

# RECONNAÎTRE, VALORISER ET MIEUX SOUTENIR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ AU MINISTRE DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

DÉCEMBRE 2019



**AXTRA**

Alliance des  
centres-conseils  
en emploi

## AXTRA | ALLIANCE DES CENTRES-CONSEILS EN EMPLOI

AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi, est un organisme à but non lucratif (OBNL) légalement constitué depuis le 13 février 1987. L'Alliance est composée de 91 membres qui sont répartis dans 16 des 17 régions administratives du Québec. Elle collabore également avec un important réseau de partenaires à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

### Mission

La mission d'AXTRA est de représenter, informer et soutenir ses centres-conseils en emploi face aux enjeux du marché du travail.

### Vision

Référence et partenaire incontournable, AXTRA contribue à la création d'un marché du travail inclusif afin de permettre à tous les individus de trouver leur X. L'Alliance s'appuie sur l'expertise de ses membres, la qualité de sa veille stratégique et la portée de ses projets.

### Valeurs

- > **Leadership** : Vision, Innovation, Rayonnement
- > **Mobilisation** : Considération, Collaboration, Engagement
- > **Expertise** : Qualité, Rigueur, Crédibilité

Nos trois valeurs phares s'appuient à leur tour sur trois valeurs, qui soutiennent et précisent leur mise en œuvre tant à l'interne qu'à l'externe.

### Un impact indéniable sur la société

Les 91 centres-conseils en emploi membres d'AXTRA desservent une clientèle de plus de 80 000 individus par année, ce qui en fait le plus important regroupement en employabilité au Québec. Les membres de l'Alliance gèrent des budgets totalisant plus de 80 M\$ et embauchent plus de 1 500 professionnels. Leur impact sur les communautés est substantiel et les programmes qu'ils mettent en œuvre ont des retombées significatives sur des clientèles variées (jeunes, personnes immigrantes, personnes judiciairisées, Autochtones, travailleurs expérimentés, personnes avec des troubles de dépendance, etc.) ainsi que sur l'ensemble de la société.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire des recommandations</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Consolidation et développement de l'action communautaire</b> .....	<b>4</b>
1.1 Un financement juste, suffisant, récurrent et indexé.....	4
1.2 Des conditions de travail de qualité pour une main-d'œuvre qualifiée .....	7
1.3 Une meilleure reconnaissance de l'expertise des centres-conseils en emploi .....	8
<b>2. Cohérence de l'action gouvernementale</b> .....	<b>9</b>
2.1 Des services accessibles pour tous les individus .....	9
2.2 Des services complémentaires.....	10
2.3 Une reddition de comptes simplifiée et efficace .....	11
2.4 Une bonne capacité d'innovation et d'adaptation .....	12
<b>3. Promotion et valorisation de l'action communautaire</b> .....	<b>13</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>15</b>



## SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

### > **Recommandation 1**

Ajuster le financement des centres-conseils en emploi pour tenir compte de l'alourdissement des clientèles et des tâches connexes.

### > **Recommandation 2**

Augmenter de 50 % la signature d'ententes triennales afin d'alléger le fardeau administratif des centres-conseils en emploi et favoriser une meilleure planification des ressources.

### > **Recommandation 3**

Mettre en place un mécanisme récurrent d'indexation des ententes de service pour freiner la précarisation des organismes en employabilité.

### > **Recommandation 4**

Valoriser davantage les carrières dans le secteur communautaire par le biais d'une campagne de promotion à l'échelle nationale.

### > **Recommandation 5**

Reconnaître l'expertise spécialisée, l'impact économique significatif et la contribution positive des services offerts par les centres-conseils en emploi.

### > **Recommandation 6**

Assurer l'accessibilité des services d'employabilité à tous les individus qui ont un besoin d'assistance, quel que soit leur statut de revenu ou leur situation d'emploi.



> **Recommandation 7**

Développer une meilleure complémentarité entre les services aux individus et les services aux entreprises, afin de faciliter l'arrimage des besoins et le maintien en emploi.

> **Recommandation 8**

Simplifier et optimiser le processus de reddition de comptes afin qu'il soit le plus efficace et efficient possible.

> **Recommandation 9**

Poursuivre les démarches entamées afin de soustraire les ententes de service des organismes en employabilité de l'application de la *Loi sur les contrats des organismes publics*.

> **Recommandation 10**

Déployer une campagne publicitaire sur les services offerts par les organismes en employabilité ainsi que leur contribution au développement socioéconomique du Québec et à la santé globale des citoyens.



