

Université de Montréal

La dévolution des programmes de main-d'œuvre et l'efficacité des services
publics d'emploi : le point de vue des agents d'aide à l'emploi

Par : Josée Guilmette

École des relations industrielles
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de
maître ès sciences (M.sc.) en relations industrielles

Août 2001

© Josée Guilmette 2001

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**La dévolution des programmes de main-d'œuvre et l'efficacité des services publics
d'emploi : le point de vue des agents d'aide à l'emploi**

Présenté par :
Josée Guilmette

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Bernard Brody	: Président-rapporteur
Jean Charest	: Directeur de recherche
Lucie Morin	: Membre du jury

Mémoire accepté le : 17 octobre 2001

Remerciements

Ce mémoire fut réalisé avec l'aide de gens qui de près ou de loin m'ont soutenu et encouragé dans son élaboration. Dans un premier temps, je remercie mon directeur de recherche monsieur Jean Charest pour l'à-propos de ses conseils, son écoute active et ses qualités de pédagogue. Ses interventions judicieuses ont été une source d'inspiration, d'enthousiasme et de confiance. Dans un deuxième temps, je remercie mes collègues de la région de Laval, les agents d'aide à l'emploi d'Emploi-Québec, qui ont participé à la recherche. Leur accueil et leur implication m'ont grandement inspiré. Dans un troisième temps, je remercie Madame Marjolaine Loiselle, sous-ministre adjointe des opérations d'Emploi-Québec d'avoir permis la réalisation de notre étude ainsi que les directions locale et régionale d'Emploi-Québec de la région de Laval qui m'ont supporté en termes logistiques. Enfin, je remercie ma famille et mes amis (es) pour leur encouragement, leur présence et leur énergie.

Sommaire

Cette recherche porte sur l'efficacité de la Politique active du marché du travail (PAMT) et de son instrument privilégié le Service public d'emploi depuis la mise en application de l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail le 1^{er} avril 1998. Cette Entente constitue la consécration de plus de trente ans de revendications et de discussions fédérales/provinciales en matière de prise en charge des mesures actives d'emploi par le Québec pour une meilleure efficacité du service à la clientèle. Or, qu'en est-il de l'efficacité du service à la clientèle depuis le rapatriement des services publics d'emploi au Québec?

Nous proposons un cadre d'analyse identifiant les principaux concepts politiques qui sous-tendent une meilleure efficacité de la PAMT dont la décentralisation et l'individualisation. Notons que la mise en application de l'Entente a permis à la gestion provinciale d'établir des orientations gouvernementales autour de ces concepts. Ceux-ci, lorsque mis en application, sont réputés améliorer le service. Dans cette recherche, nous nous intéressons aux agents d'aide à l'emploi qui sont au centre de l'application des politiques et ce, dans la perspective de recueillir leur perception de l'efficacité quant aux nouveaux services d'emploi au Québec.

Nous avons effectué des entretiens semi-dirigés auprès d'un échantillon de vingt agents d'aide à l'emploi de la région de Laval. Ces entretiens étaient d'une durée moyenne d'environ 1 heure 15 minutes. L'analyse de contenu des entretiens fut réalisée en croisant les perceptions convergentes et divergentes des agents et en procédant par catégorisation. Cette analyse a permis de mettre en lumière des constats sur la réalité des agents dans leur milieu et a nourri notre réflexion sur l'efficacité des services à la clientèle depuis l'Entente Canada-Québec. L'analyse des données permet de confirmer que le décloisonnement et l'approche d'intervention ont amélioré le service à la clientèle. Cependant, la fin des dédoublements, l'harmonisation, le parcours individualisé et le soutien du revenu ne l'ont pas, pour l'instant, amélioré dans la pratique. Dans l'ensemble, il ressort que l'efficacité du service à la clientèle est toujours conditionnée par

l'environnement organisationnel. Cette étude portant sur l'efficacité des services nous a permis d'identifier la nécessité de bien supporter les agents dans l'exercice de leurs fonctions pour en arriver à mettre en pratique les orientations gouvernementales. L'étude nous a aussi permis de constater que les effets positifs de l'Entente se sont faits sentir principalement auprès de la clientèle de l'assistance-emploi. En effet, les agents nous rapportent que cette clientèle a gagné en diversité de services et en une approche axée davantage sur leurs besoins.

Table des matières

REMERCIEMENTS	III
SOMMAIRE.....	IV
TABLE DES MATIÈRES.....	VI
LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET ANNEXES.....	VIII
LISTE DES TERMES UTILISÉS ET DÉFINITIONS UTILES.....	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1.1 QUELQUES NOTES D'HISTOIRE... ..	3
1.2 L'ENTENTE CANADA-QUÉBEC RELATIVE AU MARCHÉ DU TRAVAIL	4
1.3 L'ENTENTE CANADA-QUÉBEC : UNE ANALYSE AUTOUR DES AGENTS D'AIDE À L'EMPLOI.....	5
1.4 LE CHÔMAGE ET L'EXCLUSION	5
1.5 CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION EN CHÔMAGE	6
1.6 LA LUTTE AU CHÔMAGE	8
1.7 BREF HISTORIQUE DES INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE MAIN- D'ŒUVRE.....	9
1.8 LA NATURE DES INTERVENTIONS	11
1.9 LE CONCEPT DE LA POLITIQUE ACTIVE DU MARCHÉ DU TRAVAIL (PAMT).....	12
1.10 LE RÔLE DE L'ENTENTE CANADA-QUÉBEC RELATIVE AU MARCHÉ DU TRAVAIL	13
1.11 EN RÉSUMÉ.....	15
CHAPITRE 2 : QUESTION DE RECHERCHE, HYPOTHÈSES, MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE	18
2.1 QUESTION DE RECHERCHE.....	19
2.2 HYPOTHÈSES	19
2.3 MODÈLE D'ANALYSE ET CADRE OPÉRATOIRE	22
2.4 MÉTHODOLOGIE	28
2.4.1 <i>La stratégie de recherche</i>	28
2.4.2 <i>Le champ d'analyse</i>	28
2.4.3 <i>L'échantillon</i>	28
2.4.4 <i>La méthode de collecte des données</i>	30
2.4.5 L'INSTRUMENT D'OBSERVATION	31
2.4.6 <i>Le plan d'analyse</i>	31
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	32
3.1 HYPOTHÈSE 1 : LA DÉCENTRALISATION/DÉDOUBLEMENT	32
3.1.1 <i>La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse</i>	32
3.1.2 <i>La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse</i>	39
3.1.3 <i>Conclusion partielle</i>	43
3.2 HYPOTHÈSE 2 : LA DÉCENTRALISATION/HARMONISATION.....	46
3.2.1 <i>La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse</i>	46
3.2.2 <i>La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse</i>	52
3.2.3 <i>Conclusion partielle</i>	56
3.3 HYPOTHÈSE 3: LA DÉCENTRALISATION/DÉCLOISONNEMENT	58
3.3.1 <i>La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse</i>	58

3.3.2	<i>La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse</i>	63
3.3.3	<i>Conclusion partielle</i>	68
3.4	HYPOTHÈSE 4: L'INDIVIDUALISATION/APPROCHE D'INTERVENTION	70
3.4.1	<i>La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse</i>	70
3.4.2	<i>La perception de vue des agents défavorables à notre hypothèse</i>	79
3.4.3	<i>Conclusion partielle</i>	81
3.5	HYPOTHÈSE 5: L'INDIVIDUALISATION/PARCOURS INDIVIDUALISÉ	83
3.5.1	<i>La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse</i>	83
3.5.2	<i>La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse</i>	84
3.5.3	<i>Conclusion partielle</i>	96
3.6	HYPOTHÈSE 6 : L'INDIVIDUALISATION/SOUTIEN DU REVENU	98
3.6.1	<i>La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse</i>	98
3.6.2	<i>La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse</i>	101
3.6.3	<i>Conclusion partielle</i>	109
3.7	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	111
3.7.1	<i>La décentralisation</i>	112
3.7.2	<i>L'individualisation</i>	113
3.7.3	<i>Observations générales</i>	115
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		116
4.1	LA DÉCENTRALISATION	116
4.1.1	<i>Discussion relative à la première hypothèse au sujet du dédoublement</i>	117
4.1.2	<i>Discussion relative à la deuxième hypothèse au sujet de l'harmonisation</i>	120
4.1.3	<i>Discussion relative à la troisième hypothèse au sujet du décloisonnement</i>	123
4.2	L'INDIVIDUALISATION	126
4.2.1	<i>Discussion relative à la quatrième hypothèse au sujet de l'approche d'intervention</i>	127
4.2.2	<i>Discussion relative à la cinquième hypothèse au sujet du parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi</i>	129
4.2.3	<i>Discussion relative à la sixième hypothèse au sujet du soutien du revenu</i>	132
4.3	DISCUSSION RELATIVE À L'INTERRELATION DES HYPOTHÈSES ET LA PERTINENCE DES VARIABLES MODÉRATRICES	135
4.3.1	<i>Discussion relative à l'interrelation des hypothèses</i>	135
4.3.2	<i>Discussion relative à nos variables modératrices</i>	135
4.4	REMARQUES SUPPLÉMENTAIRES	136
CONCLUSION		139
BIBLIOGRAPHIE		143

Liste des figures, tableaux et annexes

Figure 1 : modèle d'analyse.....	23
Figure 2 : cadre opératoire	27
Tableau 1 : répartition de l'échantillon.....	30
Annexe 1 : Organigramme	
Annexe 2 : Description de tâches	
Annexe 3 : Grille d'entrevue	

Liste des termes utilisés et définitions utiles

Termes	Définitions
Assistance-emploi	Fait référence au régime québécois de la Sécurité du revenu (aide-sociale, bien-être social) administré par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale.
Assurance-emploi	Fait référence au régime fédéral de l'assurance-emploi (assurance-chômage) administré par Développement des ressources humaines Canada.
Article 58	Article de loi de l'assurance emploi au terme duquel une personne est reconnue admissible à recevoir du soutien du revenu individualisé d'Emploi-Quebec pour participer à une mesure active parce qu'elle a été prestataire ou a déposé une demande d'assurance-emploi au cours des trois dernières années ou cinq dernières années si elle a bénéficié de prestations parentales ou de maternité.
Développement des ressources humaines Canada	Ministère de l'administration fédérale qui avant l'Entente Canada-Québec administrait les mesures actives d'emploi pour la clientèle de l'assurance-emploi.
Emploi-Québec	Unité autonome de service au sein du ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale. Est née de la fusion des différents services d'emploi qui étaient auparavant rattachés à quatre organismes gouvernementaux.
Mesures actives	Aides qui favorisent le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi en contribuant soit à la préparation, à l'insertion au maintien, à la stabilisation en emploi et à la création d'emplois.
Mesures passives	Mesures de soutien du revenu regroupant notamment des indemnisations sous forme de prestations d'assurance-emploi ou d'assistance-emploi.
Prestataires actifs	Sont communément appelés prestataires actifs ceux qui reçoivent des prestations d'assurance ou d'assistance-emploi.
Prestataires de l'assistance-emploi	Sont appelés prestataires de l'assistance-

	emploi ceux qui reçoivent des prestations de la Sécurité du revenu (aide de dernier recours).
Prestataires de l'assurance-emploi	Sont appelés prestataires de l'assurance emploi ceux qui reçoivent des prestations d'assurance-emploi (assurance-chômage).
Prestataires de la Sécurité du revenu	Réfère aux prestataires de l'assistance-emploi.
« Sans-chèque »	Personne sans emploi et sans soutien public du revenu.
Sécurité du revenu	Unité autonome de service au sein du ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale. Le réseau de la Sécurité du revenu assure une aide de dernier recours aux personnes privées de leurs moyens de subsistance (anciennement appelé bien-être social (BS) ou aide-sociale). Avant l'Entente Canada-Québec, la Sécurité du revenu administrait des mesures actives auprès de leur clientèle.
Soutien du revenu individualisé	Aide financière accordée à un participant d'une mesure active donnant droit à une allocation d'aide à l'emploi selon une approche individualisée (ajustée selon les besoins de la personne).
Soutien du revenu normé	Aide financière accordée à un participant d'une mesure active donnant droit à une allocation d'aide à l'emploi et où les montants sont fixes ou déterminés à l'avance.

Introduction

L'Entente de mise en œuvre Canada-Québec relative au marché du travail doit permettre au Québec une plus grande efficacité de la Politique active du marché du travail (PAMT). Cette Entente est le résultat de négociations et de discussions fédérales/provinciales qui perdurent depuis plus de trois décennies en matière de prise en charge des mesures actives par le Québec. Procédant à la réorganisation des services publics d'emploi en avril 1998, le Québec prétend disposer davantage de moyens afin d'intégrer ou de réintégrer en emploi plus efficacement les québécoises et les québécois.

Ce changement organisationnel souhaité tant par le gouvernement du Québec que par l'ensemble des partenaires socio-économiques de la province constitue un événement important dans le domaine des politiques gouvernementales de main-d'œuvre. Dans ce contexte, cette recherche s'intéresse à la perception des agents d'aide à l'emploi d'Emploi-Québec de l'efficacité du Service public d'emploi auprès de la clientèle individu. Ces perceptions sont posées ici comme des indicateurs d'efficacité de la gestion provinciale des programmes et mesures qui découle de la conclusion de l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail.

Dans le chapitre 1, nous présentons la problématique et la revue de littérature illustrant la conjoncture qui a favorisé la dévolution des programmes d'emploi et de main-d'œuvre au Québec. Nous voyons la logique qui sous-tend les demandes du gouvernement du Québec de récupérer les pouvoirs relatifs en matière de prise en charge des mesures actives. Dans le chapitre 2, nous soumettons la question de recherche, les hypothèses, le modèle d'analyse et la méthodologie. Le chapitre 3 regroupe les résultats que nous avons obtenus. Ceux-ci sont présentés en fonction des perceptions favorables et défavorables des agents d'aide à l'emploi pour chacune des hypothèses. Finalement, le chapitre 4 concerne l'analyse et la discussion des résultats. Nous y proposons une discussion de chacune des hypothèses, de leur interrelation ainsi que de nos variables modératrices. L'analyse des données permet de confirmer que le décroisement et l'approche

d'intervention ont amélioré le service à la clientèle. Cependant, la fin des dédoublements, l'harmonisation, le parcours individualisé et le soutien du revenu ne l'ont pas, pour l'instant, amélioré dans la pratique.

Dans l'ensemble, il ressort que l'efficacité du service à la clientèle est toujours conditionnée par l'environnement organisationnel. Cette étude portant sur l'efficacité des services fait ressortir la nécessité de supporter les agents dans le cadre de leur travail pour en arriver à mettre en pratique les orientations gouvernementales. L'étude nous a aussi permis de constater que les effets positifs de l'Entente se sont faits sentir principalement auprès de la clientèle de l'assistance-emploi. En effet, les agents nous rapportent que cette clientèle a gagné en diversité de services et en une approche axée davantage sur leurs besoins. Nous croyons que cette étude apportera un regard pragmatique sur l'efficacité du service à la clientèle depuis l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail.

Chapitre 1 : Problématique et revue de littérature

Le chômage de longue durée représente au Québec, comme dans la plupart des pays industrialisés, une problématique importante et complexe. La durée prolongée du chômage pousse les gouvernements à agir en conséquence. Ainsi, devant les forts taux de chômage, de pauvreté et d'exclusion sociale, ajoutés au manque de concertation dans le domaine de la main-d'œuvre et de l'emploi, le gouvernement du Québec reconnaissait, dès le début des années 90, la nécessité de doter le Québec d'une politique globale du marché du travail.

