca/en/employment/find-job-internship/employment-assistance-programs/young-people/gaining-experience-young-person](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.quebec.ca/en/employment/find-job-internship/employment-assistance-programs/young-people/gaining-experience-young-person___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo2YjBmOjEyOGNiOTFmOGVjYzE3YzZlN2M0ZDVlYTdjZmM5ZjUyYTcwY2ExMGFhMjlkMjM4M2YxNGU0OWJmNTEwNjQwOGI6cDpUOkY)
49. Programs - Big Brothers Big Sisters of America - Youth Mentoring, [https://www.bbbs.org/programs/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.bbbs.org/programs/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpiZjVjOjQ2NjVjZTFjODRlZTBjYzQ4M2RjMGNmZTNjNDk3NTQ1NDkyYTY3Njc1OWIxZjllM2ZlY2YyZGU0MWViMTMzYmQ6cDpUOkY)
50. Career and Business Support Quebec, [https://yesmontreal.ca/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://yesmontreal.ca/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzphZDg0Ojk1NjBhYjJlZDEyNzM1MDM5YWUyZjM5YTk2MWU3YmRkYjlkYjlkODk3NTEzMGFhYjQzNTJmMTBiZGEwZGE5NDI6cDpUOkY)
51. About Us - YES Employment and Entrepreneurship, [https://yesmontreal.ca/about-us/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://yesmontreal.ca/about-us/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoxMDQwOjY0ZjY2ZWYyOWQ2NDY5OTg0N2E1NzdiOTU2ZDdjN2Y5YzYxN2E2NzViMTVhYzU2YWRiNmZmZWE0OTExMWZiYzI6cDpUOkY)
52. À l'écoute des jeunes de 16 à 35 ans - Carrefour jeunesse-emploi de Sherbrooke, [http://cje-sherbrooke.qc.ca/en/](https://url.avanan.click/v2/r03/___http://cje-sherbrooke.qc.ca/en/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo5NTUwOjM3NzAyN2MyOTg3NmNkNjMyY2M2Y2I4ZjZiOGIyNDEzNWMyNzRlMmQ1NjM2NWU2MWRlYjM1YjUzMTc4NzU4YmY6cDpUOkY)
53. CareerONE - Career Solutions, [https://careersolutionsjobs.org/job-seekers/youth-programs/careerone/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://careersolutionsjobs.org/job-seekers/youth-programs/careerone/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo5MTZlOjhmZjhlMmY2NDQ5MDMxOWMxNmNmYzQ1NDJlNjJmZWRlNjg0M2FhZjkyMDk4NmRlNmU5NTdiOGVlMzM0OWEwNGU6cDpUOkY)
54. Vocational Training - Inforoute FPT, [https://www.inforoutefpt.org/vocational-training](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.inforoutefpt.org/vocational-training___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzowNmEzOmNmNTQ4YzViODM4NTkyZDg4ZTkwNzgyZTIyM2NlYjUwNzk4ZDM0OWQ1ZDg1Y2VjODg5OTBhYmUxOGMxM2M0MjI6cDpUOkY)
55. Career Counselling Build Your Future | Champlain Lennoxville, [https://www.crc-lennox.qc.ca/career-counselling/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.crc-lennox.qc.ca/career-counselling/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpkNjdjOjlkZGEyYmM2Mjk2MDgyYTExNjdjMzAwYjk4NjAzZjc1ZGEzNzY0NmNlZjY0NzU4MTY3NjAzMTEwMWZjNWM5MDE6cDpUOkY)
56. Studying in vocational training | Gouvernement du Québec, [https://www.quebec.ca/en/education/vocational-training-adult-education/vocational-training/studying-vocational-training](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.quebec.ca/en/education/vocational-training-adult-education/vocational-training/studying-vocational-training___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo4NjU0OmZmZmY3MTI1ZjhmNjcyOWVjZDA4ZWQ5Y2ZkZmMxY2IwYjhiMjFiNjcyMzUwMGZkODEyMTZhYjBlMWIyOTA5YTM6cDpUOkY)
57. study in - québec - Ministère des Relations internationales et de la Francophonie, [http://www.mrif.gouv.qc.ca/content/documents/inter/Feuillet\_ANG-FINAL\_visionnement\_lowres\_10ao%C3%BBt11.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___http://www.mrif.gouv.qc.ca/content/documents/inter/Feuillet_ANG-FINAL_visionnement_lowres_10ao%C3%BBt11.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzozMjZlOjY1N2IzNWRjNmM0Nzg5YjhhNTg3YzBmOWNhMGFhNWRkN2RiMjkyNTc2YjU4ZjNkNGI1MzFkMDljOTkzM2M0ZTM6cDpUOkY)
58. Training Paths (AGE-VT-TT) | Gouvernement du Québec, [https://www.quebec.ca/en/education/vocational-training-adult-education/training-paths](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.quebec.ca/en/education/vocational-training-adult-education/training-paths___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzozNDA1OmY1MWM2MWM0YjU5NmIyODE3YmU1MTQ4NjM5ZWE5ZWJmYWY2ZjYzYzI3Y2VmNTJiZGQ1OTM0ZTNiOGM1MzNkMGY6cDpUOkY)