## INTRODUCTION

Dans un contexte économique marqué par la rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité, combinée à un constant besoin d'innovation pour répondre aux mutations technologiques, socioculturelles et démographiques rapides, le marché du travail québécois a plus que jamais besoin de l'ensemble de ses travailleurs. Le gouvernement provincial se doit alors de favoriser l'intégration en emploi durable des clientèles dites sous-représentées sur le marché du travail, incluant les travailleurs expérimentés, les personnes en situation de handicap, les membres des communautés autochtones ainsi que les individus peu scolarisés, marginalisés ou présentant des troubles de santé mentale. Il doit également accorder une attention particulière aux travailleurs à statut précaire ou à risque de perdre leur emploi, aux employés malheureux en quête d'un nouveau milieu de travail ou encore aux individus qui cherchent à se réorienter professionnellement. Afin de permettre à tous ces individus de trouver leur X sur le marché du travail, il apparaît primordial de prendre en compte, à sa juste valeur, l'apport social et économique des centres-conseils en emploi et de tirer profit de leur expertise de pointe.

La consultation en vue de l'élaboration d'un nouveau Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire, lancée au printemps 2019 par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), représente une occasion unique de reconnaître et valoriser le travail extraordinaire accompli par les divers acteurs du milieu communautaire. En réponse à l'invitation du ministre, AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi, a sondé ses membres afin de faire ressortir leurs principales préoccupations en lien avec les trois thèmes proposés dans la consultation.

De ces échanges ont émergé de nombreuses thématiques et suggestions qui permettraient d'améliorer le fonctionnement de l'action communautaire au Québec et de décupler ses retombées, dont :

- > Un financement juste, suffisant, récurrent et indexé
- > Des conditions de travail de qualité pour une main-d'œuvre qualifiée
- > Une meilleure reconnaissance de l'expertise des centres-conseils en emploi
- > Des services complémentaires et accessibles pour tous les individus
- > Une reddition de comptes simplifiée et efficace
- > Une bonne capacité d'innovation et d'adaptation
- > Une meilleure promotion et valorisation des services offerts

Les constats et recommandations présentés dans ce mémoire s'appuient sur l'expérience et l'expertise des membres de l'Alliance, des organismes très impliqués dans leurs communautés depuis plusieurs décennies et bien au fait des enjeux vécus par les clientèles et les entreprises.



# 1. CONSOLIDATION ET DÉVELOPPEMENT DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Solidement ancrés dans leurs milieux, les centres-conseils en emploi sont bien placés pour identifier les besoins de la population et déployer les solutions requises pour répondre à ces besoins changeants. Étant donné l'évolution rapide du marché du travail au cours des dernières années et les mutations qui s'annoncent, leur expertise en matière d'intégration et de maintien en emploi constitue un atout de taille, qui se doit d'être préservé. Or, la réduction du financement et les difficultés de recrutement provoquent un certain essoufflement chez plusieurs organismes, qui peinent parfois à maintenir une offre de service variée et adaptée aux besoins de la population.

## 1.1 Un financement juste, suffisant, récurrent et indexé

Au Québec, plus de 350 organismes œuvrent quotidiennement pour assurer l'intégration et le maintien en emploi de plus de 180 000 personnes chaque année. Par le fait même, ils contribuent au développement socioéconomique de notre province, en plus de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Les individus accompagnés présentent des profils diversifiés, qu'ils soient jeunes, expérimentés, en situation de handicap, femmes, nouvellement arrivés, Autochtones, sous-scolarisés, absents depuis plusieurs années du marché du travail, etc. Services Québec reconnaît d'ailleurs s'appuyer fortement sur l'expertise des organismes en employabilité, qui contribuent à plus de 70 % de l'atteinte des cibles quant au placement en emploi des participants.

Malgré cet apport considérable et avéré, le financement des organismes en employabilité demeure précaire, car il ne tient pas compte de :

- > L'alourdissement croissant des clientèles desservies au quotidien;
- > L'ensemble des tâches réalisées par les organismes en appui à leur mission;
- > L'augmentation annuelle de l'Indice des prix à la consommation (IPC).

### Pour un financement juste

Dans un contexte économique qui frôle maintenant le plein-emploi au Québec, diverses études et consultations soulignent l'alourdissement de la clientèle qui fréquente les organismes en employabilité, une clientèle qui présente de plus en plus de problématiques variées. Les échos du terrain mettent en lumière la multiplicité des besoins et difficultés vécues par ces individus, dont le faible niveau de scolarisation et les problèmes d'alphabétisation, le déficit de motivation, la faible estime de soi, les dépendances (alcool, drogues, médicaments, jeu), les troubles de santé mentale, le surendettement ainsi que l'isolement. Cette multiplication des barrières à l'emploi augmente non seulement



le degré d'éloignement de ces personnes par rapport au marché du travail, mais aussi, dans bien des cas, leur éloignement social et, par le fait même, leur distance face aux organismes d'aide.