Ainsi, en 1995, le gouvernement du Québec en consultant les partenaires socio-économiques du Forum pour l'emploi entamait alors une démarche d'intégration, d'harmonisation et de simplification des programmes relatifs à la main-d'œuvre et à l'emploi. Cette démarche gouvernementale visait à procéder à la réorganisation des services publics d'emploi, ce qui impliquait de mettre fin à la double intervention fédérale/provinciale dans la gestion de la politique du marché du travail et d'établir un cadre de référence pour la Politique active du marché du travail (PAMT). En somme, l'atteinte d'une plus grande efficacité administrative était posée comme un préalable à une meilleure efficacité économique de la Politique active du marché du travail. Telle était la logique sous-jacente aux demandes du gouvernement du Québec de récupérer du fédéral les pouvoirs relatifs à la politique du marché du travail.

1.1 Quelques notes d'histoire...

Dès les années 80, différents travaux ont soulevé l'importance d'assurer la cohérence et la continuité entre les mesures actives et passives liées à l'emploi. Au Québec, on constatait, notamment, la nécessité de se doter de mécanismes de concertation et de partenariat dans le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi. Également, au Québec, l'hypothèse sous-jacente était que la double intervention (fédérale/provinciale) dans les programmes de main-d'œuvre rendait inutilement complexes les interventions gouvernementales en la matière. Dans le passé, les programmes gouvernementaux en matière de main-d'œuvre et d'emploi ont fait l'objet de mécontentements de la part des

principaux intéressés en la matière c'est-à-dire : les partenaires socio-économiques, la clientèle et les ministères et organismes qui développent et mettent en application ces dits programmes.

Cela conduisit au « consensus » des partenaires du marché du travail du Québec qui reconnaissaient que les politiques devaient être élaborées par les instances situées à proximité des différents marchés de l'emploi et relever d'une seule autorité. Ce « consensus » québécois, doublé des promesses du gouvernement fédéral lors de la campagne référendaire de 1995, ont été des éléments politiques déterminants dans la nouvelle tendance canadienne vers la dévolution de certains programmes de main-d'œuvre aux provinces. Ainsi, le Québec s'est doté, entre 1995 et 1998, de mécanismes pour résoudre le problème de la dispersion des ressources et du manque de concertation dans le secteur de la main-d'œuvre et de l'emploi. L'objectif visé était l'harmonisation des programmes et services reliés à la main-d'œuvre et l'emploi dans le but d'assurer une cohérence de l'action gouvernementale, de la rendre plus performante en regard de l'emploi et de se rapprocher de la clientèle et des spécificités régionales.

1.2 L'Entente Canada-Québec relative au marché du travail

L'amélioration de l'efficacité et l'harmonisation des interventions en matière d'emploi et de main-d'œuvre nécessitent la réorganisation des services publics d'emploi aux niveaux régional et local. Cela ne pouvait s'effectuer sans le rapatriement des mesures et des budgets du gouvernement fédéral en matière de main-d'œuvre. Cette réorganisation des services publics d'emploi a pu se concrétiser, après trente ans de revendications en matière de prise en charge des mesures actives d'emploi par le Québec, lors de la signature de l'Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail (21 avril 1997), et celle de l'Entente de mise en œuvre (27 novembre 1997).

En principe, la mise en place des services publics d'emploi intégrés amène le gouvernement du Québec à consolider cette réorganisation de manière à rendre plus efficace et plus « active » sa Politique du marché du travail. Or, après 18 mois

d'opération (octobre 1999), les services d'Emploi-Québec¹ ont été marqués par de vives contestations provenant notamment des clientèles quant à la qualité des services et quant au respect des engagements envers celle-ci. Ceci a amené un besoin de recentrer la mission d'Emploi-Québec.

1.3 L'Entente Canada-Québec : une analyse autour des agents d'aide à l'emploi

Les développements présentés dans les paragraphes précédents permettent de reconstruire la logique inhérente à la stratégie des gouvernements québécois qui a abouti, en 1997, au rapatriement des services publics d'emploi et de main-d'œuvre. Cette logique soutenue par les gouvernements québécois a misé énormément sur des motivations d'ordre « politico-administratives » pour justifier une éventuelle efficacité améliorée des services publics d'emploi et de main-d'œuvre. Bien sûr cette logique intégrait aussi certains enseignements plus « économiques », tels que soutenus notamment dans les travaux de l'OCDE (1996).

Les travaux des chercheurs évoqués dans la revue de la littérature ont porté sur la période d'avant l'Entente et se sont intéressés davantage aux aspects politiques et administratifs de la double intervention fédérale/provinciale. Ce débat a par ailleurs délaissé le champ empirique de la gestion concrète des services à la clientèle. Celle-ci a essentiellement toujours été posée comme une résultante positive du rapatriement des pouvoirs en matière d'emploi et de main-d'œuvre au niveau du gouvernement du Québec.

1.4 Le chômage et l'exclusion

Depuis plus de vingt ans, la société québécoise connaît un problème de chômage élevé et persistant. Les ralentissements de la croissance économique du Québec ont suscité de fortes augmentations du taux de chômage passant de 4,1 % en 1966 à 10,9% en 1978 (MES 1998). Depuis plus de vingt ans, le Québec a connu un taux de chômage régulièrement supérieur à 10 %. L'aggravation du chômage et les problèmes d'intégration

¹ La loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et instituant la Commission des partenaires du marché du travail (juin 1997) prévoyait la création d'une unité autonome, Emploi-Québec, pour assurer sur le territoire du Québec la gestion des services publics d'emploi.

au marché du travail ont engendré le phénomène de l'exclusion (du marché du travail et de la société) d'une partie importante de la population en âge de travailler (Castel 1995; MES 1998; Gaëlle 1999).

Aux chiffres officiels concernant le chômage, on peut ajouter un grand nombre de personnes prestataires de la sécurité du revenu (assistance-emploi) découragées du marché du travail, si l'on veut obtenir un portrait réel de l'exclusion au Québec. Ainsi, une estimation du Conseil des affaires sociales faisait état d'un taux d'environ 25 à 28% de personnes exclues du marché du travail au Québec au début des années 1990, ce qui est évidemment très supérieur au taux officiel de chômage (Tremblay 1997). À ces chiffres, on pourrait même ajouter les personnes qui travaillent à temps partiel à défaut d'avoir trouvé un emploi à temps plein. Notons, cependant, que les années de croissance qui viennent de s'écouler (1997-99) ont été marquées par le retour en force de l'emploi à temps plein. En 1997, le travail à temps partiel avait augmenté en moyenne de 2,3% par année. Cette situation s'est inversée entre 1997 et 1999 : l'emploi à plein temps a bondi en moyenne de 3,1% par année et l'emploi à temps partiel diminuait de 0,4% (Emploi-Québec, IMT 2000). En décembre 2000, le taux de chômage s'établissait à 8%, son plus bas niveau depuis les 25 dernières années, tout en demeurant élevé (MESS, plan stratégique 2001-2004 : 10).

La libéralisation des échanges, la mondialisation de l'économie et les pressions qu'elles exercent sur les entreprises pour hausser leur productivité ont engendré beaucoup de changements sur le marché du travail. Entre autres, on a assisté à une rationalisation d'effectifs dans plusieurs secteurs d'activités, à une surqualification à l'embauche des travailleurs et à une augmentation des emplois dits précaires, etc (Perret 1994).

1.5 Caractéristiques de la population en chômage

Notons qu'à peine plus du tiers des chefs de ménages inscrits à la sécurité du revenu étaient jugés aptes au travail au début des années 1970, alors que c'était le cas de quatre ménages sur cinq en 1995 (Bouchard, Labrie, Noël 1996). L'accès au marché du travail

est de plus en plus difficile pour une partie importante de la population. À ce sujet, certains chercheurs parlent de nouveaux « pauvres » qui n'ont plus les mêmes caractéristiques que par le passé (Geslot 1997). Ces individus ne sont plus des personnes âgées, des membres de familles nombreuses, des handicapés physiques ou intellectuels; l'exclusion touche en outre un nombre important de personnes ordinaires (Perret et Roustang 1993; Castel 1995).

On remarque, cependant, que la difficulté d'intégrer le marché du travail se présente chez certains groupes, dont les moins qualifiés. Il s'agit de jeunes de 18-30 ans, des chefs de familles monoparentales, des minorités ethniques, des femmes et des travailleurs vieillissants (Tremblay 1997; Emploi-Québec, plan d'action annuel 2000-2001). À titre d'exemple, chez les jeunes, la relation inversement proportionnelle entre le taux de chômage et le niveau de scolarité ne s'est jamais démentie, de sorte que la situation des jeunes chômeurs peu scolarisés risquent de perdurer, voire même se détériorer avec les années (Auger et Dubé 1997; MES 1998). Les personnes ne détenant pas de qualifications supérieures sont habituellement, avec les jeunes, parmi les premières à être mises à pied. En 1999, comme par le passé, le taux d'emploi était plus élevé et le taux de chômage plus faible à mesure qu'augmentait le niveau de scolarité (Emploi-Québec, IMT 2000).

Les conséquences du chômage, du sous-emploi et de l'exclusion sociale ou économique engendrent la marginalisation et l'appauvrissement d'une partie importante de la population. Également, l'exclusion amène une perte de l'estime de soi, un manque de compétences (individus tenus à l'écart du marché du travail) et une perte des habitudes de travail. De nos jours, le problème de l'exclusion est relativement grave car il frappe des individus qui, en d'autres temps, auraient pu se trouver un emploi et être intégrés au marché du travail.

L'intégration des personnes par l'emploi nous renvoie à l'idée que le travail rémunéré constitue toujours aujourd'hui une intégration économique et sociale des individus (Tremblay 1997). Selon Bernard Perret (1994), le travail constitue un élément de la

vitalité économique d'un pays ainsi qu'un élément intégrateur pour la population résidente. À ce sujet, Emploi-Québec reconnaît que le travail est essentiel à l'autonomie financière et à l'insertion sociale des personnes (Emploi-Québec, plan d'action annuel 2000-2001).

1.6 La lutte au chômage

La lutte au chômage est devenue une préoccupation croissante du gouvernement car l'exclusion du marché du travail comporte un coût économique pour l'ensemble de la société dont les travailleurs, les entreprises et l'État (Paquet 1993). Puisqu'une partie importante de la population se retrouve hors de la participation économique et sociale, la lutte contre le chômage profite à tous les groupes de la société. Le désastre du chômage avec la multiplication d'emplois précaires, l'aggravation des inégalités, l'instabilité croissante des familles menace la cohésion même de la société (Euzéby 1998). Également, les travailleurs et les entreprises en subissent les effets néfastes puisque les milliers de sans-emplois disposent d'un faible pouvoir d'achat. De plus, les gouvernements sont privés d'entrées fiscales supplémentaires, ce qui peut engendrer une hausse du fardeau fiscal des entreprises et des particuliers.

Pour l'État, les coûts du chômage et de l'exclusion renvoient au coût des programmes d'assurance-emploi et de sécurité du revenu mais aussi à celui des politiques dites « actives » de main-d'œuvre implantées pour supporter les personnes vers une intégration ou réintégration au marché du travail. Ces politiques de main-d'œuvre permettent, entre autres, de diminuer les inégalités à travers une meilleure intégration au marché du travail et une meilleure redistribution des revenus (Gaëlle 1999). Plus précisément, les politiques actives du marché du travail ont pour objectifs de contrer les difficultés des chômeurs à trouver un emploi et de façon plus générale d'améliorer le fonctionnement du marché du travail (OCDE 1996). Ainsi, au cours de la dernière décennie, de nouveaux programmes impliquant des sommes considérables ont été créés donnant naissance à de nouveaux outils d'intervention économique (Paquet 1993). L'intervention des services publics d'emploi s'impose afin d'assurer un meilleur équilibre quantitatif et qualitatif entre

l'offre et la demande de main-d'œuvre (Emploi-Québec, plan d'action annuel 2000-2001).

1.7 Bref historique des interventions gouvernementales en matière d'emploi et de main-d'œuvre

Au Québec, le choix des politiques de main-d'œuvre n'a pas été orienté de façon constante vers l'objectif d'influencer le fonctionnement du marché du travail ou le niveau d'emploi, et ce malgré le fait que tous les documents d'orientation relatifs à ce domaine recommandent à l'État la mise en place d'une Politique active du marché du travail. Cependant, dès les années 60, on sent que le gouvernement du Québec veut intervenir en matière de main-d'œuvre et d'emploi.

On assiste, en 1968, à une réorganisation du ministère du Travail. En effet, le 1^{er} mars 1968 est créée la direction régionale de la main-d'œuvre qui devra mettre en application la Politique de main-d'œuvre du ministère. Cette loi annonce pour une des premières fois le désir du gouvernement québécois d'implanter une véritable Politique de main-d'œuvre sur son territoire. Les nouvelles fonctions de cette loi sont : le placement, la formation professionnelle, le reclassement, le recyclage, la réadaptation, la reconversion et la mobilité de la main-d'œuvre. En 1969, *la loi québécoise de la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre* est adoptée et prévoit outre la création des commissions de la formation professionnelle (CFP), la création d'instruments de recherche, de consultation et une réglementation des licenciements collectifs.

Les partis politiques de passage au gouvernement du Québec ont tous contribué à l'élaboration de divers projets d'actions reliés au marché du travail mais qui sont demeurés lettre morte (Sexton 1990). Par exemple, plusieurs auteurs du projet de Livre blanc (non publié) sur la Politique de main-d'œuvre (1971) reconnaissent que cette loi marquait la prise de conscience des responsabilités de l'État à l'égard de l'équilibre du marché du travail (Poulin Simon et Carroll 1991). En fait, elle posait le problème d'une Politique de main-d'œuvre. Dans les faits, ce projet de loi et bien d'autres n'ont jamais vu le jour malgré l'ensemble des documents d'orientation gouvernementaux produits au

cours des années 1965-85 en vue de l'élaboration d'une Politique du marché du travail (Sexton 1990; Poulin Simon et Carroll 1991).

Selon différents documents d'orientation du gouvernement du Québec et différents auteurs (Poulin Simon et Carroll 1991; Bélanger 1989; Bellemare et Poulin Simon; 1986; MMSRFP 1991), une Politique active du marché du travail efficace doit relever des provinces de façon à pouvoir s'adapter aux particularités régionales. L'adoption d'une véritable Politique de main-d'œuvre doit supposer que le Québec reprenne le leadership en renégociant avec le fédéral le rapatriement des services de placement, de la formation professionnelle et de l'assurance-chômage (Poulin Simon et Carroll 1991). Au fil des ans, le Québec, en n'assurant plus les services de placement (depuis 1983), a perdu en quelque sorte une expertise spécifique lui permettant de mieux cerner les changements qui s'exercent sur le marché du travail et d'en améliorer le fonctionnement.

Également, dès les années 80, différents travaux ont soulevé l'importance d'assurer la cohérence et la continuité entre les mesures actives et passives liées à l'emploi (Bellemare et Poulin Simon 1986; Bélanger 1989; MMSRFP 1991). On constatait notamment qu'il était nécessaire de se donner des lieux communs et des mécanismes de concertation permettant de regrouper les principaux acteurs dans le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi. Au Québec, l'hypothèse sous-jacente était que la double intervention (fédérale/provinciale) dans les programmes de main-d'œuvre rendait inutilement complexe les interventions gouvernementales en la matière.

Pour la clientèle, la multitude des programmes, des portes d'entrée et des intervenants devenaient des irritants d'autant plus que les mesures n'étaient pas toujours adaptées à leurs besoins. Cette complexité constituait un obstacle majeur à l'accessibilité aux mesures d'intégration ou de réintégration au marché du travail (mesures de formation, d'aide à l'emploi, de création d'emplois, etc). Quant aux intervenants internes et externes

en matière de main-d'œuvre et d'emploi, ils se trouvaient coincés avec des programmes rigides et normés, ce qui les empêchaient de servir efficacement leur clientèle.²

1.8 La nature des interventions

Depuis le début du XX^{ième} siècle, la dégradation des conditions économiques a incité le gouvernement du Québec à développer des outils d'interventions économiques et sociales dans le domaine de la main-d'œuvre et du marché du travail (Poulin Simon et Carroll 1991; Bélanger 1989). Il adopte une série de mesures d'emploi et il crée différentes institutions qui constituent des leviers importants relevant normalement d'une Politique du marché du travail. La nature des politiques est influencée, principalement, par les dysfonctions du marché du travail, les valeurs collectives et le partage des compétences entre les deux ordres de gouvernement (fédéral/provincial).