59. Barriers to Employment – French as a Second Language Training – PERT, [https://pertquebec.ca/current-activities/barriers-to-employment-french-as-a-second-language-training/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://pertquebec.ca/current-activities/barriers-to-employment-french-as-a-second-language-training/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzplZWI4OjU2YTQ0ODMyMTdmNjE5NGNiY2E0MGExZTQwMzAwM2E0YWI4MDBiZTc1ZmNjZDA2YWExMWVmYzU5MWM4NzEzZWQ6cDpUOkY)
60. Accessing opportunity: A study on challenges in French-as-a-second-language education teacher supply and demand in Canada - Commissariat aux langues officielles, [https://www.clo-ocol.gc.ca/en/publications/studies-other-reports/2019/accessing-opportunity-study-challenges-french-second](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.clo-ocol.gc.ca/en/publications/studies-other-reports/2019/accessing-opportunity-study-challenges-french-second___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpmZGM4OjkyNjEyNGZiNjgyNjUxNDg5ZTM1NWZkNGZmM2YwZWYwMWIxMTYzNzE5ZWVkNmZhNDM2MTk2OWUwYzFmZDUzMWE6cDpUOkY)
61. A Smarter Path: The case for postsecondary education reform - RBC, [https://www.rbc.com/en/thought-leadership/the-growth-project/a-smarter-path-the-case-for-postsecondary-education-reform/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.rbc.com/en/thought-leadership/the-growth-project/a-smarter-path-the-case-for-postsecondary-education-reform/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo0YjNhOmIwOWZmYzMwNDEzZDM4MzY2N2YwNDgyMTAyYTUwNWEzMjM2MmRhNjQ4MjBiMDdmNDMwMGM5MDM0NmJhODQwZmQ6cDpUOkY)
62. Supplementary Information of departmental Plan 2021-2022 - Canada.ca, [https://www.canada.ca/en/economic-development-quebec-regions/corporate/departmental-publications/dep-pub-archives/supplementary-information-of-departmental-plan-2021-2022.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.canada.ca/en/economic-development-quebec-regions/corporate/departmental-publications/dep-pub-archives/supplementary-information-of-departmental-plan-2021-2022.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpiMTZkOjVjNTBkYTJhYmRhYmFhZThmYjE5MjU2YjkyYzk4Y2YxZjY2YzM4NGY5NTI5MWQzZTE0MWY1YmJlMDBmOGNmMDE6cDpUOkY)
63. QUEBEC CASE STUDY - Saint Mary's University, [https://www.smu.ca/webfiles/QUEBECCASESTUDY.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.smu.ca/webfiles/QUEBECCASESTUDY.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzowNzJhOjBlNzc0ODg4ZjczZDUxMjc4YmQxMzk5Zjg4ZGUzY2NlMWU4NDNkNzg2MDlmMzI0NDBlYTlhNDRiN2FhNjJhMTU6cDpUOkY)
64. Quebec Workforce Development Agreement - Canada.ca, [https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/training-agreements/workforce-development-agreements/qc.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/training-agreements/workforce-development-agreements/qc.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpmYjg5OjViZjk5YzMyZDQwY2U1ZGQzN2U1NWI4MDZiMmE4ZGZiMTkyODVlMjI5NGNmODViZTNlNmZmMzI2MjMwMzEyOTM6cDpUOkY)
65. Training Mutuals in Quebec: A Model to Be Strengthened or Emulated?, [https://irpp.org/wp-content/uploads/2022/04/Training-Mutuals-in-Quebec-A-Model-to-Be-Strengthened-or-Emulated.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://irpp.org/wp-content/uploads/2022/04/Training-Mutuals-in-Quebec-A-Model-to-Be-Strengthened-or-Emulated.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoxYWQ3OjkxZWI5MWIzNmM5YmZkMTJlNmJiZWYzMjljYjMzNTg0YWM0NzcwOWRlOTFlMmZiNDcyYmJmNDYwZGJiYzNjNDk6cDpUOkY)
66. Innovating to Match English and Bilingual Job Seekers with Quebec City Employers - CEDEC, [https://cedec.ca/news/innovating-to-match-english-and-bilingual-job-seekers-with-quebec-city-employers/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://cedec.ca/news/innovating-to-match-english-and-bilingual-job-seekers-with-quebec-city-employers/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzowYzE0OjRkYTljMGIxODEyNjQ5NjM4MzQ4OTMwODM4NTYzYjkwN2ViMTMyZDQ2ZTljYTU2MTlhZTc4ZmUzNTZhYTRiZDI6cDpUOkY)