En raison de ces difficultés multiples, il est important de consacrer une plus grande période de préparation à l'emploi, afin de permettre à ces individus de développer les compétences de base et le savoir-être inhérents à une intégration socioprofessionnelle réussie. Il s'avère également nécessaire de disposer d'un nombre d'heures d'intervention directe et indirecte suffisant et de pouvoir l'échelonner sur toute la durée du parcours, au-delà des premières semaines d'intégration en emploi ou de retour à l'école. Ce suivi postparcours permet notamment de régler de potentielles sources de mécontentement ou de conflit qui pourraient mener au congédiement ou à la démission du nouveau travailleur, en plus de favoriser l'assimilation et la mise en pratique des compétences acquises tout au long du parcours d'études ou de recherche d'emploi du candidat.

En somme, l'alourdissement de la clientèle nécessite, d'une part, des efforts supplémentaires pour trouver, recruter et mobiliser ces individus éloignés dans un cheminement vers l'emploi et, d'autre part, un accompagnement personnalisé plus soutenu et prolongé. Ces besoins accrus doivent se refléter dans le financement accordé aux organismes, notamment en réévaluant le nombre d'heures accordé à chaque intervention, en incluant un soutien pour le maintien en emploi et en majorant, conséquemment, les fourchettes de coût client.

### Pour un financement suffisant

La formule de financement actuelle des organismes en employabilité ne tient malheureusement pas compte de l'ensemble des tâches qu'ils accomplissent au quotidien, en soutien à leur rôle premier d'accompagnement des individus en recherche d'emploi. Pensons notamment à leur collaboration soutenue avec un vaste réseau de partenaires sociaux et communautaires, qui permet à leur clientèle de bénéficier d'un continuum d'intervention combinant de multiples expertises tout au long de leur parcours d'insertion socioprofessionnelle. De plus, comme le modèle de provision de services privilégié par Services Québec dans les dernières années repose sur un recrutement direct des participants aux programmes et mesures d'emploi, les centres-conseils en emploi doivent déployer de vastes efforts de promotion des services offerts et de recrutement. Cela se traduit entre autres par de nombreuses séances d'information et activités de sensibilisation offertes chez les organismes partenaires (par exemple, les organismes de défense de droits, les organismes d'accueil et d'établissement des personnes immigrantes, les centres de formation aux adultes, les cours de francisation, etc.) ou encore leur présence dans divers salons de l'emploi et opérations de recrutement. Dans le même ordre d'idées, leur participation à différentes tables de concertation locales et régionales, la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises et la recherche de milieux de stage ou d'emploi font aussi partie des activités quotidiennes des centres-conseils en emploi. Dans la majorité des cas, aucun financement direct n'est rattaché à ces tâches pourtant cruciales.



Pour permettre aux organismes de jouer pleinement leur rôle de liaison entre l'offre et la demande de main-d'œuvre au sein de leur communauté, il apparaît primordial que les instances gouvernementales prennent en considération toutes ces tâches connexes, mais nécessaires, qui contribuent grandement à l'atteinte des cibles visées et prisées par le gouvernement.

### **X Recommandation #1 : Ajuster le financement des centres-conseils en emploi pour tenir compte de l'alourdissement des clientèles et des tâches connexes.**

#### **Pour un financement récurrent et indexé**

Étant donné la complexité des besoins de la clientèle, il est essentiel d'assurer un financement stable et récurrent, afin que les organismes puissent concentrer leurs énergies sur la prestation de services. La conclusion d'ententes pluriannuelles permettrait d'alléger le fardeau des centres-conseils en emploi, pour le dépôt de projets comme pour la reddition de comptes des projets acceptés. En plus de consacrer moins de temps à des tâches administratives répétitives et donc plus de temps à l'innovation et à l'adaptation des pratiques, la signature d'ententes triennales permet aux organismes de mieux planifier et gérer leurs ressources, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières.

### **X Recommandation #2 : Augmenter de 50 % la signature d'ententes triennales afin d'alléger le fardeau administratif des centres-conseils en emploi et favoriser une meilleure planification des ressources.**

Depuis la création d'Emploi-Québec (maintenant Services Québec), en 1998, le taux d'indexation du financement est resté faible, en comparaison au taux d'inflation. Bien que nos membres aient apprécié l'augmentation de 2 % des ententes de service accordée en 2018, cette indexation ne comble qu'une partie du manque à gagner des dernières années. Alors que les prix des loyers et équipements augmentent de façon continue, les centres-conseils en emploi doivent restreindre leurs dépenses à chaque fois que leurs ententes annuelles ne sont pas indexées au coût de la vie. Cette pression financière cumulative se répercute, pour certains, sur les services offerts et, pour tous, sur les conditions de travail offertes à leurs employés (voir section 1.2).