L'analyse historique nous montre que les interventions sur le marché du travail réalisées au Québec par les deux ordres de gouvernement ont été consacrées majoritairement à des mesures de soutien du revenu (prestations d'assurance-emploi et sécurité du revenu) plutôt qu'à des mesures actives.³ À bien des égards, cela s'est concrétisé par la domination du pôle « gestion passive » de l'exclusion, au sein du gouvernement québécois, par la voie de la seule gestion de l'aide sociale (Poulin Simon et Carroll 1991; Paquet 1993).

Notons qu'au début des années 1990, au Québec, les dépenses reliées aux programmes et services du marché du travail représentent 6 % du PIB québécois (hausse par rapport aux années précédentes). Cependant, les dépenses affectées aux mesures passives (soutien du revenu) représentent pas moins de 80%. À titre de comparaison, les données produites par l'OCDE indiquent qu'en moyenne les pays membres consacraient au début des

² Ces constats se retrouvent dans le rapport du comité interministériel sur « l'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi » (Secrétariat à la concertation 1995).

³ Les mesures dites actives regroupent essentiellement les aides qui favorisent le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi en contribuant soit à la préparation à l'emploi, à l'insertion en emploi, au maintien et à la stabilisation de l'emploi ou encore à la création d'emplois (MES 1998 :33).

années 90, avec un taux de chômage légèrement inférieur à celui de Québec, près de 2,5 % de leur PIB aux programmes et services du marché du travail et 66% des dépenses allaient aux mesures passives (MES 1998).

Ajoutons qu'à cette orientation vers les mesures passives, on a assisté à une duplication des interventions. En effet, au cours des trente dernières années les deux ordres de gouvernement (fédéral/provincial) sont intervenus au Québec en matière de politiques et de programmes de main-d'œuvre et d'emploi. Ce faisant, les deux gouvernements ont voulu protéger leurs compétences respectives en matière de main-d'œuvre. En conséquence, de nouvelles interventions en matière de main-d'œuvre du gouvernement fédéral ont poussé le gouvernement du Québec à y répondre par de nouvelles interventions. Cette bataille de compétences fédérale-provinciale a engendré une duplication et une complexité dans les interventions publiques en matière de main-d'œuvre (Poulin Simon et Carroll 1991). La présence simultanée des deux ordres de gouvernement dans le domaine de la main-d'œuvre et de l'emploi a eu pour résultat tangible la mise en place de deux structures bureaucratiques concurrentes (Bélanger 1989).

1.9 Le concept de la Politique active du marché du travail (PAMT)

Devant les forts taux de chômage, de pauvreté et d'exclusion sociale, ajoutés au manque de concertation dans le domaine de la main-d'œuvre et de l'emploi, le gouvernement du Québec reconnaissait, dès le début des années 90, la nécessité de doter le Québec d'une politique globale du marché du travail (MMSRFP 1991). Cette orientation gouvernementale arrivait après plus de vingt ans de tergiversations dans l'orientation des politiques publiques relatives au marché du travail (Bélanger 1989; Sexton 1990; Paquet 1993). Ainsi, c'est en voulant rendre plus active et performante sa politique du marché du travail que le Québec a procédé, en avril 1998, à l'intégration, à l'harmonisation et à la mise en place d'une nouvelle structure afin d'offrir les services publics d'emploi sur son

territoire⁴. Le Québec, à l'instar des recommandations de l'OCDE, tentait d'effectuer le passage d'une politique fortement axée sur des mesures passives et coûteuses à une politique plus active du marché du travail (MES 1998).

La nouvelle structure des services publics d'emploi (SPE) au Québec permet, notamment, de consacrer une partie des sommes relatives aux mesures passives en mesures actives. À cet égard, les mesures passives telles que les prestations de l'assistance-emploi et de l'assurance-emploi ne réussissent plus à contrer l'exclusion du marché du travail (Emploi-Québec 1998 a). Bien qu'elles constituent des réponses essentielles, elles ne parviennent plus, à elles seules, à sortir les personnes de la marginalité. L'intervention de l'État en matière de Service public d'emploi (depuis avril 1998) se retrouve en mutation car, d'une part, le recours aux mesures actives y est accentué. D'autre part, à l'instar des pays de l'OCDE, la nouvelle structure des services publics d'emploi favorise la régionalisation en responsabilisant davantage les milieux régionaux et locaux. L'enjeu présent de la Politique active du marché du travail du gouvernement du Québec est double : une activation des mesures de soutien du revenu et l'efficacité des mesures actives (MES 1998).

1.10 Le rôle de l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail

Après plus de trente ans de discussions fédérales/provinciales en matière de prise en charge des mesures actives d'emploi par le Québec, l'intégration des services publics d'emploi s'est concrétisée avec la signature de l'Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail, le 21 avril 1997, et celle de l'Entente de mise en œuvre, le 27 novembre 1997. Ainsi, la démarche gouvernementale d'intégration et d'harmonisation des programmes et mesures de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi a permis d'établir un cadre de référence pour la Politique active du marché du travail. Ces

⁴ Notons que cette intégration des services publics d'emploi ne pouvait se réaliser sans le rapatriement des mesures et des budgets du gouvernement fédéral en matière de main-d'œuvre qui s'est concrétisé avec la signature de l'Entente de principe relative au marché du travail, le 21 avril 1997, et celle de l'Entente de mise en œuvre, le 27 novembre 1997.

réalisations font suite à des orientations portant sur le décloisonnement des clientèles, l'harmonisation et la simplification des mesures d'emploi et de main-d'œuvre, la décentralisation des pouvoirs, les objectifs de résultats et sur l'importance de la concertation et du partenariat (MES 1998; Emploi-Québec 1998 b; MMSRFP 1991).

Ces ententes résultent du « consensus » de l'ensemble des partenaires du marché du travail repris sous forme de résolution adoptée unanimement par l'Assemblée nationale le 4 décembre 1995. Ces ententes découlent également d'une proposition (30 mai 1996) du ministre de Développement des ressources humaines Canada qui offrait aux provinces et territoires l'opportunité de mettre en œuvre sur leur territoire des mesures actives d'emploi. Ces mesures seraient financées au moyen du compte de l'assurance-emploi et permettraient d'exercer certaines fonctions du Service national de placement. L'Entente détermine les objectifs communs des deux gouvernements comme par exemple : l'offre de services d'emploi intégrés et décloisonnés, l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, l'élimination des dédoublements et des chevauchements, etc. De plus, l'entente établit un partage des responsabilités entre les deux gouvernements.

Ces ententes font du Québec le seul maître d'œuvre du service de placement et des mesures actives d'emploi financées par le compte d'assurance-emploi. Par ces ententes on cherche une meilleure intégration des mesures actives et passives. Le bilan des pratiques en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi au Québec a incité ce gouvernement à proposer le principe de l'intégration des services au sein du Centre local d'emploi (CLE). Ce changement s'est produit dans le but de mieux accompagner les individus dans leur parcours vers l'emploi, ce que l'on a d'ailleurs appelé au Québec « *le Parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi* », à l'instar des enseignements de l'OCDE qui soutenaient que les meilleures Politiques actives du marché du travail (PAMT) étaient celles qui avaient le profil le plus individualisé (OCDE 1996).

La mise en place des nouveaux services publics d'emploi, intégrés en avril 1998, a été prévue dans le cadre de la loi créant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et

instituant la Commission des partenaires du marché du travail. Le nouveau ministère est né de la fusion du ministère de la Sécurité du Revenu, de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, d'une partie des effectifs de Développement des ressources humaines Canada et d'une partie des effectifs de la ville de Montréal. Cette loi assure le regroupement de l'ensemble des mesures actives relatives au marché du travail dans le fonds de développement du marché du travail. Ce dernier est administré par une unité autonome de service du ministère, Emploi-Québec. Cette organisation vise à assister les individus et les entreprises en matière de main-d'œuvre et d'emploi et à répondre aux besoins des clientèles de toutes les régions du Québec.

Faisant partie intégrante du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale⁵ et en tant qu'unité autonome de service, Emploi-Québec est chargée de la mise en œuvre et de la gestion, sur les plans national, régional, local et sectoriel, des mesures et programmes relevant du ministre dans les domaines de la main-d'œuvre et de l'emploi (MSS, rapport annuel 1998-1999). Cette organisation constitue un Service public d'emploi (SPE) auquel peuvent recourir : les individus en emploi, en chômage, prestataire ou non de l'assistance-emploi ainsi que les entreprises. Ce réseau à guichet unique, axé sur le décloisonnement de la clientèle⁶ a donc été déployé progressivement au cours de l'année 1998-1999, dans plus de 150 Centres locaux d'emploi (CLE), afin d'offrir les mesures d'aide financière (dites passives) et les mesures d'aide à l'emploi (dites actives).

1.11 En résumé

Après trente ans d'analyse, de consultations, de réformes dans le domaine de la main-d'œuvre et de l'emploi et suite à la conclusion de l'Entente Canada-Québec, il semble

⁵ Voir organigramme à l'annexe 1. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a été créé par décret gouvernemental le 8 mars 2001 à même les composantes de l'ancien ministère de la Solidarité sociale créée le 15 décembre 1998 et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, lequel avait été mis en place en juin 1997 (Plan stratégique 2001-2004).

⁶ « Il a été établi que toutes les personnes, peu importe leur statut, peuvent avoir accès aux mesures actives, en fonction des besoins identifiés localement en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi et d'insertion sociale et professionnelle des chômeurs. Désormais, un plus grand nombre de personnes sans emploi et sans soutien public du revenu (les "sans chèque") auront accès aux mesures et services » (Emploi-Québec, Plan d'action annuel 1998-1999 :15).

que le Québec dispose d'éléments clés qui pourraient assurer une meilleure efficacité de son Service public d'emploi à la population. La réorganisation des services publics d'emploi a nécessité la révision complète d'environ cent mesures et programmes qui ont été regroupés en une douzaine de mesures souples et adaptables (MSS, rapport annuel 1998-1999). Ces services diversifiés prennent forme en tenant compte des cinq axes de la Politique active du marché du travail c'est-à-dire : la préparation à l'emploi, l'insertion et le maintien en emploi, la stabilisation de l'emploi ainsi que la création d'emplois.

L'action gouvernementale en matière de main-d'œuvre et d'emploi cherche à rendre les services publics d'emploi (SPE) plus efficaces en offrant des services flexibles et adaptables à la diversité locale et régionale du Québec tout en répondant aux besoins des personnes et des entreprises (MES 1998, MSS : rapport annuel 1998-1999). Or, après presque trois ans d'opération (avril 1998) des services publics d'emploi intégrés au Québec, nous croyons pertinent de nous questionner quant à l'efficacité de ceux-ci.

Dans ce projet de recherche, nous nous attarderons à l'efficacité de ces services à partir du point de vue des intervenants de première ligne de la Politique active du marché du travail (PAMT) c'est-à-dire : les agents d'aide à l'emploi d'Emploi-Québec. Ces agents déterminent et évaluent les besoins en matière d'emploi des individus qui veulent intégrer ou réintégrer le marché du travail et leur fournissent les services appropriés⁷. Ces derniers sont prévus dans le cadre des mesures et services offerts par Emploi-Québec. Dans un article publié par Pierre Gaëlle (1999), « *A framework for active labour market policy evaluation* », l'auteur fait état, entre autres, de la pertinence de cueillir des données qualitatives en période d'implantation des politiques. À ce sujet, les administrateurs constituent des sources substantielles d'informations pouvant expliquer l'accomplissement d'un programme (Gaëlle 1999 :31)⁸. Selon l'auteur, une évaluation consiste aussi à vérifier si la politique répond aux motivations, aux intérêts et aux capacités des groupes visés. En ce sens, nous croyons pertinent d'analyser l'**efficacité** du

⁷ Voir annexe 2 pour description de tâches des agents d'aide à l'emploi attitrés aux services de base universels et spécialisés.

⁸Notre traduction.

Service public d'emploi(SPE) à partir des données qualitatives recueillies auprès des agents d'aide à l'emploi.

Chapitre 2 : Question de recherche, hypothèses, modèle d'analyse et méthodologie

En analysant la revue de la littérature en matière de politiques actives du marché du travail nous nous rendons compte, qu'au Québec, les études antérieures à l'Entente Canada-Québec se sont surtout intéressées à la complexité de la double intervention fédérale-provinciale en cette matière. À ce sujet, l'efficacité des mesures actives d'emploi devait passer obligatoirement par le rapatriement de ces dites mesures au Québec. Également, la revue de la littérature nous a éclairé sur certains éléments essentiels à toute Politique active du marché du travail (PAMT) afin qu'elle soit efficace.

Depuis l'Entente-Canada Québec relative au marché du travail, aucune recherche externe ne s'est penchée sur les résultats concrets en la matière. Soulignons, qu'au niveau interne, une première évaluation formative des mesures actives d'emploi a été réalisée par la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du Ministère de la Solidarité sociale⁹. Également, dans son plan d'action annuel 2000-2001, Emploi-Québec annonce une série d'études d'évaluation tant qualitatives que quantitatives. Même si la réorganisation du Service public d'emploi a été planifiée sur une période de trois ans (1998-2001), nous croyons pertinent de jeter un regard indépendant, à ce moment, sur les résultats concrets de l'Entente Canada-Québec. Pour ce faire, nous nous attarderons spécifiquement au point de vue des agents d'aide à l'emploi. Ceci nous amène à formuler notre question de recherche autour du concept de **l'efficacité** du Service public d'emploi, instrument privilégié de la mise en œuvre de la PAMT.

⁹ La cueillette de données a été réalisée entre le 5 novembre et le 15 décembre 1998. Un rapport a été produit en février 1999. (DRES, évaluation formative des mesures actives d'emploi, de l'information sur le marché du travail et de la prise d'offres : approche par site, février 1999).

2.1 Question de recherche

Quelle est la perception des agents d'aide à l'emploi d'Emploi-Québec en regard de **l'efficacité** des programmes et services regroupés au sein de la **Politique active du marché du travail (PAMT)**?

Cette question de recherche porte sur la perception des agents d'aide à l'emploi d'Emploi-Québec quant à l'efficacité des nouveaux programmes et services regroupés au sein de la Politique active du marché du travail (PAMT). Nous tenterons, plus précisément, de connaître leurs perceptions de l'efficacité dans leurs champs d'intervention propres c'est-à-dire : l'application et la gestion des mesures et services d'emploi auprès de la clientèle individu. Le tout sera réalisé dans la perspective d'établir une comparaison avec l'ancienne structure administrative, c'est-à-dire la situation prévalant avant l'Entente Canada-Québec.

2.2 Hypothèses

L'état des connaissances sur l'efficacité de la Politique active du marché du travail, et son instrument privilégié qu'est le Service public d'emploi (SPE), nous amènent à formuler six hypothèses autour de deux concepts clés c'est-à-dire : la décentralisation et l'individualisation. Notons, cependant, que la revue de littérature dénonçait, avant le rapatriement des services publics d'emploi, le manque de partenariat structuré dans les programmes de main-d'œuvre et d'emploi au Québec. Ainsi, pour la plupart, l'efficacité de la Politique active du marché du travail devait passer par une gestion concertée entre les partenaires du marché du travail. À ce sujet, dans le cadre de notre projet, nous ne nous attarderons pas à ce dernier concept puisque les agents d'aide à l'emploi sont moins directement impliqués par la concertation des partenaires.

La décentralisation :

H1) L'élimination des doublages dans les services publics d'emploi améliore l'efficacité du Service public d'emploi (service à la clientèle).

La première hypothèse sous-tend que l'élimination des dédoublements fédéral/provincial, depuis l'Entente Canada-Québec, dans les programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi améliore le service à la clientèle. Le regroupement de l'offre de services à la clientèle individu (prestataires d'assurance et d'assistance-emploi et « sans-chèque ») est assuré par les Centres locaux d'emploi (CLE). Nous cherchons, par cette hypothèse, à connaître la perception des agents d'aide à l'emploi de l'efficacité de service à la clientèle depuis la mise en place de ce réseau à guichet unique.