67. Employer-sponsored skills training, [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/02/2023-02-Employer-Sponsored-Training\_EN.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/02/2023-02-Employer-Sponsored-Training_EN.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo4YjU5OjU2NzQ0MDgwN2Q1NTkxNTBjMGJmZDFkMTJiYjQ1YTRjZGVlYWYyM2YwMGMwMTg2NjdjMTE5MDM5MWZjMTc5ZTg6cDpUOkY)
68. Workforce Training Measure (MFOR) | Program Guide 2025 - helloDarwin, [https://hellodarwin.com/business-aid/programs/mfor](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://hellodarwin.com/business-aid/programs/mfor___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo2OTFiOmE3N2RmZmIwMGJhOGFkY2ZmZmYwZmRlMTAyNWM4OGI1OGU3Nzg3NTAzNGMyMWVkYTcwMjdhMDU5ZWIxN2E2OWY6cDpUOkY)
69. Horizontal Evaluation of the Youth Employment and Skills Strategy - Canada.ca, [https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/evaluations/youth-employment-and-skills-strategy.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/evaluations/youth-employment-and-skills-strategy.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo1NzZhOmRkOWM2ZGE5ZDRmOTMxYmNiOWUzMDY4NzlkNjI0YjdmMzU5OTQ3ODY2YTM1MjQwODk0OTQ1YzJhOWEwMjg4NzI6cDpUOkY)
70. BWise Business Wise Academy | CJG Main Page - Business Training Grants | Grant & Funding | Certificate Program, [https://bewiseacademy.ca/grants/canada-job-grants](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://bewiseacademy.ca/grants/canada-job-grants___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpkNmMxOmU0OWVjNGE5MTRmNjcwZDZhYTcxN2QzMzAxN2QwOWE1NTM1YmI0NDg2YjA3ZTMxMDQxNWQ4NWNkMGQ3YTFhMWQ6cDpUOkY)
71. Promoting Yourself and Finding a Job | Gouvernement du Québec, [https://www.quebec.ca/en/employment/find-job-internship/employment-assistance-programs/help-finding-job/promoting-yourself-finding-job](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.quebec.ca/en/employment/find-job-internship/employment-assistance-programs/help-finding-job/promoting-yourself-finding-job___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo1YzlhOjYwNDUyYzViZjJiY2UyOWFhNDJlYWQ4MThhZDQ3YTIxNDNjMTcxZDFiNmJjYmY2NWU1NjU0MzNhMjBiZWJkM2E6cDpUOkY)
72. Training to Find a Job | Gouvernement du Québec, [https://www.quebec.ca/en/employment/on-the-job-training/training/training-find-job](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.quebec.ca/en/employment/on-the-job-training/training/training-find-job___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo1ZTg1OjA0ZjllZjQ0ZGNlYjlhZTE1NTNmODUxNjk4ZTkwMjExMzM3M2JiNGJhMGVmNWE3ZmIzMzA3MmMzNmExYjQ1ODk6cDpUOkY)
73. Find government funding programs and grants for:Jobs, skills training and social development projects - Canada.ca, [https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/funding/programs.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/funding/programs.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoyZTYzOjMwZDE4ZDU4NGQwMDVmYmViMjIxMTJiYTAzYmZkNzkyNzBkOTNlMDM0YTBiZDQ2ZWUxOWY0M2VlNzNkMjM5ZTM6cDpUOkY)
74. Government of Canada boosts investment in the protection of official language minority communities, [https://www.canada.ca/en/employment-social-development/news/2025/03/government-of-canada-boosts-investment-in-the-protection-of-official-language-minority-communities.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.canada.ca/en/employment-social-development/news/2025/03/government-of-canada-boosts-investment-in-the-protection-of-official-language-minority-communities.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo1MDcyOmQ5MmM5YzI3OWUyNmE4NGUwZmYxNzhjYmMzZTYyMjA1OTIwOWVjMmQyYTMzZDAwNjIzMjU3ZjhlZTUyMzIxNzA6cDpUOkY)
75. Grants for Small Businesses in Quebec in 2025 | helloDarwin, [https://hellodarwin.com/business-aid/grants-and-funding/small-businesses/quebec](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://hellodarwin.com/business-aid/grants-and-funding/small-businesses/quebec___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzphZTMyOjk1M2M1MmNkNGFlZDcwNGI3YjBkZTg3N2M3MmFlY2JkNDE4ZWFlMmI3YjZlOTkwY2YzMjA3OTMzZWNjOTY2ZGU6cDpUOkY)