À ce titre, AXTRA accueille favorablement la volonté du ministre Jean Boulet de mettre en place un mécanisme d'indexation des ententes de service entre Services Québec et les ressources externes. Souhaitant que ce dispositif soit adopté avant le prochain renouvellement des ententes, l'Alliance offre son entière collaboration au ministre pour l'établissement des modalités opérationnelles et la mise en place de ce mécanisme récurrent d'indexation.



## X Recommandation #3 : Mettre en place un mécanisme récurrent d'indexation des ententes de service pour freiner la précarisation des organismes en employabilité.

En conclusion, nous sommes convaincus que le renforcement de la capacité des centres-conseils en emploi à réaliser leur mission passe par un financement juste, suffisant, récurrent et indexé. Ce financement devrait également permettre d'offrir des conditions de travail de qualité et concurrentielles aux employé(e)s du secteur communautaire.

### 1.2 Des conditions de travail de qualité pour une main-d'œuvre qualifiée

Quelque 1 500 professionnels œuvrent au sein des organismes membres d'AXTRA à l'échelle provinciale. Parmi ces professionnels se trouvent notamment des conseillers en emploi, des conseillers d'orientation, des travailleurs sociaux, des chargés de projets et des gestionnaires, qui détiennent en majorité un diplôme de niveau universitaire. Selon l'enquête bisannuelle réalisée par l'Alliance auprès de ses membres<sup>1</sup>, près de la moitié (49 %) de ces employés cumulent plus de cinq ans d'ancienneté, même si la proportion de nouveaux employés (cumulant deux ans et moins d'ancienneté) a connu un bond important entre 2016 et 2018, passant de 26 % à 34 %.

À ce titre, les centres-conseils en emploi considèrent, dans une proportion de 71 %, que l'offre ou le maintien de salaires et de conditions de travail attrayants constitue l'enjeu prioritaire pour leur organisation dans le contexte actuel. Les données colligées par le Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) dans le cadre de son enquête *Repères en ÉSAC 2018* abondent d'ailleurs dans le même sens :

- > « Entre 2015 et 2018, 43 % des organisations ont rencontré des difficultés à pourvoir un ou plusieurs postes »;
- > L'année 2019-2020 devrait marquer « la plus importante vague de départs de la main-d'œuvre », notamment pour ce qui est des départs à la retraite;
- > La plupart (51 %) des gestionnaires se disent préoccupés par la question de la relève<sup>2</sup>.

Ces chiffres mettent en lumière l'importance d'offrir des conditions de travail attrayantes dans le secteur communautaire et de préserver l'expertise développée par les intervenants et les dirigeants des centres-conseils en emploi. Or, en l'absence de ressources financières adéquates et stables, les organismes peinent depuis plusieurs années à offrir des salaires concurrentiels et une certaine sécurité d'emploi à leur personnel. À cette problématique persistante s'ajoute la nouvelle cadence imposée par la rareté de main-d'œuvre dans l'ensemble de l'économie, alors que les salaires subissent une pression à la hausse sur le marché.

---

<sup>1</sup> AXTRA (2018). *Pratiques de rémunération au sein des centres-conseils en emploi membres d'AXTRA*. Document interne.

<sup>2</sup> CSMO-ÉSAC (2018). *Les Repères en économie sociale et action communautaire. Faits saillants Enquête 2018*.

En plus d'offrir un financement adéquat qui permet d'améliorer les conditions de travail des travailleurs et travailleuses du secteur (voir section 1.1), il apparaît important d'accentuer les efforts de valorisation des carrières et des quelque 300 000 employés du secteur communautaire. Leur contribution au développement social et économique de la province est inestimable dans de nombreux secteurs d'activité, mais elle demeure malheureusement méconnue de la plupart des Québécois et Québécoises.

## **X** **Recommandation #4 : Valoriser davantage les carrières dans le secteur communautaire par le biais d'une campagne de promotion à l'échelle nationale.**

### **1.3 Une meilleure reconnaissance de l'expertise des centres-conseils en emploi**

À titre de partenaire de premier plan, les centres-conseils en emploi représentent des alliés de taille pour favoriser le développement des compétences de la main-d'œuvre et l'adéquation formation-compétences-emploi. Le *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité* stipule d'ailleurs que :

Sur la base d'identités distinctes, de valeurs communes et de principes partagés, la relation partenariale implique un rapport respectueux entre deux parties ayant des objectifs compatibles. Cette complémentarité procure ainsi des avantages qui permettent des réalisations que les organisations communautaires œuvrant en employabilité et Emploi-Québec ne pourraient accomplir seules. Dans cette relation partenariale, les deux parties ont des contributions différentes mais essentielles pour répondre adéquatement aux besoins des personnes<sup>3</sup>.