H2) L'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi améliore le Service public d'emploi (service à la clientèle).

La deuxième hypothèse sous-tend que l'harmonisation des mesures actives, depuis l'Entente Canada-Québec, améliore le service à la clientèle. La réorganisation des services d'emploi a nécessité la révision des mesures actives. Celles-ci se retrouvent dans le cadre de référence de la PAMT articulées autour des axes de la préparation, de l'insertion, de la stabilisation, de la création et du maintien en emploi. Par notre hypothèse, nous cherchons à connaître la perception des agents d'aide à l'emploi de la nouvelle offre de services qui se veut être souple et adaptée aux besoins de la clientèle. Notons que nous nous attarderons à deux axes de la PAMT qui s'adresse exclusivement à la clientèle individu dont les axes de la préparation et de l'insertion en emploi.

H3) Le décloisonnement des clientèles améliore le Service public d'emploi (service à la clientèle).

La troisième hypothèse sous-tend que le décloisonnement des clientèles, depuis l'Entente Canada-Québec, améliore le service à la clientèle. La PAMT s'adresse à toutes les personnes et les entreprises ayant des besoins en matière d'emploi. Pour notre part, nous nous intéressons à la clientèle individu. Par ailleurs, le décloisonnement doit permettre aux individus qui ont des besoins en matière d'emploi une accessibilité à l'offre de services. Par notre hypothèse, nous cherchons à connaître la perception des agents d'aide

à l'emploi quant à l'accessibilité aux services des clientèles et ce, qu'elles soient prestataires d'assurance ou d'assistance-emploi ou « sans chèque ».

L'individualisation :

H4) L'approche d'intervention individualisée soutenue par Emploi-Québec améliore le Service public d'emploi (service à la clientèle).

La quatrième hypothèse sous-tend que l'approche d'intervention individualisée, depuis l'Entente Canada-Québec, améliore le service à la clientèle. Cette approche soutenue par Emploi-Québec préconise le renforcement d'une approche axée sur le client. Par cette approche, on souhaite mieux préciser les besoins des clientèles dans le but de favoriser la réintégration des individus en emploi. Par cette hypothèse, nous cherchons à connaître la perception des agents d'aide à l'emploi quant à l'application d'une approche personnalisée dans le cadre de leurs interventions et de son impact sur le service à la clientèle.

H5) Le *parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi* améliore le Service public d'emploi (service à la clientèle).

La cinquième hypothèse sous-tend que l'arrivée du parcours individualisé, depuis l'Entente Canada-Québec, améliore le service à la clientèle. Ce processus dynamique doit favoriser la réalisation des plans d'interventions. Plus précisément, les activités d'accompagnement et de suivis incluses dans le parcours augmentent les chances d'atteindre les résultats escomptés sur le plan de l'emploi. Leurs réalisations permettent, entre autres, d'assurer un encadrement et un soutien adéquats aux clientèles leur permettant d'atteindre plus efficacement leurs objectifs. Par cette hypothèse, nous chercherons à connaître la perception des agents d'aide à l'emploi de l'efficacité du *parcours individualisé* lorsque appliqué à la clientèle.

H6) Le soutien du revenu améliore le Service public d'emploi (service à la clientèle).

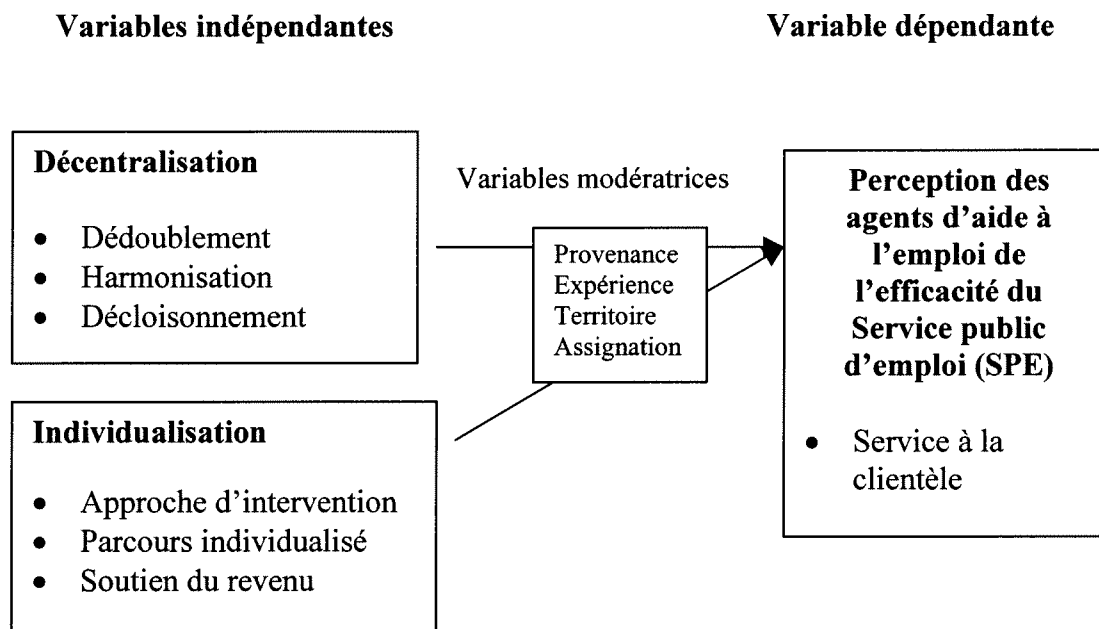
La sixième hypothèse sous-tend que les modalités d'application du soutien du revenu aux participants des mesures actives améliorent le service à la clientèle. L'opérationnalisation du soutien du revenu qu'il soit normé ou individualisé concerne l'attribution d'allocations favorisant des conditions financières propices à la réussite des parcours individualisés des participants. Par cette hypothèse, nous cherchons à connaître la perception des agents d'aide à l'emploi de l'efficacité des modalités d'application du soutien du revenu lorsque attribuées aux clientèles.

2.3 Modèle d'analyse et cadre opératoire

Le modèle théorique proposé intègre l'état des connaissances et les observations effectuées sur le terrain en matière des programmes d'emploi et de main-d'œuvre. Nous avons construit un modèle original¹⁰ comprenant **deux variables indépendantes** (décentralisation, individualisation) et **une variable dépendante** (efficacité des services public d'emploi selon la perception des agents d'aide à l'emploi). Dans la revue de littérature, ces concepts (variables indépendantes) sont censés expliquer, en partie, l'efficacité du Service public d'emploi et donc de la Politique active du marché du travail (PAMT). Pour chacun de ces concepts (variables indépendantes), nous avons retenu trois dimensions qui sous-tendent les orientations gouvernementales vers une meilleure efficacité du service à la clientèle. Nous croyons pertinent d'être attentif aux effets de quelques variables modératrices qui peuvent, selon nous, conditionner la perception des agents dont : la provenance, l'expérience, le territoire et l'assignation de ceux-ci. À ce sujet, comme la littérature dégage aucune piste quant aux effets de ces variables modératrices, nous n'émettons pas d'hypothèse relative à ces types de variables. La présence de ces dernières dans notre modèle d'analyse revêt un caractère exploratoire.

¹⁰ Nous employons le terme original car notre modèle n'est pas basé sur un modèle existant.

Figure 1 : le modèle d'analyse



Variable indépendante : la décentralisation

Selon la revue de la littérature, la Politique active du marché du travail doit relever des provinces de façon à être efficace et ainsi pouvoir s'adapter aux particularités régionales. Également, les analyses récentes de l'OCDE démontrent l'importance des dynamiques et des initiatives tant régionales que locales dans le développement de l'emploi et des entreprises. Dans le cadre de notre modèle d'analyse, le concept de la **décentralisation** fait référence : au transfert des compétences en matière d'emploi et de main-d'œuvre du pouvoir fédéral au pouvoir provincial et de la gestion décentralisée de la Politique active du marché du travail au Québec.

La **décentralisation** fait suite aux Ententes Canada-Québec relatives au marché du travail. En effet, la réorganisation des services public d'emploi, tant souhaitée par le Québec, ne pouvait se réaliser sans le rapatriement des mesures et des budgets du gouvernement fédéral en matière d'emploi et de main-d'œuvre. Cela s'est concrétisé avec la signature de l'Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail (21 avril 1997), et celle de l'Entente de mise en œuvre (27 novembre 1997). Également, la

mise en place des nouveaux services a été prévue dans le cadre de la Loi créant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et instituant la Commission des partenaires du marché du travail (loi 150). L'Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail permettra d'atteindre plusieurs objectifs, notamment : éliminer les chevauchements et les dédoublements, offrir des services d'emploi intégrés (harmonisés) et décloisonnés¹¹. À ce sujet, les dédoublements, l'harmonisation et le décloisonnement constitueront les dimensions privilégiés de la décentralisation dans notre modèle d'analyse.

Variable indépendante : l'individualisation

Les études de l'OCDE ainsi que celles du ministère de l'Emploi et de la Solidarité¹² démontrent que **l'individualisation** des interventions envers les personnes qui éprouvent des difficultés d'intégration socio-économique constitue un instrument privilégié d'efficacité des services publics d'emploi (SPE). En effet, un encadrement et un soutien adéquats aux participants et participantes aux mesures actives permettent de limiter au minimum les risques d'abandon à ces dites mesures (MES 1998).

L'individualisation fait référence à la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale (Loi 186). L'adoption, en juin 1998, de cette loi constitue une étape essentielle pour la mise en œuvre de la Politique active du marché du travail (MES 1998). Par la mise en place du *parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi*¹³ et l'amélioration des mesures de soutien du revenu, la réforme vise une meilleure intégration sociale et économique des personnes. Également, l'approche client soutenu dans l'Entente de gestion d'Emploi-Québec privilégie, entre autres, un service personnalisé pour les individus. À ce sujet, l'approche d'intervention, le parcours et le

¹¹ Le décloisonnement des clientèles constitue un des objectifs de l'actuelle réorganisation des services publics d'emploi. (Emploi-Québec, plan d'action annuel 1998-1999 :15)

¹² S'est appelé succinctement Ministère de la Solidarité sociale et puis aujourd'hui ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

¹³ Le parcours tel que présenté aujourd'hui s'inspire de différents documents dont : le document de consultation sur la réforme de la sécurité du revenu « *Parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi* », printemps 1996 et le rapport du sous-chantier « *Parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi* », février 1998.

soutien du revenu permettent à Emploi-Québec de personnaliser les services en fonction d'une véritable approche client. Ces éléments constituent donc les dimensions cibles de l'individualisation dans notre modèle d'analyse.

Variable dépendante : le service à la clientèle

Selon la revue de littérature, les changements apportés dans le domaine de la main-d'œuvre depuis la conclusion de l'Entente Canada-Québec devaient permettre, entre autres, de mieux soutenir la clientèle en regard de l'emploi et de répondre davantage aux besoins de celle-ci. Suite à cette Entente, le Québec semble disposer davantage de moyens qui auparavant étaient éparpillés dans un chevauchement de mesures et de programmes aux résultats insatisfaisants (Entente de gestion : 1998). En somme, la réorganisation a comme priorité d'améliorer le service à la clientèle.

Dans notre modèle d'analyse, nous comptons évaluer l'efficacité du Service public d'emploi par la perception qu'ont les agents d'aide à l'emploi du service à la clientèle individu d'Emploi-Québec. Comme principaux indicateurs nous avons retenu les suivants : l'accompagnement et le suivi, la satisfaction de la clientèle et la réintégration au marché du travail.

Variables modératrices :

Nous croyons que la provenance, l'expérience, le territoire et l'assignation des agents peuvent conditionner leurs perceptions par rapport à l'efficacité des services à la clientèle depuis l'Entente Canada-Québec.

La **provenance** fait référence à la structure administrative dont originent les agents d'aide à l'emploi. Rappelons que la mise en application de l'Entente Canada-Québec s'est concrétisée par une fusion de différents ministères et organismes. Or, nous croyons que la perception des agents peut être différente selon leurs vécus dans leur ancienne organisation. L'**expérience** réfère aux années d'ancienneté des agents dans une fonction

semblable à un poste d'agent d'aide à l'emploi. Nous croyons que l'expérience de l'agent peut influencer sur la perception qu'il a de l'efficacité du service à la clientèle. Le **territoire** fait référence aux différents Centres locaux d'emploi (CLE) auxquels sont affectés présentement les agents d'aide à l'emploi. Les CLE desservent les mêmes types de clientèles mais celles-ci peuvent avoir des caractéristiques propres à chacun dont : les immigrants, les jeunes, les familles monoparentales, etc. La réalité propre à chacun des territoires peut amener les agents à avoir des perceptions différentes. Enfin, l'**assignation** fait référence au poste qu'occupent présentement les agents d'aide à l'emploi. Certains travaillent au service de base universels et d'autres au service de base spécialisés. Puisqu'ils n'y rencontrent pas nécessairement les mêmes problématiques, nous pensons que leur assignation pourrait avoir une incidence sur leurs perceptions.

Figure 2 : cadre opératoire
Efficacité du service public d'emploi

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Efficacité du Service public d'emploi	Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement et suivi • Satisfaction de la clientèle • Réintégration au marché du travail
Décentralisation	Dédoublement Harmonisation Décloisonnement	<ul style="list-style-type: none"> • Guichet unique • Cadre de référence simplifié (2 axes de la Politique active du marché du travail) • Accessibilité aux services sans discrimination des clientèles selon leurs statuts
Individualisation	Approche d'intervention Parcours individualisé soutien du revenu	<ul style="list-style-type: none"> • Service personnalisé • Processus dynamique d'accompagnement • Modalités d'application du soutien du revenu

2.4 Méthodologie

2.4.1 La stratégie de recherche

Nous privilégions comme stratégie de preuve la structure descriptive à cas multiples. Notons que toutes les stratégies de preuve se basant sur l'opinion qu'ont des individus sur un changement relèvent de l'approche descriptive (Gauthier 1997). Dans notre recherche, on vise à décrire la perception d'individus face à l'efficacité du Service public d'emploi en fonction d'indicateurs. La référence aux anciennes structures administratives, d'où est issu le nouveau Service public d'emploi, amènera les intervenants à identifier des éléments comparatifs ayant pour effets d'enrichir l'approche descriptive de l'efficacité des services depuis l'Entente Canada-Québec.

2.4.2 Le champ d'analyse

Notre recherche vise à dégager des constats quant à l'efficacité des nouveaux services publics d'emploi (SPE) depuis l'Entente Canada-Québec en avril 1998. Pour ce faire, les acteurs sur lesquels l'accent est mis sont : les individus qui occupent des postes d'agents d'aide à l'emploi.

2.4.3 L'échantillon

Notre échantillon est de type intentionnel, non probabiliste. « Les répondants sont choisis, car ils sont réputés avoir une expertise pertinente par rapport à l'objet d'étude et ils sont capables de verbaliser celle-ci » (Gauthier 1997 :274). Notre échantillon est constitué des individus qui occupent le poste d'agent d'aide à l'emploi de la région de Laval. Ces employé(e)s du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du module Emploi-Québec font partie des quatre Centres locaux d'emploi de Laval c'est-à-dire : Chomedey-Ste-Dorothée, Ste-Rose, Laval-des-Rapides et St-Vincent-de-Paul. Nous dénombrons 20 agents d'aide à l'emploi au service aux individus dans la région de Laval qui au moment de la cueillette de données étaient en poste¹⁴. Ils se répartissent comme

¹⁴ Les recherches recourant à l'entrevue intensive recueillent habituellement entre 20 et 50 entrevues (Deslauriers 1991).

suit : six agents de Ste-Rose, six de Chomedey-Ste-Dorothée, cinq de Laval-des-Rapides et trois de St-Vincent-de-Paul.