76. Seven Delivery Practices to Achieve Better Results for High-Need Jobseekers at WIOA Career Centres, [https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2020/07/seven\_delivery\_practices\_for\_career\_centres\_guide.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2020/07/seven_delivery_practices_for_career_centers_guide.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoxMGRkOjI0MDIzYTAyNjNiZmFiZTA3MTc2OTBiNDMxODdjNDg3NDE1YzMwMjQwNmU2MTc0MTUzNTEyMjE1MTk3NjE1MWY6cDpUOkY)
77. Part I: Provider Tips to Build Successful Employment Services, [https://www.c-q-l.org/resources/newsletters/part-i-provider-tips-to-build-successful-employment-services/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.c-q-l.org/resources/newsletters/part-i-provider-tips-to-build-successful-employment-services/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo5ZjY2OjNiYTc2ZGQ3MGJhMWY5MjVjMGVlMzE4NTc5MDUwNDkzNjRmMTg5ZDVkNGNmMzBiNzY5NzJlOThiNmY2OTBmZjI6cDpUOkY)
78. Eastern Townships School Board - ADGESBQ, [https://www.quebeceducationcareers.ca/internships/etsb/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.quebeceducationcareers.ca/internships/etsb/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzpkOWIxOjk3NzFlY2RhMGQwMGVkNmMyZTYyOTE0ZmQ1N2Q2NWI4ZDc1ODJmMzMxMjRlMTNlMjY2YmMxNWVhNjQ5NjIyOTU6cDpUOkY)
79. vocational and technical training collaboration - Inforoute FPT, [https://www.inforoutefpt.org/ministere\_docs/adminInfo/PlanRapprochementFPT\_ang.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.inforoutefpt.org/ministere_docs/adminInfo/PlanRapprochementFPT_ang.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6Nzo2YjVmOmUyNzQ0ZTk3MTBjYzU1NTY3OTMwMzIwMjgyMjA4YmIyN2RmMzllYWZmYzU3ODU4OTFiMDlmMTRiZDFjYTdhNzM6cDpUOkY)
80. ESDC programs and policy development - Canada.ca, [https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs.html](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs.html___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoxM2E5OjVmYWU2ZDgzNjBlMTI2YWYzNmJiYjRhYjA4N2MwYmVhZTBjNmU2ZWM3OTc4NDM1ZDY0MzUwZTFkYzljYjk2NTA6cDpUOkY)
81. Partnership: A Complementary and Harmonized Approach to Services in Estrie - Gouvernement du Québec, [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/education/SARCA/SARCA\_rapport\_estrie\_AN.pdf](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/education/SARCA/SARCA_rapport_estrie_AN.pdf___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86MWM3YjFmN2YyODlkZmMzN2JjYTVhYzFlMWI5NDcyN2U6NzoxOWRmOjNjZjU4ZTMxYjk2YTMwOWRjNTg2YzFjYjA2ZjYzZmRiNzYyMTZiNzFmODA3ODdmNjQ5OGM1ZmZlODg2MGM5ZDg6cDpUOkY)
82. Participer en français à la société québécoise : Connaître le français permet à tous les Québécoises et Québécois de faire pleinement partie de la société québécoise et ainsi : [https://www.quebec.ca/immigration/statistiques-recherches-immigration/francisation](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://www.quebec.ca/immigration/statistiques-recherches-immigration/francisation___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86NGZhZTk2YzMxMWQ0YzUzMzFhNjIyZjhiNzlkNDI0YjE6NzpiMmZkOjkyNDczYmNjYTkyODM3OTg5MDljNDA5MGM0Nzc3NTI0YWM2OGY1MjA2NDY2MTk2NTY3MTY3ZTJhMmUzN2VlNDQ6cDpUOkY)
83. POLICY: A Model for Community Network Relationships, Townshippers’ Association December 2024 (Annex A)
84. POLICY: A MODEL TO SUCCESSFULLY IMPLEMENT PARTNERSHIPS, Townshippers’ Association December 2024 (Annex B)
85. Parcours primaire-secondaire Les données sur le parcours primaire-secondaire sont produites par le Ministère de l’Éducation selon une approche territoriale particulière à Regard 360 [https://regard360.shinyapps.io/plateforme/](https://url.avanan.click/v2/r03/___https://regard360.shinyapps.io/plateforme/___.YXYyYzp0b3duc2hpcHBlcnNhc3NvY2lhdGlvbjphOm86NGZhZTk2YzMxMWQ0YzUzMzFhNjIyZjhiNzlkNDI0YjE6Nzo1MTVmOjY3ZTFlZjlhNDY2NWI5YmY0MzkzYjE0N2ZiZjRkYzU5NTJkNDJiYzA2ZjdjNzkwNTUwYzdmOTYzYjBiMjFhNjU6cDpUOkY)
86. Policy on the Evaluation of Learning Gouvernement du Québec Ministère de l’Éducation, 2003—03-00065