Bien que ce Protocole reconnaisse le professionnalisme et l'expertise des ressources sur le terrain, force est de constater que la structure actuelle ne permet pas d'optimiser les services offerts par les organismes. En effet, le recours à des fournisseurs privés pour des contrats de sous-traitance ne tient généralement pas compte de l'expertise et de la disponibilité, à moindre coût, des ressources externes. À titre d'exemple, dans un contexte de fermeture d'entreprise ou de licenciement collectif de plus de 50 employés, le gouvernement provincial réfère, lors de comité de reclassement, des spécialistes en orientation et en développement de carrière provenant, pour la plupart, d'entreprises privées. Pourtant, les professionnels qualifiés des organismes en employabilité possèdent la formation et les compétences requises pour assurer un maintien ou une réintégration rapide et durable des travailleurs licenciés sur le marché du travail. En référant les services des centres-conseils en emploi dans l'ensemble des régions, Services Québec pourrait contribuer à un meilleur arrimage entre les compétences des travailleurs et les besoins des employeurs, en plus de faire profiter les entreprises d'une expertise éprouvée en accompagnement psychosocial.

---

<sup>3</sup> Gouvernement du Québec (2006). *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité*. Québec, p. 9.

Il apparaît donc essentiel de considérer les centres-conseils en emploi comme faisant partie de la solution globale face aux défis actuels sur le marché du travail, et non pas seulement auprès des groupes sous-représentés en emploi. Une meilleure reconnaissance de leur savoir-faire diversifié et de leur expérience terrain permettrait assurément de maximiser leur contribution au bon fonctionnement et à l'essor de leurs communautés.

### **X** **Recommandation #5 : Reconnaître l'expertise spécialisée, l'impact économique significatif et la contribution positive des services offerts par les centres-conseils en emploi.**

En définitive, le développement et la consolidation de l'action communautaire constituent un enjeu incontournable pour assurer la pérennité, l'actualisation et la qualité des services offerts par les centres-conseils en emploi. Le renforcement des capacités des organismes en employabilité passe avant tout par un soutien financier suffisant et récurrent, permettant d'offrir aux employés du secteur des conditions de travail à la hauteur de leurs compétences et de leur contribution sociale. Il se traduit également par une meilleure reconnaissance de leur expertise et une utilisation optimisée des services déployés, que ce soit auprès des chercheurs d'emploi, des travailleurs en situation précaire ou encore des entreprises.

## **2. COHÉRENCE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE**

Les nombreux pans du secteur de l'action communautaire tissent, ensemble, un vaste réseau interconnecté de services et de soutiens pour la population québécoise. Dans une optique de cohérence et d'efficience, il est important que ces services soient accessibles et complémentaires, tout en reposant sur un processus de reddition de comptes souple, complet et simple. Pour répondre aux besoins mouvants du marché du travail, il importe également d'encourager l'innovation et l'adaptation continue des services.

### **2.1 Des services accessibles pour tous les individus**

Dans un contexte où le marché du travail évolue de façon constante, la notion de « carrière linéaire » s'estompe de plus en plus rapidement pour une majorité d'individus. Des professions autrefois considérées comme sûres subissent des coupures massives, alors même qu'émergent de nouveaux métiers encore inconnus il y a quelques années. Les changements technologiques, démographiques et climatiques, combinés à la montée de l'économie à la pige et à la précarisation accrue de plusieurs métiers, forcent les travailleurs et travailleuses à faire preuve d'agilité dans la gestion de leur carrière. Si certains individus détiennent les compétences et aptitudes nécessaires pour faire face à ces

mutations rapides, d'autres personnes – qui présentent ou non des barrières à l'emploi – se trouvent prises au dépourvu dans un tel contexte.

S'il peut être pertinent de prioriser, dans une certaine mesure, les clientèles plus vulnérables ou éloignées du marché du travail, il nous apparaît néanmoins impératif de conserver l'accès aux services d'employabilité pour tous les individus qui présentent un besoin d'accompagnement, qu'ils soient ou non en emploi, dans une logique de prévention. En effet, il ne faut guère oublier les personnes qui sont a priori moins vulnérables, mais qui risquent de le devenir rapidement si elles ne reçoivent pas le soutien dont elles ont besoin dans leur recherche d'emploi ou pour leur maintien en emploi. Ainsi, il importe de permettre aux individus de tout statut de bénéficier des services publics d'emploi.