Ces employé(e)s travaillent aux services de base universels et spécialisés. Notons, qu'ils sont beaucoup plus restreints en nombre à travailler aux services universels. Ces services incluent notamment : l'accueil, la référence, l'information sur le marché du travail et sur les mesures et services, les entrevues initiales d'évaluation et d'aide à l'emploi, la salle multi-services, etc. Ces services présents dans tous les Centres locaux d'emploi s'adressent à l'ensemble de la clientèle. Quant aux services de base spécialisés, ils sont caractérisés par des entrevues d'appoint d'évaluation et d'aide à l'emploi, et les interventions d'accompagnement et de suivi auprès des clients. Notons qu'un nombre important d'entrevues d'appoint vont mener à l'élaboration d'un parcours individualisé qui constitue un processus permettant d'encadrer l'aide offerte à une partie de la clientèle. Au moment de la cueillette de données nous dénombrons dix-huit agents travaillant aux services de base spécialisés et deux aux services de base universels.

Dans notre échantillon, nous excluons les agents d'aide à l'emploi affectés au service aux entreprises et aux projets spécifiques. L'ensemble des agents d'aide à l'emploi retenu dans l'échantillon occupait un poste ayant trait à l'employabilité avant l'Entente Canada-Québec. À ce moment, ils étaient employé(e)s comme agents d'aide à l'emploi de première ou de deuxième ligne de DRHC ¹⁵ ou des agents d'employabilité de la Sécurité du revenu. Les agents rencontrés se répartissent comme suit : sept proviennent de la Sécurité du revenu, huit du service de première ligne de DRHC et cinq du service de deuxième ligne de DRHC. Au moment de la cueillette de données, les agents avaient en moyenne treize années d'expérience avec un écart type de sept dans le domaine de l'intervention en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi.

¹⁵ L'organisation du travail en services de première ligne et de deuxième ligne de DRHC correspondait sensiblement à la même chose que l'on connaît aujourd'hui quant aux services de base universels ou spécialisés. Pour description de tâches des agents d'aide à l'emploi voir annexe 2.

Tableau 1 : répartition de l'échantillon

Provenance Territoire	SR	DRHC 1 ^{ière} ligne	DRHC 2 ^{ième} ligne
Ste-Dorothée	3	1	2
Laval-Des-Rapides	2	1	2
Ste-Rose	1	4	1
St-Vincent-De-Paul	1	2	0
Sous-total	7	8	5
Total	20		

2.4.4 La méthode de collecte des données

Notre recherche tente de connaître la perception des agents d'aide à l'emploi face à l'efficacité du Service public d'emploi (SPE). Pour obtenir l'information souhaitée, nous nous sommes adressés aux sujets eux-mêmes. Nous avons privilégié comme méthode de collecte de données l'entrevue semi-dirigée. Notons que cette technique de collecte de données est fréquemment utilisée pour dégager une meilleure compréhension d'un phénomène (Gauthier 1997). Chacune des entrevues a été enregistrée et des synthèses ont été produites. Notons que dans la présentation des résultats nous référons, à l'occasion, au verbatim des personnes rencontrées. Les entrevues ont eu lieu entre le 14 décembre 2000 et le 1^{er} février 2001 dans les Centre locaux d'Emploi de la région de Laval où travaillaient les agents d'aide à l'emploi. Une garantie de confidentialité était assurée aux agents afin de créer un contexte favorisant l'expression de ces interlocuteurs.

2.4.5 L'instrument d'observation

Le schéma d'entrevue constitue notre instrument d'observation. On retrouve la grille utilisée à l'annexe 3. Nous l'avons d'abord validée auprès de deux répondants à l'extérieur de notre échantillonnage. Cette validation permet, outre de tester la compréhension des questions, de vérifier si l'entretien est bien mené (Quivy 1995). Avant d'amorcer la cueillette de données, des contacts préliminaires auprès des gestionnaires locaux et des répondants ont aussi été réalisés afin de nous assurer l'accès aux agents concernés.

2.4.6 Le plan d'analyse

Le plan d'analyse vise à analyser les données recueillies. Dans un premier temps, cette étape permet de vérifier si ces données correspondent aux résultats attendus par les hypothèses. Dans un deuxième temps, l'analyse des informations donne l'occasion d'interpréter des faits inattendus, de revoir ou d'affiner les hypothèses (Quivy 1995). Ainsi, nous pourrions améliorer notre modèle d'analyse, formuler des tendances et proposer des pistes de réflexions pour les recherches à venir.

Notre recherche est une analyse de type qualitatif et donc tient compte de l'opinion d'acteurs concernés par le programme c'est-à-dire : les agents d'aide à l'emploi. Notre recherche fait appel à une source de données qualitatives c'est-à-dire : l'information fournie par les sujets (agents d'aide à l'emploi). Comme méthode de traitement des données nous privilégions l'analyse de contenu. Cette méthode offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations avec un certain degré de profondeur et de complexité comme par exemple les rapports d'entretien semi-directifs (Quivy 1995).

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats

Rappelons que nous avons émis six hypothèses relativement aux deux concepts clés de notre modèle d'analyse c'est-à-dire la décentralisation et l'individualisation. Ces concepts ou variables indépendantes vont expliquer, en partie, l'efficacité de la Politique active du marché du travail (PAMT), donc du Service public d'emploi. Pour présenter les résultats, nous rappellerons d'abord chacune des hypothèses en illustrant les différentes perceptions des agents d'aide à l'emploi favorables et défavorables à notre hypothèse. Plus précisément, nous ferons ressortir les principaux thèmes qu'ils ont soulevés et les constats qui s'en sont dégagés quant à l'efficacité du service à la clientèle (variable dépendante) depuis l'Entente Canada-Québec. À la suite de chacune des hypothèses, une conclusion partielle nous permettra de confirmer ou d'infirmier celles-ci. Enfin, nous conclurons ce chapitre avec une synthèse de l'analyse des résultats.

3.1 Hypothèse 1 : la décentralisation/dédoublément

L'élimination des dédoublements dans les services publics d'emploi améliore le service à la clientèle.

3.1.1 La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse

Mentionnons que onze agents d'aide à l'emploi sur vingt affirment que depuis l'Entente Canada-Québec, la réduction des dédoublements (fédéral/provincial) et non pas leur élimination a amené un meilleur service à la clientèle. De ce nombre, six agents sur une possibilité de sept proviennent de la Sécurité du revenu et cinq agents sur une possibilité de treize proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ces résultats ont la faveur de la majorité des agents provenant de la Sécurité du revenu (6/7). Trois thèmes ayant des impacts positifs sur la clientèle ressortent des résultats de façon prédominante. En effet, pour l'ensemble de ces répondants, le regroupement des mesures

et services d'emploi a engendré une meilleure diffusion de l'information, des services plus personnalisés et diversifiés pour la clientèle.

Même si les agents affirment qu'il y a un meilleur service à la clientèle, un constat se dégage de leurs discours : ils mentionnent, en très grande majorité (9/11), que des **dédouplements fédéral/provincial** existent toujours. Également, qu'il y a des **dédouplements chez des partenaires** dans le domaine de l'emploi et de la main-d'œuvre. Pour ces agents, ces deux types de dédouplements (fédéral/provincial et partenaires) ont des répercussions plutôt négatives sur la clientèle. En effet, les **déplacements** et la **confusion** de la clientèle constituent les principaux impacts négatifs soulevés par ces agents.

Meilleure diffusion de l'information dans les services à la clientèle :

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (8/11), majoritairement en provenance de la Sécurité du revenu (5/8), mentionnent que l'Entente Canada-Québec a permis une meilleure diffusion de l'information dans les programmes et services à la clientèle. À ce sujet, les agents affirment qu'il y a moins de déplacements pour la clientèle car elle se présente à un endroit pour obtenir l'ensemble des informations touchant les programmes et services de main-d'œuvre. En effet, elle peut ramasser sur place tous les volets liés à la recherche d'emploi, aux formations, aux offres d'emploi etc. Comme par exemple : les salles multi-services permettent à la clientèle, en plus d'avoir accès à des installations de qualité et des services gratuits tels que : fax, photocopies, documentations, guichet, internet, d'obtenir des renseignements sur place. Cela est apprécié des clientèles tout comme les sessions d'informations en groupe pour les prestataires d'assurance-emploi et d'assistance-emploi qui leur font connaître les programmes et services d'emploi. Aussi, un agent affirme que l'organisation du travail (service de première ligne) favorise une meilleure diffusion de l'information des mesures et services à la clientèle. À ce sujet, cet agent soulève que l'entrevue d'appoint (deuxième ligne) devient beaucoup plus efficace car le client est rencontré, préalablement, en entrevue initiale (première ligne) et détient plus d'informations quant aux services offerts. De plus, un agent soutient que la présence

de quatre points de services (Centres locaux d'emploi) à Laval facilite l'accès à l'information pour l'ensemble de la population.

Deux agents affirment que la centralisation des informations à un endroit leur permet d'avoir une meilleure connaissance de l'ensemble des programmes et services dans le domaine de l'emploi et de la main-d'oeuvre. Ainsi, ils peuvent offrir un meilleur service à leur clientèle parce qu'ils disposent de plus d'informations. Voici les propos d'un agent illustrant bien ce point de vue : « *Le fait de tout centraliser, tu as plus de programmes à la même place et l'intervenant peut mieux être au courant des services offerts* ». Cela permet aux agents d'avoir une plus grande diversité de moyens pour les clients. Également, un agent mentionne qu'une meilleure connaissance des programmes sécurise en quelque sorte la clientèle.

Services à la clientèle plus personnalisés :

Plus de la moitié des agents d'aide à l'emploi (6/11), majoritairement en provenance de la Sécurité du revenu (4/6), affirment que l'Entente Canada-Québec a favorisé la mise en place de services plus personnalisés auprès de la clientèle. Les agents provenant de la Sécurité du revenu mentionnent, entre autres, que la venue d'Emploi-Québec offre des services plus personnalisés, plus conviviaux et plus humains pour la clientèle. Certains d'entre eux disent qu'ils ont reçu des commentaires de la clientèle à ce sujet. Également, un agent soutient que certains prestataires de l'assurance-emploi disent avoir, maintenant, une plus grande facilité à rencontrer un agent. Dans le même sens, un agent affirme qu'avoir sur place, en permanence, un agent dans la salle multi-services encourage les services personnalisés car la clientèle attend moins pour obtenir des renseignements.

Deux agents soutiennent que la clientèle apprécie les services personnalisés donnant l'occasion d'avoir un seul intervenant par dossier. Ainsi, pour ces agents la clientèle n'a plus à se promener d'un agent à l'autre. À ce sujet, l'un d'eux affirme que l'abolition de l'organisation du travail en service de première et deuxième ligne (implantée, anciennement, à DRHC) a créé des impacts positifs sur la clientèle. En effet, cet agent provenant de DRHC mentionne qu'un seul intervenant par dossier favorise l'échange, le

contact, la confidentialité et le respect envers la clientèle. Également, il mentionne qu'il est plus valorisant pour l'intervenant de suivre son client jusqu'à la fin.

Services à la clientèle plus diversifiés :

Près de la moitié des agents d'aide à l'emploi (5/11), majoritairement en provenance de la Sécurité du revenu (4/5), croient que l'Entente Canada-Québec a permis une plus grande diversité et une meilleure accessibilité dans les services offerts à la clientèle. Plus particulièrement, les agents provenant de la Sécurité du revenu affirment que leur clientèle (prestataires de l'assistance-emploi) a, depuis l'avènement d'Emploi-Québec, accès à une palette de services beaucoup plus large. Voici les propos d'un agent illustrant ce point de vue: « *Comme je proviens de la Sécurité du revenu, l'avènement d'Emploi-Québec (le rapatriement des fonds de la main-d'œuvre) a permis l'élargissement des mesures et des programmes au niveau de la clientèle de la Sécurité du revenu* ». Également, pour cet agent la diversité de programmes permet à cette clientèle de s'adapter plus facilement au marché du travail. Dans le même sens, un autre agent soutient que la proximité d'Emploi-Québec avec le ministère de l'Éducation (deux ministères provinciaux) devrait permettre plus d'accommodements entre l'employabilité et le domaine de la formation. Comme par exemple : lors d'achats de cours, Emploi-Québec pourrait modifier certains contenus de cours afin de les rendre plus en accord avec le marché du travail. Finalement, avec la dévolution des programmes d'emploi et de main-d'œuvre au Québec, certains agents mentionnent qu'il y a une plus grande marge de manœuvre et une plus grande équité dans les programmes et services d'emploi.

Autres thèmes soulevés :

Un agent provenant de la Sécurité du revenu rapporte que depuis qu'il y a un guichet unique, les programmes et services sont mieux évalués, supervisés et suivis comme par exemple : les programmes de subventions salariales. À ce sujet, l'agent affirme qu'il y a une meilleure rétention en emploi de la clientèle qui participent à ces programmes.

Dédouplements dans les services à la clientèle : fédéral/provincial et partenaires :

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (9/11) favorables à notre hypothèse évoquent, quand même, l'existence de dédoublements fédéral/provincial et de dédoublements chez les partenaires dans les programmes d'emploi et de la main-d'œuvre. Notons que huit de ces agents, majoritairement en provenance de la Sécurité du revenu (5/8), signalent la présence de dédoublements fédéral/provincial dans les programmes jeunesse et dans les sessions d'informations sur le marché du travail (IMT). En effet, les agents mentionnent que Développement des ressources humaines Canada dispense, tout comme Emploi-Québec, des sessions d'information sur le marché du travail. Également, le gouvernement fédéral intervient auprès de la clientèle jeune surtout dans le programme « Stratégie Jeunesse ». Voici les propos d'un agent qui résume le mieux les points de vue de l'ensemble des agents concernant le dédoublement fédéral/provincial: *« Le fédéral intervient surtout au niveau de l'information sur le marché du travail et au niveau des programmes d'insertion pour les jeunes ».*

De plus, un des agents affirme que le Québec a voulu faire contrepoids avec le programme « Stratégie Jeunesse » du fédéral en mettant sur pied le programme « Solidarité Jeunesse » pour les jeunes. Ce faisant, selon cet agent, chacun tire leur « bout de couverture ». Un autre agent soulève la présence de dédoublements au sein même du Québec en mentionnant l'existence du programme « Placement étudiant du Québec » pour les jeunes qui ne relève pas d'Emploi-Québec.

Près de la moitié des agents (5/11), provenant majoritairement de DRHC (3/5), affirment aussi la présence de dédoublements avec les partenaires (organismes externes) dans le domaine de l'emploi et de la main-d'œuvre. Ces agents soutiennent, majoritairement, qu'il y a des dédoublements avec le programme « Solidarité Jeunesse ». Voici les propos d'un agent illustrant ce point de vue : *« On sent que les dédoublements reviennent tranquillement car on déverse des programmes chez les organismes externes. Exemple : au Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) on revient à un dédoublement avec le programme Solidarité Jeunesse ».* Aussi, des agents d'aide à l'emploi soulèvent la présence de

dédouplements chez les partenaires dans leur part d'intervention. Par exemple : certains organismes externes (midi-40 et écoles) réalisent des plans d'action et des suivis auprès de la clientèle, ce qui pourrait être réalisé à l'interne. Selon ces agents, les organismes externes méconnaissent le travail des agents d'aide à l'emploi d'Emploi-Québec et peuvent empiéter, à l'occasion, sur leur rôle de gestionnaire de parcours.

Également, un autre agent mentionne que des dédoublements se retrouvent dans les services offerts à la clientèle entre les partenaires eux-mêmes. Par exemple : plusieurs organismes offrent des services de rédaction de curriculum vitae tels que : l'association Midi 40, le Groupe priorité travail, le Club de recherche d'emploi de Laval, etc. Aussi, cet agent soutient qu'il y a des dédoublements dans les services d'aide où l'on retrouve chez les partenaires des centres de documentation (Club de recherche d'emploi de Laval et Commission scolaire Wilfrid Laurier) tout comme dans les salles multi-services des Centres locaux d'emploi.