**X** **Recommandation #6 : Assurer l'accessibilité des services d'employabilité à tous les individus qui ont un besoin d'assistance, quel que soit leur statut de revenu ou leur situation d'emploi.**

## **2.2 Des services complémentaires**

De façon traditionnelle, les organismes en employabilité sont reconnus pour œuvrer auprès des personnes sans emploi. Cependant, au fil des ans, plusieurs centres-conseils en emploi ont étendu leurs services et leurs expertises au bénéfice des entreprises de leur région. Les organismes proposent notamment à ces dernières de l'aide au recrutement, des formations sur la gestion de la diversité (culturelle, intergénérationnelle, sociale, etc.) en entreprise, de l'accompagnement lors d'une mise à pied ainsi que des services de gestion de carrière, de bilan de compétences et de coaching. Ces services adaptés permettent par exemple aux entreprises de diminuer leur taux de roulement, d'augmenter leur efficacité, de mettre à niveau les compétences de leurs employés et d'améliorer leurs relations de travail internes.

Grâce à leur expertise éprouvée en accompagnement de plusieurs types de clientèles, leur compréhension des enjeux locaux et leur sensibilité aux exigences des entreprises, les organismes créent ainsi des ponts entre les chercheurs d'emplois et les employeurs, en plus de satisfaire à leurs besoins respectifs et de favoriser une meilleure adéquation formation-compétences-emploi. Leur intervention permet bien souvent d'apporter une médiation impartiale, de résoudre des conflits émergents et de prévenir, dans bien des cas, une fin d'emploi précipitée. En aidant les employeurs à adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines au nouveau marché du travail et aux profils des chercheurs d'emploi actuels, les organismes contribuent également à créer des milieux professionnels plus inclusifs et productifs. Malgré tout, les employeurs qui souhaitent recourir à leurs services ne peuvent bénéficier de l'aide financière accordée par le service aux entreprises de Service Québec, contrairement à ceux qui font appel à des firmes privées.



Cette capacité d'arrimage constitue l'une des valeurs ajoutées des centres-conseils en emploi et gagnerait certainement à être exploitée davantage, notamment dans une optique de maintien en emploi. À cet effet, AXTRA entrevoit donc positivement la mise sur pied prochaine d'un projet d'expérimentation financé par le MTESS et visant à favoriser la rétention en emploi par le biais d'un accompagnement personnalisé de travailleurs sous-représentés et de leurs employeurs dans une perspective d'approche globale.

### **X Recommandation #7 : Développer une meilleure complémentarité entre les services aux individus et les services aux entreprises, afin de faciliter l'arrimage des besoins et le maintien en emploi.**

## **2.3 Une reddition de comptes simplifiée et efficace**

La simplification des pratiques administratives des programmes gouvernementaux passe essentiellement par un processus de reddition de comptes plus efficace et efficient, pour que les organismes puissent se concentrer sur leur mission. En plus de favoriser la conclusion d'ententes pluriannuelles, il est important de simplifier la lourde charge administrative des centres-conseils en emploi, car elle s'ajoute à leurs prestations de services de plus en plus complexes en raison de l'alourdissement des clientèles (voir section 1.1).

Tout d'abord, les rapports de reddition de comptes devraient inclure des indicateurs qualitatifs et s'échelonner sur une plus longue période. Selon les travaux du Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC), il est important de documenter non seulement les effets ultimes des interventions, tels que le retour en emploi ou aux études, mais aussi les effets intermédiaires, comme l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle et de l'estime de soi ainsi que l'amélioration des habitudes de vie<sup>4</sup>. L'intégration d'une dimension qualitative aux méthodes actuelles d'évaluation permettrait de suivre les progrès réalisés par les participants et de mieux mesurer la réussite des programmes. En outre, ces résultats intermédiaires permettraient de dépeindre un portrait plus réaliste des retombées des interventions, particulièrement pour les individus qui présentent plus de barrières à l'emploi, pour qui une présence continue lors des activités ou encore la réalisation d'un CV peut représenter un résultat important. Ainsi, en diminuant la quantité de rapports à produire chaque année, les organismes pourraient fournir des rapports qui reflètent davantage la qualité et la portée de leurs interventions, incluant des objectifs intermédiaires et qualitatifs.

Par ailleurs, même si les centres-conseils en emploi reconnaissent que les directions régionales de Services Québec requièrent un certain degré d'autonomie pour s'adapter aux besoins et réalités du marché du travail local, ils souhaitent

---

<sup>4</sup> Guylaine Michaud et coll. (2013). *Indicateurs communs : Transformer la culture d'évaluation des services en employabilité*. GDRC - Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes.

une plus grande coordination à l'échelle provinciale afin d'assurer un déploiement équitable des mesures et d'éviter de trop grandes disparités d'application. Certains proposent d'ailleurs que des rencontres soient organisées dans chacune des régions du Québec, avec les ressources externes, les directions régionales ainsi que la direction nationale, dans le but de discuter des enjeux locaux des clientèles desservies et des organismes sur le terrain.

Finalement, les modifications apportées au processus de reddition de comptes ou aux mesures et programmes d'emploi devraient faire l'objet d'une consultation plus approfondie avec les ressources externes et leurs associations. Cette collaboration accrue avec les organismes en employabilité assurerait un meilleur arrimage des outils développés (comme la nouvelle version du système Services en ligne des intervenants externes ou le nouveau Guide opérationnel de gestion des ententes de service et de reddition de comptes entre Services Québec et les ressources externes) avec leur réalité et éviterait d'alourdir inutilement leur charge administrative.

### **X Recommandation #8 : Simplifier et optimiser le processus de reddition de comptes afin qu'il soit le plus efficace et efficient possible.**

#### **2.4 Une bonne capacité d'innovation et d'adaptation**

Par le biais de la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP), le gouvernement du Québec a imposé le recours à un processus d'appels d'offres pour tous les nouveaux contrats négociés. Heureusement, l'article 42.2 du *Règlement sur certains contrats de services des organismes publics* a permis – jusqu'à maintenant – au MTESS de conclure des contrats de gré à gré avec une majorité de prestataires de services dans le domaine de l'emploi.

Dans les rares cas où un mécanisme d'appels d'offres a été utilisé auprès d'organismes en employabilité, notamment en Mauricie, les résultats n'ont pas été concluants : ils ont porté atteinte à la relation partenariale établie entre Services Québec et les organismes, de même qu'à la capacité d'innovation et d'adaptation de ces derniers. D'une part, pendant la rédaction de l'appel d'offres, aucune communication n'est possible avec Services Québec, pour éviter toute forme de collusion avec le donneur d'ordre. Ce modèle éloigne donc le gouvernement de ses fournisseurs de services, ce qui pourrait entraîner des décalages entre le besoin perçu et la solution proposée. D'autre part, l'organisme qui identifie un besoin et appuie Services Québec dans le développement de l'appel d'offres ne sera pas invité à soumissionner, pour éviter encore une fois les risques de collusion. Cette situation est susceptible d'imposer des barrières à l'innovation et de ralentir le développement de nouveaux services d'aide à l'emploi correspondant aux besoins de la population, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre qui nécessite des solutions novatrices et modulées. Enfin, il est bon de rappeler que le mécanisme d'appels d'offres a été conçu et est adapté aux grandes corporations, et non aux organismes. La grande majorité des organismes n'ont pas les reins assez solides pour supporter les charges imposées par ce système, dont la location de locaux vides et les ressources non utilisées.



AXTRA salue les efforts déployés par le ministre pour trouver une solution durable permettant de soustraire les ententes de service en employabilité de l'application de cette *Loi* et lui offre son entière collaboration pour la poursuite des démarches auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**X** **Recommandation #9 : Poursuivre les démarches entamées afin de soustraire les ententes de service des organismes en employabilité de l'application de la *Loi sur les contrats des organismes publics*.**

### 3. PROMOTION ET VALORISATION DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

De façon générale, les services offerts par les organismes d'action communautaire demeurent largement méconnus du grand public, malgré leurs retombées indéniables. Affairées à réaliser leur mission avec un budget limité, ces organisations n'ont pas le temps ni les ressources pour développer et mettre en œuvre un plan de communication leur permettant de mettre en valeur leurs actions et leurs bons coups, contrairement aux grandes corporations privées. À l'occasion, les médias ont vent des réalisations de certains organismes et communiquent une histoire touchante auprès de la population, mais ces mises en valeur demeurent très sporadiques et centrées sur certains secteurs ou organisations plus médiagéniques.

Par conséquent, la méconnaissance des services et les idées préconçues à l'égard des organismes communautaires persistent au sein d'un large segment de la population québécoise. Pour plusieurs, les services publics d'aide à l'emploi ne s'adressent qu'aux individus qui présentent de multiples barrières (par exemple, toxicomanie, itinérance, santé mentale) : ils hésitent donc à avoir recours aux services offerts dans leur localité, alors qu'ils pourraient grandement bénéficier de l'accompagnement d'un professionnel qualifié pour leur recherche d'emploi. Ainsi, de nombreuses personnes passent entre les mailles du filet et voient leurs démarches d'accès au marché du travail se prolonger inutilement, ce qui engendre des coûts sociaux et économiques importants.