Pour terminer, un agent affirme ne pas sentir qu'il y a un guichet unique dans le domaine de l'emploi et de la main-d'œuvre car certains volets de programmes sont donnés ailleurs autant au fédéral que chez les partenaires (organismes externes). Trois agents craignent voir réapparaître d'autres formes de dédoublements qu'ils soient de niveau fédéral/provincial ou avec les partenaires. Voici les propos d'un agent illustrant ce point de vue : *« Ma crainte c'est que, pour l'instant, il y a un certain nombre de dédoublements qui ont été enlevés mais ma crainte c'est qu'on les remettent en confiant des mandats au Carrefour Jeunesse Emploi et qu'on recrée de nouveaux dédoublements au niveau des organismes externes ».*

Déplacements et confusion dans les services à la clientèle :

La très grande majorité (8/11) des agents rapportent que les dédoublements ont des impacts négatifs sur la clientèle. Ces agents proviennent autant de la Sécurité du revenu que de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les impacts négatifs se traduisent en termes de déplacement et de confusion pour la clientèle. Trois agents rapportent que les dédoublements fédéral/provincial dans la diffusion des sessions

d'information sur le marché du travail (IMT) occasionnent, en un premier temps, des déplacements indus pour la clientèle. Voici les propos d'un agent résumant le mieux ce point de vue : « ...*Une personne a déjà assisté à une session là-bas et une ici. La clientèle assiste deux fois et cette cliente m'a dit que ça se ressemble beaucoup. Ça fait promener les clients* ». En plus, un agent affirme que le fait d'assister plusieurs fois aux sessions d'information peut engendrer de la démotivation chez la clientèle.

En termes de déplacements, deux agents soutiennent que la clientèle d'assurance-emploi se déplace davantage car elle doit aller à DRHC pour ses prestations et aussi à Emploi-Québec si elle veut se prévaloir des programmes et services d'emploi. En ce sens, un de ces agents mentionne que les prestataires d'assurance-emploi peuvent manquer d'informations sur les services existants à Emploi-Québec. Ainsi, selon cet agent, ils peuvent perdre des possibilités de participer à des programmes pouvant les réintégrer plus rapidement sur le marché du travail.

En un deuxième temps, les dédoublements dans les sessions d'informations créent de la confusion chez la clientèle. En effet, deux agents mentionnent que la clientèle ne sait pas toujours à quelle session assister lorsqu'elle s'y retrouve convoquée simultanément (celle du fédéral ou celle du provincial). De plus, deux agents affirment que ce type de dédoublements (sessions d'information) peut engendrer de la confusion dans les informations données à la clientèle par les deux paliers gouvernementaux. En termes de confusion, un agent nous rapporte par exemple : que par manque d'information un prestataire d'assurance-emploi peut débiter une formation sans préalablement être autorisée par Emploi-Québec. Ainsi, il pourrait risquer de compromettre son projet d'intégration par manque de support financier d'Emploi-Québec.

En ce qui concerne les dédoublements avec les partenaires, un agent constate que la clientèle doit se déplacer d'un partenaire à l'autre comme par exemple : le programme « Solidarité Jeunesse ». Trois agents affirment que l'intervention des partenaires dans les mesures et services d'emploi crée de la confusion chez la clientèle. Voici les propos d'un agent qui illustrent ce point de vue : « *Tu commences un plan d'intervention avec*

quelqu'un puis tu finis avec quelqu'un d'autre. Le client peut se sentir tiraillé entre les deux intervenants et les systèmes ». Pour terminer, deux agents affirment que les dédoublements avec les partenaires peuvent susciter de la méfiance de la part de la clientèle quant à la compétence des agents et ainsi créer de l'insécurité chez ceux-ci. Cependant, pour un agent les dédoublements entre les partenaires permettrait à la clientèle le libre choix quant aux intervenants.

3.1.2 La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse

Soulevons que neuf agents d'aide à l'emploi sur vingt provenant, en très grande majorité (8/9), de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) mentionnent que la fin des dédoublements n'a pas amélioré le service à la clientèle. Pour eux, tout comme leurs collègues plutôt favorables à notre hypothèse, ils rapportent la présence de **dédoublements fédéral/provincial**, de **dédoublements avec les partenaires** et aussi **des dédoublements entre les ministères et à l'interne**. Également, pour ces agents les différents types de dédoublements engendrent des impacts négatifs sur la clientèle tels que : les **déplacements** et la **confusion**.

Cependant, deux constats se dégagent de leurs discours. Premièrement, de façon presque unanime (8/9), les agents soulignent que **l'organisation du travail** ne leur permet pas de desservir adéquatement leur clientèle. Deuxièmement, plus de la moitié des agents (5/9) affirment, qu'**avant l'Entente Canada-Québec**, soit qu'ils ne sentaient **pas la présence de dédoublements fédéral/provincial** et/ou que celle-ci n'affectait pas le service à la clientèle individu.

Dédoublements dans les services à la clientèle : fédéral/provincial, partenaires, ministères et interne

Plus de la moitié des agents d'aide à l'emploi (6/9), provenant majoritairement de DRHC (5/6), affirment que la fin des dédoublements n'a pas amélioré les services à la clientèle parce que, entre autres, il y a toujours la présence de nombreux dédoublements. Ceux-ci se retrouvent chez : les gouvernements fédéral/provincial, les partenaires, les ministères

(provinciaux) et à l'interne. Concernant les dédoublements fédéral/provincial, tout comme leurs collègues favorables à notre hypothèse, trois agents de DRHC dénotent la présence de dédoublements dans les sessions d'informations sur le marché du travail (IMT) et au niveau des programmes pour les jeunes. Au niveau des programmes pour les jeunes, un des agents mentionne l'existence du programme «Solidarité Jeunesse» au provincial et le programme «Jeunes Stagiaires» au fédéral. De plus, selon cet agent, l'organisme Carrefour Jeunesse Emploi aurait reçu des ajouts de fonds du fédéral pour des programmes jeunesse.

Depuis l'Entente Canada-Québec, quatre agents provenant de DRHC mentionnent la présence de dédoublements avec les partenaires (organismes externes). Ces agents évoquent surtout la part d'intervention donnée à l'externe qui pourrait être réalisée plus souvent qu'autrement à l'interne. Voici les propos d'un agent qui soulève bien ce constat : *« Il y a des services qui peuvent se donner à l'interne. Quand tu dis qu'il y a même des sessions d'informations de l'externe qui se donnent ici à l'interne, ça commence à être grave. Exemple : Groupe priorité travail vient donner des sessions d'informations à nos clients »*. Cet agent affirme, également, qu'il y a eu une augmentation de la sous-traitance depuis l'Entente Canada-Québec comme par exemple : le programme « Solidarité Jeunesse » pour les jeunes, la clientèle de midi-40, les programmes spéciaux pour les 55 ans. Un autre agent dénote que certains services offerts chez les partenaires se ressemblent par exemple : midi-40 et le Club de recherche d'emploi de Laval.

Un agent affirme la présence de dédoublements entre les ministères au Québec. À ce sujet, il mentionne que de nombreux protocoles d'ententes sont signés entre Emploi-Québec et d'autres ministères pour desservir la clientèle comme par exemple : l'Entente avec le ministère des Relations avec les Citoyens et Immigration (MRCI). Selon cet agent, les dédoublements existent au sein même du ministère comme par exemple : le programme de « Fonds de lutte contre la pauvreté » qui appartient à la Sécurité du revenu mais qui doit être mis en application par Emploi-Québec. Finalement, un agent dénote la présence de dédoublements local car le client doit, en un premier temps, être rencontré

par l'accueil pour ensuite être référé à une entrevue initiale. Ainsi, les informations données à la clientèle peuvent être redondantes.

Déplacements et confusion dans les services à la clientèle :

Plus de la moitié des agents d'aide à l'emploi (6/9), provenant majoritairement de DRHC (5/6), soulignent que les dédoublements ont des répercussions négatives tels que : déplacements et confusion chez la clientèle. Trois agents trouvent que la multiplicité de partenaires pour servir la clientèle engendrent des déplacements et de la confusion supplémentaires pour celle-ci. Voici les propos d'un agent qui illustre ce point de vue : *« Il y a des clients qui trouvent que c'est mêlant et se demandent pourquoi le service n'est pas donné ici...Je trouve dommage que les clients se font trop promener de gauche à droite »*. De plus, quatre agents soutiennent que les dédoublements occasionnent de la confusion dans la diffusion de l'information comme par exemple : les informations peuvent être incomplètes ou pas tout à fait juste. À ce sujet, un agent affirme que les dédoublements dans les programmes jeunesse (fédéral/provincial) peuvent susciter deux niveaux d'informations pour la clientèle. Dans le même sens, un agent soutient que le manque de cohésion dans les interventions entre les partenaires dans le domaine de l'emploi et de la main-d'œuvre risque de faire « tourner en rond » la clientèle. Ce faisant, selon cet agent, la clientèle peut perdre confiance dans les intervenants et souvent même, selon un autre intervenant, subir de la frustration.

Organisation du travail :

Depuis l'Entente Canada-Québec, plus de la moitié des agents d'aide à l'emploi (6/9), provenant exclusivement de DRHC, affirment que certains aspects liés à l'organisation du travail ont des impacts négatifs sur le service à la clientèle. Cinq de ces agents trouvent que le travail clérical (informatique et paperasse) et le manque de personnel affectent leurs disponibilités auprès de la clientèle. Concernant cet aspect, voici les propos d'un agent: *« Beaucoup moins de temps pour le service à la clientèle à cause des différences de fonctionnement dans la façon de travailler du Québec. Comparativement au fédéral, il y a beaucoup plus de travail clérical qui fait que le service à la clientèle en*

souffre à cause du manque de temps. Tout le temps qu'on prend pour faire ça et bien on l'a pas pour servir la clientèle ». Pour ces agents, ce manque de temps engendre surtout un manque de suivi dans les dossiers des clients comme par exemple : aider davantage le client à se trouver un emploi. Aussi pour deux agents, la qualité des entrevues peut en souffrir de sorte que l'intervenant a moins de temps pour l'écoute et la résolution de problèmes. Également, un agent mentionne que le temps passé à effectuer des tâches cléricales l'empêche de consacrer du temps à autre « chose » comme par exemple : passer du temps à se mettre à jour dans les mesures.

Trois agents affirment que le manque de personnel a un impact négatif sur le service à la clientèle. Un agent relève qu'à cause des congés de maladie (non remplacés), la clientèle peut être « trimbalée » d'un agent à l'autre. Pour deux agents, le manque de personnel ne permet pas toujours de faire des suivis auprès de la clientèle et ainsi les résultats peuvent en être affectés.

Un agent déplore que, jusqu'à tout récemment, les agents provenant surtout de la Sécurité du revenu n'avaient pas reçu de formation au niveau de l'approche du service à la clientèle. Pour cet agent, ceci n'a pas amené un meilleur service à la clientèle car, manquant de formation en intervention et en relation d'aide, ils intervenaient différemment avec la clientèle. Un agent mentionne que le cheminement de la clientèle dans le Centre local est complexe comme par exemple : le cheminement est différent selon le statut du client et celui-ci peut se sentir « trimbalé ». Un agent affirme que le guichet unique suppose de la cohésion dans les services et là c'est une question d'organisation du travail.

Les dédoublements dans les services à la clientèle avant l'Entente Canada-Québec :

Parmi ceux qui affirment que la fin des dédoublements n'a pas amélioré le service à la clientèle, plus de la majorité soutiennent (5/9) ne pas avoir senti, avant l'Entente Canada-Québec, la présence de dédoublements (fédéral/provincial) dans les services offerts à la clientèle et/ou que ceux-ci n'affectaient pas la clientèle. Trois agents affirment qu'il n'y

avait pas de dédoublements dans les services offerts à leur clientèle avant l'Entente Canada-Québec. Voici les propos d'un agent qui illustrent ce point de vue : « *Les créneaux étaient plus définis et on s'occupait que de la clientèle qui nous était dévolue. Dans ce sens là, c'était clair qu'on faisait la même job mais pas sur les mêmes types de clientèles* ». Pour deux de ces agents, les dédoublements existaient plus à d'autres niveaux comme par exemple : les services aux employeurs, les subventions salariales, les achats de cours, les fonds et subventions donnés aux organismes, etc. Deux agents affirment, qu'avant l'Entente Canada-Québec, ne pas avoir remarqué que la clientèle souffrait ou était affectée par les dédoublements fédéral/provincial.

3.1.3 Conclusion partielle

Rappelons que notre hypothèse soutient que la fin des dédoublements fédéral/provincial (depuis l'Entente Canada-Québec, 1^{er} avril 1998) améliore le service à la clientèle. Nous constatons une polarisation des perceptions des agents d'aide à l'emploi selon la provenance : forte majorité de la Sécurité du revenu favorable à l'hypothèse et majorité DRHC défavorable à l'hypothèse. Dans l'ensemble, onze agents d'aide à l'emploi sur vingt sont favorables à notre hypothèse. Ces agents se répartissent comme suit : six sur une possibilité de sept proviennent de la Sécurité du revenu et cinq sur une possibilité de treize proviennent de DRHC. En contrepartie, neuf agents d'aide à l'emploi sur vingt sont défavorables à notre hypothèse dont huit proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

Plusieurs agents d'aide à l'emploi, majoritairement en provenance de la Sécurité du revenu (6/7), affirment que la fin des dédoublements a engendré une meilleure diffusion de l'information, des services plus diversifiés et personnalisés pour répondre davantage aux besoins de la clientèle. Nous remarquons que ce point de vue est partagé par cinq agents d'aide à l'emploi de Développement des ressources humaines Canada. Cependant, ces agents (3/5) partagent surtout l'idée que la fin des dédoublements a amené une meilleure diffusion de l'information auprès de la clientèle. Notons que la diversité et la personnalisation des services soulevées par les agents de la Sécurité du revenu sont relatées, très faiblement, par les agents de DRHC. Cependant, la majorité des agents (5/7)

de la Sécurité du revenu soulèvent que des dédoublements fédéral/provincial perdurent engendrant des effets négatifs chez la clientèle tels que : les déplacements et la confusion.

Les agents d'aide à l'emploi en provenance de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) affirment, majoritairement (9/13), que la fin des dédoublements n'a pas amélioré le service à la clientèle. Ainsi, près de la moitié (6/13), affirment que certains aspects liés à l'organisation du travail tels que : la lourdeur administrative et le manque de personnel enlèvent, surtout, de la disponibilité auprès de leur clientèle. Également, tout comme leurs collègues de la Sécurité du revenu, près de la moitié des agents de DRHC (6/13) soulèvent la présence de dédoublements fédéral/provincial occasionnant les mêmes impacts négatifs sur la clientèle. De plus, les agents de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) relèvent, de façon majoritaire (7/13), la présence de dédoublements chez les partenaires et des dédoublements entre les ministères et à l'interne créant, également, les mêmes impacts négatifs sur la clientèle. Ce point de vue est partagé par trois agents (3/7) provenant de la Sécurité du revenu.

Depuis l'Entente Canada-Québec, un constat se dégage de l'ensemble des agents d'aide à l'emploi et ce, peu importe leur provenance : onze agents d'aide à l'emploi affirment que des dédoublements fédéral/provincial persistent. De plus, au total, quinze agents relèvent la présence de différents types de dédoublements: fédéral/provincial, interministériels, partenaires et à l'interne. Même s'ils soulignent la présence de dédoublements dans les services, les agents constatent que leur élimination (réduction) influence positivement l'efficacité du service à la clientèle. Ce constat nous empêche de nous prononcer clairement sur la validité de notre hypothèse. Ainsi, nous aurions dû l'énoncer comme suit : *Plus les dédoublements dans les services publics d'emploi sont éliminés, plus le Service public d'emploi (service à la clientèle) est amélioré.* Dès lors, nous aurions pu confirmer notre hypothèse. Aussi, le rassemblement des mesures a permis une meilleure diffusion de l'information, des services plus diversifiés et personnalisés surtout pour la clientèle de la Sécurité du revenu (assistance-emploi).

Cependant, dans la pratique, la persistance des dédoublements ne peut nous permettre d'avancer qu'il y a un meilleur service à la clientèle et nous incitent davantage à infirmer notre hypothèse.

3.2 Hypothèse 2 : la décentralisation/harmonisation

L'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi améliore le service à la clientèle.

3.2.1 La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse

Mentionnons que dix agents d'aide à l'emploi sur vingt affirment que depuis l'Entente Canada-Québec, l'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi a amené un meilleur service à la clientèle. De ce nombre, six agents sur une possibilité de sept proviennent de la Sécurité du revenu et quatre sur une possibilité de treize proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ces résultats ont la faveur d'une très grande majorité d'agents en provenance de la Sécurité du revenu. Deux thèmes ayant des impacts positifs sur la clientèle ressortent des résultats de façon prédominante. En effet, pour l'ensemble de ces répondants, l'harmonisation a permis une plus grande **diversité** et une plus grande **souplesse** dans l'offre de services à la clientèle. À ce sujet, les agents affirment en grande majorité (7/10), que l'offre de service est plus accessible pour la clientèle et répond mieux aux besoins de celle-ci.

Malgré que les agents affirment que l'harmonisation a amené un meilleur service à la clientèle, un constat se dégage de leurs discours. En effet, ils relèvent, en grande majorité (7/10), que le **manque d'harmonisation** lié à l'application des mesures actives et la **lourdeur administrative** ont des répercussions plutôt négatives sur la clientèle telles que : une disparité dans les services offerts et un manque de disponibilité des agents.

Diversité dans les services à la clientèle :

De façon presque unanime (9/10) les agents d'aide à l'emploi, provenant majoritairement de la Sécurité du revenu (6/9), soutiennent que l'harmonisation découlant de l'Entente Canada-Québec a engendré de la diversité dans l'offre de services à la clientèle individu. L'ensemble de ces agents dispose d'un coffre à outils plus complet pour desservir leur clientèle. Par exemple, l'un d'eux soutient que la clientèle a maintenant accès à des services tels que : l'orientation et la rédaction de curriculum vitae, programmes non disponibles pour leur clientèle avant l'Entente Canada-Québec. De façon générale, aux dires des agents provenant de la Sécurité du revenu, ils disposaient, avant l'entente Canada-Québec, de peu de moyens pour desservir leur clientèle. Voici les propos de l'un un de ces agents illustrant pertinemment ce point de vue : *« On a une diversité plus grande, on peut offrir un service plus large et on peut les guider dans différentes « choses » où on était un peu limité avec les programmes qu'on avait. Moi, je trouve qu'avant cette Entente, on était quant même limité dans ce qu'on pouvait offrir aux clients »*. Aussi, deux agents provenant de la Sécurité du revenu affirment qu'avant l'Entente Canada-Québec, certains programmes répondaient inefficacement aux besoins de la clientèle tels que : AGIR, EXTRA, PAIE.¹⁶

Depuis l'Entente Canada-Québec, cinq agents provenant de la Sécurité du revenu et de Développement des ressources humaines (DRHC) soutiennent que l'offre de services en étant plus diversifiée répond davantage aux besoins de la clientèle. Voici les propos d'un agent résumant le mieux ce point de vue : *« C'est vrai qu'il y a une plus grande diversité maintenant, une plus grande palette de programmes. On tient compte de plus de problématiques en ayant plus de programmes »*. À ce sujet, cet agent mentionne l'existence du programme Insertion sociale (INSO) qui n'existait pas pour la clientèle à Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

¹⁶ Programmes d'employabilité existant avant l'Entente Canada-Québec à la Sécurité du Revenu; AGIR : activités de groupe pour l'intégration par la recherche d'emploi, EXTRA : expérience de travail, PAIE : programme d'aide à l'intégration en emploi.

Un agent provenant de la Sécurité du revenu soulève que l'implantation des nouvelles technologies (logiciels bureautiques), depuis l'Entente Canada-Québec, a créé des effets positifs sur la clientèle. Par exemple, cet agent dit disposer d'outils lui permettant d'écrire des lettres personnalisées et donc beaucoup plus compréhensibles pour la clientèle que des lettres programmées utilisées anciennement. Également, un agent de DRHC soulève que la recherche informatique pour les programmes (emploi, formation) est plus facilitante depuis l'Entente-Canada-Québec. Cet agent mentionne être mieux équipé (système informatique) pour connaître les programmes existants dans d'autres territoires et ainsi pouvoir offrir plus de choix à la clientèle.

Deux agents provenant de DRHC mentionnent que les outils disponibles dans la salle multi-services tels que : l'internet, le logiciel REPÈRES, les ordinateurs, les photocopieurs, le fax, le centre de documentation sont appréciés des clientèles et supportent, d'autant plus, leur recherche d'emploi. Également, un de ces agents affirme que la clientèle apprécie la présence de l'agent attiré à la salle multi-services. Pour cet agent, la clientèle y reçoit de l'information pertinente à son cheminement vers son intégration au marché du travail et ainsi est mieux préparée pour une éventuelle entrevue d'appoint. Deux agents provenant de la Sécurité du revenu soutiennent que, depuis l'Entente Canada-Québec, l'évaluation et les suivis dans les ententes de services apportent une meilleure qualité dans les services offerts à la clientèle. Par exemple, l'un d'eux affirme que certaines ententes de services n'ont pas été renouvelées parce qu'elles répondaient moins aux besoins de la clientèle.

Souplesse dans les services à la clientèle:

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (6/10), majoritairement en provenance de la Sécurité du revenu (4/6), mentionnent que l'harmonisation des programmes de main-d'œuvre et d'emploi a favorisé de la souplesse dans l'offre de services à la clientèle individu. En effet, depuis l'Entente Canada-Québec, l'ensemble des agents d'aide à l'emploi soutiennent connaître un assouplissement et une plus grande marge de manœuvre dans la gestion des programmes et mesures offerts à leur clientèle. Par exemple, un agent

provenant de la Sécurité du revenu, en se référant à l'article 39 anciennement utilisée à la Sécurité du revenu, affirme avoir maintenant, plus de marge de manœuvre au niveau financier pour aider la clientèle. Dans le même sens, un agent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) soutient pouvoir maintenant payer une allocation d'appoint (passe d'autobus) à un client dans le besoin afin qu'il puisse se déplacer pour aller dans un club de recherche d'emploi.

Un agent mentionne qu'il est possible d'aider les « sans-chèque » qui auparavant avaient accès à très peu de programmes de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). Également, selon quatre agents provenant de la Sécurité du revenu et de DRHC, il y a plus de possibilités et d'ouverture pour que la clientèle puisse avoir accès à des cours et, plus particulièrement, à des études post-secondaires. L'un d'eux affirme avoir maintenant une attitude plus ouverte avec la clientèle.

Un des agents provenant de la Sécurité du revenu dénote un assouplissement dans les critères de retour aux études avec l'arrivée des programmes « Solidarité Jeunesse » et « Ma place au soleil ». Aux dires de cet agent, afin d'aider la clientèle jeunesse à réintégrer le marché du travail, ces programmes ont assoupli la norme voulant qu'il faille avoir quitté les études régulières depuis au moins 24 mois pour accepter de financer un retour aux études. Un agent de la Sécurité du revenu affirme qu'avant, le système était plus rigide comme par exemple : un client qui abandonnait une mesure d'intégration au marché du travail était pénalisé. Voici les propos de cet agent qui illustre bien la souplesse reconnue par les agents dans la gestion des programmes : *« T'as plus de souplesse si la personne nous revient après un abandon, on est plus souple et t'essaies de comprendre la situation du client. Ça permet aux gens de faire des erreurs, on leur laisse plus de chances. Avant c'était rigide et là il y a plus de souplesse et c'est plus ouvert pour faire un cheminement progressif ».*

Autres thèmes soulevés :

Quatre agents d'aide à l'emploi soulèvent que, depuis l'Entente Canada-Québec, la centralisation de l'offre de service engendre des effets positifs sur la clientèle. Deux de ces agents soulignent que les intervenants du milieu comprennent plus l'ensemble des programmes et services offerts à la clientèle. Par exemple, un de ces agents souligne qu'une meilleure connaissance du produit engendre une utilisation plus efficace de l'offre de services à la clientèle. Un de ces agents indique que la diffusion de l'information dans les journaux est plus compréhensible pour la clientèle puisque la clientèle se présente qu'à un seul endroit pour obtenir les informations sur les programmes (Centre local d'emploi). L'un d'eux affirme qu'il est positif d'avoir tous les outils en main pour travailler avec le client et ce, peu importe sa provenance financière. De plus, il mentionne donner la même information sur les programmes et services indépendamment du statut de la clientèle.

Un agent dit échanger davantage avec les partenaires sur les problématiques de la clientèle. Pour cet agent, ceci engendre de la continuité dans les interventions et est remarqué des clientèles. Cet agent a reçu des commentaires positifs de la clientèle; voici ces propos : *«Un client m'a mentionné : vous êtes bien organisés, vous êtes bien structurés ».*

Manque d'harmonisation dans les services à la clientèle :

La moitié des agents d'aide à l'emploi (5/10) favorables à notre deuxième hypothèse évoquent, quand même, un manque d'harmonisation dans l'application des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi. Ces agents proviennent, en très grande majorité, de la Sécurité du revenu (4/5). Un agent soutient qu'il devrait y avoir une plus grande concertation entre les agents d'aide à l'emploi et les conseillers en main-d'œuvre responsables des achats de cours. Selon cet agent, les cours achetés répondraient davantage aux besoins de la clientèle car celle-ci exprime ses besoins aux agents d'aide à l'emploi. Dans le même sens, un agent affirme qu'il devrait y avoir une

meilleure harmonisation entre les territoires afin de permettre, par exemple, à la clientèle d'avoir accès davantage à des cours achetés à l'extérieur.

Un agent mentionne que les conditions découlant de la participation à un programme ne sont pas toujours harmonieuses entre les clientèles. Par exemple, il affirme que le prestataire d'assurance-emploi (PAE) a droit au soutien du revenu individualisé alors que le prestataire de la Sécurité du revenu (non-admissible à l'article 58¹⁷) reçoit uniquement un surplus de 30\$ par semaine. Également, selon cet agent, les « sans-chèque » reçoivent uniquement les frais supplémentaires reliés à leurs participations. Cet agent dit sentir des inégalités risquant d'avoir des effets négatifs sur les participations telles que : difficultés financières pour un prestataire de la Sécurité du revenu de suivre une formation à long terme.

Un agent dénote un manque d'harmonisation dans les approches. Ainsi, il mentionne que la clientèle risque d'obtenir des informations différentes dépendant de l'agent rencontré (agent provenant de DRHC ou Sécurité du revenu). Par exemple, l'application des programmes d'insertion telles que : Subventions salariales (SSOS,SSPR) n'était pas traitée de la même façon selon la provenance de l'agent et ainsi pouvait créer des disparités dans les informations données à la clientèle. Cependant, cet agent mentionne que l'organisation commence, maintenant, à travailler sur cet aspect. Un autre agent affirme que le manque d'harmonisation dans la diffusion de l'information peut engendrer des disparités dans l'offre de services à la clientèle. Voici les propos de cet agent : *« Tous ces programmes- là, des fois, un agent va être au courant par hasard et l'autre ne le saura pas. Il y a des disparités à ce niveau-là ».*

¹⁷ Admissible à titre de participant de l'assurance-emploi : Le terme participant de l'assurance-emploi, tel que défini dans l'Entente Canada-Québec, désigne un assuré de l'assurance-emploi qui demande de l'aide dans le cadre d'une prestation d'emploi et qui, à la date de la demande, est un chômeur à l'égard de qui, selon le cas :

- Une période de prestations d'assurance a été établie ou a pris fin au cours des trente-six derniers mois;
- Une période de prestations d'assurance-emploi a été établie au cours des soixante derniers mois et qui...(Emploi-Québec, 23 janvier 2001, bulletin d'interprétation chapitre 1, bulletin 1 page 2 qui remplace le bulletin 1, chapitre 1 en date du 4 octobre 2000).

Lourdeur administrative dans les services à la clientèle :

Trois agents (3/10) d'aide à l'emploi favorables à notre deuxième hypothèse mentionnent qu'il y a une lourdeur administrative dans la gestion des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi. Ces agents proviennent majoritairement de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) (2/3). Pour l'ensemble de ces répondants, la lourdeur administrative telles que : la complexité des procédures et les nombreuses tâches cléricales les empêchent de consacrer du temps à leur clientèle. Un agent mentionne que la navigation informatique d'un système à l'autre le confine à « pitonner » trois heures par jour ce qui l'empêche de consacrer du temps aux individus. Un agent soutient que l'organisation devrait lui donner plus de latitude en ce qui concerne la révision du soutien du revenu individualisé. À ce sujet, il peut arriver que la personne abandonne faute de support financier suffisant. Voici les propos d'un agent qui résumant pertinemment les dires de ces répondants : *« À cause de cette lourdeur administrative-là c'est qu'on passe plus de temps à travailler sur ça et donc moins de temps à travailler avec le client, la dynamique avec le client. Là tout se rapporte, absolument tout se rapporte à l'agent d'aide à l'emploi tout jusqu'aux paiements, les trop-payés. C'est tellement lourd au niveau des procédures, ça nous coupe du temps pour travailler avec la clientèle ».*

Autre thème soulevé :

Un agent d'aide à l'emploi soulève, particulièrement, le manque de programme d'insertion sociale (INSO) pour la clientèle de la Sécurité du revenu faisant partie du programme « Soutien financier » (contraintes sévères à l'emploi).

3.2.2 La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse

Soulevons que dix agents d'aide à l'emploi sur vingt provenant, en très grande majorité (9/10), de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) trouvent que l'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi n'a pas amélioré le service à la clientèle. En effet, la majorité de ces agents

(7/10), soutiennent que depuis l'Entente Canada-Québec, l'harmonisation des services « n'a pas changé grand chose » dans l'offre de services à la clientèle. À ce sujet, ils affirment avoir en main sensiblement les mêmes **programmes et services** qui existaient avant l'Entente Canada-Québec pour desservir leur clientèle.

Même si les agents affirment que l'harmonisation « n'a pas changé grand chose » dans l'offre de services à la clientèle, un constat se dégage de leur discours. En effet, ils dénotent, de façon majoritaire (7/10), qu'il y a un **manque d'harmonisation** dans la gestion des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi engendrant surtout, de la disparité chez la clientèle. Également, la moitié des agents d'aide à l'emploi (5/10) soulève la présence d'une **lourdeur administrative** affectant, entre autres, leur disponibilité auprès de la clientèle.

Programmes et services similaires :

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (7/10), provenant exclusivement de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), soutiennent que l'harmonisation découlant de l'Entente Canada-Québec « n'a pas changé grand chose » dans leur part d'intervention auprès de la clientèle individu. Pour eux, l'harmonisation fait surtout référence au changement de noms des programmes et services offerts à la clientèle depuis l'Entente Canada-Québec, le 1^{er} avril 1998. Voici les propos d'un agent résumant le plus fidèlement le point de vue de l'ensemble de ces répondants : *« J'ai l'impression que ça pas changé grand chose pour la clientèle. Ça change rien dans le sens qu'on a rapatrié pratiquement les mêmes programmes et services, on change les noms mais c'est les mêmes programmes »*. À ce sujet, un agent donne l'exemple de la nouvelle mesure de formation « achat de type regroupé » qui s'appelait, anciennement à DRHC, « achat de formation ». Pour cet agent, ces changements d'appellations lui ont provoqué un sentiment d'une moins grande maîtrise des programmes et services offerts à la clientèle individu. Un agent d'aide à l'emploi soutient que l'exercice d'harmonisation a été fait quelques années avant la dévolution des programmes à la province, entre autres, par la mise en place du FIRH (fonds d'investissement en ressources humaines) de

Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Par exemple, il mentionne que le FIRH a permis d'uniformiser les critères d'admissibilité aux mesures.