Afin d'éviter de telles situations, il importe de faire davantage connaître les services offerts à l'ensemble de la population et de valoriser l'impact des ressources communautaires dans le secteur de l'emploi. Pour ce faire, le gouvernement peut s'inspirer des campagnes déployées à l'échelle régionale (par exemple, la campagne de mobilisation *EmployYé!* en Mauricie (voir Encadré 1) ou de la campagne promotionnelle « *Trouve ton X* » pilotée par AXTRA au niveau provincial (voir Encadré 2)). Bien que ces campagnes obtiennent des résultats très positifs en dépit de leurs ressources limitées, il va sans dire qu'une campagne nationale pilotée par le MTESS, avec la collaboration des 350 ressources en employabilité, permettrait de démystifier les services d'aide à l'emploi et leur impact auprès d'un nombre accru de chercheurs d'emploi, de travailleurs précaires, d'individus désengagés du marché du travail, d'entreprises et de partenaires.





## X Recommandation #10 : Déployer une campagne publicitaire sur les services offerts par les organismes en employabilité ainsi que leur contribution au développement socioéconomique du Québec et à la santé globale des citoyens.

### Encadré 1 – La campagne de mobilisation EmploYé! en Mauricie

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, il est devenu difficile pour les ressources en employabilité de la Mauricie de recruter la clientèle. Pour la première fois, les 18 ressources en employabilité de la région ont travaillé ensemble à la mobilisation et à la mise en action de la clientèle éloignée du marché du travail, peu scolarisée et difficile à rejoindre. Grâce au travail d'un comité mis sur pied en février 2017, la campagne de mobilisation EmploYé! repose notamment sur un nouveau site Web et une ligne téléphonique permettant à cette clientèle de trouver rapidement, et en une étape simple, la ressource convenant à ses besoins. Pour promouvoir la campagne, plusieurs outils promotionnels ont été créés et distribués, dont 20 000 encarts, 63 000 accroche-portes et 346 affiches, dont 6 dans des abribus. Dix-huit capsules vidéo décrivant chaque ressource participante ont également été mises en ligne sur le site Web. Pour en savoir plus : <http://lemodedemploi.ca/>

### Encadré 2 – La campagne Trouve ton X déployée par AXTRA

AXTRA a lancé en septembre 2018 la plateforme Web Trouve ton X qui vise à mettre en valeur les services offerts par les centres-conseils en emploi. Le site [www.trouvetonx.ca](http://www.trouvetonx.ca), qui s'adapte aussi bien aux téléphones portables qu'aux ordinateurs, permet aux individus de trouver rapidement le centre-conseil en emploi le plus près de chez eux par le biais d'un système de géolocalisation. Cet outil permet également de faire une recherche selon les différentes spécialités des centres-conseils en emploi, tout en donnant accès à des trucs et astuces pour maximiser ses chances d'obtenir un travail. Plusieurs initiatives médiatiques ont permis de rejoindre des milliers d'individus à la grandeur du Québec, notamment avec la publication d'une [capsule vidéo](#) humoristique mettant en vedette Chantal Lamarre ou d'une [entrevue vidéo](#) sur la réorientation de carrière de Marianne St-Gelais. L'animation régulière du [blogue](#) et de la [page Facebook](#) Trouve ton X contribue également au rayonnement des centres-conseils en emploi et du savoir-faire extraordinaire des 1 500 professionnels qui y travaillent.

## CONCLUSION

L'élaboration du nouveau Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire ouvre la voie à une meilleure connaissance et reconnaissance des milliers d'organismes communautaires qui contribuent au bon fonctionnement et à l'essor de notre société. La consolidation de la structure communautaire québécoise passe notamment par un financement juste, suffisant, récurrent et indexé, mais aussi par une meilleure cohérence en matière d'accessibilité et de complémentarité des services gouvernementaux.

Compte tenu des mutations rapides du marché du travail, les centres-conseils en emploi se positionnent comme des partenaires incontournables pour faciliter l'intégration en emploi durable de tous les Québécois et favoriser une meilleure adéquation avec les besoins des entreprises. Face aux nombreux défis qui attendent les travailleurs – et les employeurs – d'aujourd'hui et de demain, les membres d'AXTRA souhaitent que le nouveau Plan d'action leur octroie les leviers nécessaires pour assurer une intervention optimale auprès de tous les individus en quête d'inclusion ou à risque d'exclusion socioprofessionnelle.

En définitive, les membres d'AXTRA accompagnent chaque année plus de 80 000 Québécois et Québécoises pour faciliter leur intégration ou réintégration au travail : leur expertise et leur expérience terrain représentent un atout non négligeable pour le gouvernement.