Manque d'harmonisation dans les services à la clientèle :

La très grande majorité des agents d'aide à l'emploi (7/10), provenant presque qu'exclusivement de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) (6/7), affirment un manque d'harmonisation dans les programmes de développement de la main-d'œuvre et d'emploi. Un agent dénote un manque d'harmonisation entre les Centres locaux d'emploi (CLE) dans le mode de fonctionnement des programmes et mesures. Par exemple, il mentionne que les montants maximum (balises à 276\$ par semaine) accordés à titre de soutien du revenu individualisé sont interprétés différemment d'un bureau à l'autre et peuvent causer des disparités entre les clientèles. Dans le même sens, un autre agent mentionne que les changements de critères de la mesure de formation, « MFOR », a entraîné des mélanges pour les intervenants et des disparités entre les clients.

Quatre agents d'aide à l'emploi soulignent le manque d'harmonisation dans le traitement de l'information des programmes et services de développement de la main-d'œuvre et d'emploi. Un de ces agents soulève que le manque d'information lié à certains programmes dont: « Solidarité Jeunesse », « Activités Bénévoles » et le projet pilote pour personnes âgées l'empêche de servir efficacement la clientèle. En effet, cet agent affirme que la clientèle risque de tourner en « rond », d'abandonner et de trouver incompetent les intervenants avec qui elle est impliquée. Deux de ces agents trouvent que l'information concernant les programmes d'emploi diffusée à la clientèle par le fédéral n'est pas toujours exacte. Voici les propos d'un de ces agents: *« J'ai un client qui m'a dit : Quand je suis allé faire ma demande de chômage, on m'a dit d'attendre en janvier 2001 pour contacter Emploi-Québec pour faire une demande de cours parce que c'était mieux après les Fêtes. Or la personne m'arrive cette semaine et je lui ai dit : Il est un peu tard car les cours sont tous commencés »*. Un de ces agents soulève que la multiplicité de partenaires et le fait d'avoir donné des services à l'externe (exemple : services d'orientation) rendent plus ardues la personnalisation des échanges d'informations pour la clientèle.

Un agent d'aide à l'emploi dénote un manque d'harmonisation dans les approches des intervenants auprès de la clientèle. Selon cet agent, l'existence des dédoublements (plusieurs intervenants dans un dossier) risque indûment de faire tourner en « rond » la clientèle car chacun des intervenants ne s'est pas approprié sa propre part d'intervention. Également, un agent constate un manque d'harmonisation dans les interventions entre les conseillers en main-d'œuvre (responsables des achats de cours), les agents des services aux entreprises et les agents d'aide à l'emploi des services aux individus. À ce sujet, cet agent souligne que le manque de consultation des agents d'aide à l'emploi (service aux individus) empêche les autres intervenants de centrer leurs interventions sur les besoins réels de la clientèle. Voici les propos de cet agent : *« Les gens qui négocient avec les employeurs pour les achats de cours et les subventions sont loin de nous. Avant, on se consultait et on avait un comité sur lequel on siégeait, entre autres, pour la formation et différents programmes. On était consulté sur tout, ici t'es pas consulté, t'es informé. On voyait les vrais besoins de notre clientèle et qui connaît mieux les besoins de notre clientèle que nous autres, là ça se fait pas ».*

Lourdeur administrative dans les services à la clientèle :

La moitié des agents d'aide à l'emploi (5/10), provenant majoritairement de DRHC (4/5), dénotent la présence d'une lourdeur administrative dans la gestion des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi. Pour l'ensemble de ces répondants, les tâches cléricales (informatique, paperasse) et la complexité des procédures les empêchent de consacrer du temps à leur clientèle et de répondre rapidement à leur demande. Voici les propos d'un agent qui résume bien le point de vue de ces répondants : *« C'est un moins bon service à leur rendre parce que je passe plus de temps à faire du clérical moins j'en consacre au client. On pourrait faire plus de suivi. Cette lourdeur administrative fait qu'un moment donné le client peut ne pas recevoir ses chèques. Être en retard, c'est pas convivial ».* Également, selon deux de ces agents, la lourdeur administrative et l'organisation du travail créent un engorgement de la clientèle. Par exemple, un de ces agents mentionne que la clientèle peut attendre plus de dix jours avant d'obtenir un rendez-vous avec un agent d'aide à l'emploi et ainsi risquer de

manquer des opportunités d'emploi. De plus, un de ces agents affirme que la surcharge de travail liée plus spécifiquement aux congés de maladie (non-remplacés) entraîne des attentes (délais) et des déplacements (agent à l'autre) indus pour la clientèle.

Autres thèmes soulevés :

Trois agents d'aide à l'emploi soutiennent que le manque de mesures les empêchent de desservir certains types de clientèles. Par exemple, un de ces agents se réfère au programme « Jeunes stagiaires » pour les jeunes qui existait à DRHC et qui a été remplacé, dernièrement, par un programme semblable. Selon cet agent, Emploi-Québec manque de mesures et de programmes pour servir efficacement la clientèle jeunesse. Un autre de ces agents affirme que la clientèle de la Sécurité du revenu nécessitant un long parcours vers l'intégration au marché du travail peut avoir des contraintes de temps dans la réalisation de leur projet. Également, un autre de ces agents mentionne que les clientèles « sans-chèque » et en emploi ont perdu l'accès à des services gratuits tels que : les services d'orientation et les cours à temps partiels de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM).

Deux agents d'aide à l'emploi soutiennent que l'harmonisation a quand même apporté de la diversité dans l'offre de service pour la clientèle de la Sécurité du revenu; voici les propos d'un de ces agents résumant ce point de vue : « *Je dirais que pour les gens de la Sécurité du revenu, eux-autres peuvent avoir gagné parce qu'ils ont droit à des mesures qu'ils n'avaient pas droit dans le temps et qu'ils n'avaient pas accès* ». Dans le même sens, un autre agent mentionne une plus grande ouverture dans l'offre de services comme par exemple : on considère davantage les programmes de formations collégiales et universitaires. Pour cet agent, les moyens pour servir la clientèle sont énormes sauf que l'organisation du travail crée des barrières d'accessibilité à l'intégration à l'emploi.

3.2.3 Conclusion partielle

Rappelons que notre deuxième hypothèse soutient que l'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi améliore le service à la

clientèle. Nous constatons que le point de vue des agents est différent selon leur provenance (Sécurité du revenu ou DRHC). D'une part, dix agents d'aide à l'emploi sur vingt sont favorables à notre hypothèse dont six proviennent de la Sécurité du revenu (6/10). D'autre part, dix agents d'aide à l'emploi sur vingt sont défavorables à notre hypothèse dont neuf proviennent de Développement des ressources humaines Canada (9/10).

Bien que la majorité (4/7) des agents d'aide à l'emploi en provenance de la Sécurité du revenu affirment que la souplesse de la nouvelle offre de services rend les programmes et mesures plus accessibles pour la clientèle, l'harmonisation a surtout été positive à cause de la diversité. En effet, les agents provenant de la Sécurité du revenu soutiennent, unanimement (7/7), que l'harmonisation a engendré de la diversité dans l'offre de services auprès de la clientèle de la Sécurité du revenu. Ainsi, la nouvelle offre de services permet aux agents de répondre davantage aux besoins de leurs clients. Nous remarquons que ce discours est aussi partagé par deux agents d'aide à l'emploi provenant de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) qui mentionnent que l'harmonisation a amené de la diversité dans l'offre de services à la clientèle de la Sécurité du revenu. De plus, notons, que trois agents d'aide à l'emploi de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) affirment que l'harmonisation a amené de la diversité à la clientèle de l'assurance-emploi. Cependant, ces agents font, majoritairement, référence à l'aspect positif des salles multi-services développées, depuis l'Entente Canada-Québec, dans les Centres locaux d'emploi pour la clientèle.

Les agents de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) soutiennent, majoritairement (7/13), que l'harmonisation n'a pas changé grand « chose » dans l'offre de services pour la clientèle de l'assurance-emploi. En effet, ces agents disposent sensiblement des mêmes outils qu'avant l'Entente Canada-Québec, pour répondre aux besoins de leur clientèle. Néanmoins, la majorité (7/13) des agents provenant de DRHC affirment que le manque d'harmonisation dans la gestion des programmes et mesures d'emploi provoquent de la disparité dans les services. Également, depuis l'Entente Canada-Québec, près de la moitié (6/13) de ces agents dénotent la présence d'une

lourdeur administrative dans la gestion des programmes et mesures d'emploi leur enlevant de la disponibilité auprès de leur clientèle. Nous constatons qu'une très faible proportion (2/7) des agents de la Sécurité du revenu ont souligné cet aspect.

Nous remarquons qu'un constat est perçu, de façon similaire, par plusieurs agents d'aide à l'emploi indépendamment de leur provenance. Ainsi, tout comme leurs confrères de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), les agents de la Sécurité du revenu rapportent, majoritairement (5/7), un manque d'harmonisation dans la gestion des programmes de développement de la main-d'œuvre et d'emploi.

L'ensemble des résultats nous démontrent qu'il existe une polarisation de par la provenance des agents d'aide à l'emploi. Nous remarquons un fil conducteur dans le discours des agents de la Sécurité du revenu : le regroupement des mesures et services d'emploi a amené de la diversité et de la souplesse dans l'offre de services à leur clientèle. Par contre, pour les agents d'aide à l'emploi provenant de DRHC, rien n'a vraiment changé auprès de leur clientèle. Il existe néanmoins un dénominateur commun : un manque d'harmonisation dans la gestion des programmes de développement de la main-d'œuvre et d'emploi. De ce fait, nous infirmons notre deuxième hypothèse.

3.3 Hypothèse 3: la décentralisation/décloisonnement

Le décloisonnement des clientèles améliore le service à la clientèle.

3.3.1 La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse

Mentionnons que dix agents d'aide à l'emploi sur vingt, autant en provenance de la Sécurité du revenu que de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), soutiennent que le décloisonnement a amélioré le service à la clientèle. Ce nombre inclut trois agents d'aide à l'emploi, en provenance de la Sécurité du revenu, dont la position semble être mitigée quant aux effets du décloisonnement sur le service à la clientèle.

L'analyse du discours de ceux-ci nous a permis d'y reconnaître des éléments plutôt favorables à notre troisième hypothèse. Notons, encore une fois que ces résultats ont la faveur de la majorité des agents provenant de la Sécurité du revenu (5/7).

Deux thèmes ayant des impacts positifs sur la clientèle ressortent des résultats de façon prédominante. Pour l'ensemble des répondants favorables à notre hypothèse (10/10), le décloisonnement a généré une **ouverture** des mesures à différentes clientèles et la mise en place des **salles multi-services** est d'un apport positif pour celles-ci. Nous constatons que l'ouverture de l'offre de services a surtout permis une accessibilité des programmes et services à la clientèle dite « sans-chèque ». Également, des agents soulignent que les activités des salles multi-services engendrent un dynamisme pour la clientèle.

En contrepartie, plusieurs agents (7/10) rapportent des éléments négatifs du décloisonnement telles que : la **disparité dans les modalités d'application** des mesures selon le statut de la clientèle et les **difficultés d'interventions** auprès des clientèles disparates et/ou plus ou moins motivées.

Ouverture dans les services à la clientèle :

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (7/10), majoritairement en provenance de Développement des ressources humaines Canada (5/7), trouvent que le décloisonnement a permis une plus grande ouverture dans l'offre de services à la clientèle.

Notons que la majorité de ces agents (6/7) affirment que l'offre de services peut dorénavant rejoindre la clientèle dite « sans-chèque ». Pour ces agents, cette clientèle a maintenant accès à des mesures et services, ce qui n'était pas vraiment le cas avant l'Entente Canada-Québec. Ainsi, à l'instar des prestataires d'assurance et d'assistance-emploi, les « sans-chèque » peuvent participer à des mesures actives tels que : les achats de formation de type regroupés, les subventions salariales et les services d'orientation. Voici les propos de l'un d'eux illustrant bien ce point de vue : « *C'est plus ouvert aux « sans-chèque ». Pour eux-autres, c'est plus avantageux car avant ils avaient droit à rien.*

Maintenant, ils ont droit à des frais supplémentaires quand ils participent à une mesure. Il y a plus d'ouverture, c'est une bonne chose ». Par exemple, l'un d'eux nous rapporte la satisfaction d'une cliente « sans-chèque » qui a été soutenue financièrement (frais de garde et transport) par Emploi-Québec, lors de sa participation à un « achat de formation » en bureautique. Dans le même sens, un autre agent affirme avoir pu aider plusieurs femmes « sans-chèque » en leur autorisant une formation dans le programme « Micro-Virage ». De plus, un de ces agents dit être pertinemment intervenu auprès d'une mère « sans-chèque » en la référant dans un service d'orientation. Pour cet agent, la référence à un service d'orientation, tout en répondant aux besoins de cette cliente, lui a permis de faire le point et d'établir un plan d'action face au marché du travail et à sa situation familiale.

Malgré que les agents ont surtout fait état des effets du décloisonnement sur la clientèle « sans-chèque », deux agents soulèvent que, dorénavant, la clientèle a accès à un service universel sans clivage. Par exemple, l'un d'eux affirme que le phénomène d'exclusion des prestataires de la Sécurité du revenu diminue avec le décloisonnement car ils ne sont plus confinés à certaines mesures. Un autre agent, provenant de la Sécurité du revenu, affirme que le volet de l'article 58 rend admissible au soutien financier les ex-prestataires de l'assurance-emploi sur une longue période. Voici les propos de cet agent : *« Les clientèles qui ont quitté le marché du travail pour élever des familles, le fait qu'on puisse intervenir avec ces gens-là afin de les réactualiser sur le marché du travail, c'est un plus »*.

Mise en place des salles multi-services :

Quelques agents d'aide à l'emploi (4/10), provenant exclusivement de la Sécurité du revenu, soulignent l'apport dynamisant des salles multi-services. Pour eux, le décloisonnement a amené un meilleur service à la clientèle avec, entre autres, l'avènement des salles multi-services.

Trois de ces répondants mentionnent que les outils disponibles dans les salles multi-services dont : les guichets emplois, l'affichage de postes, les ordinateurs, le fax, le photocopieur et le téléphone rendent plus actifs les services offerts à la clientèle de l'assistance-emploi (Sécurité du revenu). Voici les propos d'un agent qui résume pertinentement ce point de vue : « *Le décloisonnement a fait qu'on a plus de services intéressants à offrir à la clientèle de la Sécurité du revenu comme par exemple : les salles multi-services; c'est plus actif comme service et la clientèle ne retrouvait pas ça dans les CTQ (Centres Travail-Québec)* ». Dans le même sens, un de ces agents souligne que le prestataire de la Sécurité du revenu qui vient chercher son chèque au bureau en profite pour se procurer des informations. Également, deux de ces agents affirment que la présence de clientèles actives, dont les prestataires de l'assurance-emploi, dans les salles multi-services peut être un stimulant voire un modèle pour les prestataires de la Sécurité du revenu.

Un agent affirme avoir reçu des commentaires positifs de la part de la clientèle concernant les outils en place dans les salles multi-services. Dans le même sens, un autre agent soulève que la clientèle apprécie la gratuité, la disponibilité ainsi que le fait de pouvoir se présenter sans rendez-vous dans les salles multi-services.

Autres thèmes soulevés :

Un agent soulève d'autres aspects positifs que peut avoir une approche qui intègre toutes les clientèles comme le décloisonnement. À ce sujet, cet agent mentionne que l'opinion négative des prestataires de la Sécurité du revenu que pouvait avoir les employeurs devrait diminuer à moyen terme. Également, cet agent affirme que la clientèle de l'assistance-emploi (Sécurité du revenu) peut, dorénavant, bénéficier de programmes d'insertion de meilleure qualité que dans les Centres Travail-Québec (CTQ). Par exemple, il mentionne que la participation d'une de ces clientes (avec contrainte sévère à l'emploi) à un programme d'insertion lui a permis d'obtenir un très bon emploi dans le secteur privé.

Deux agents d'aide à l'emploi, provenant de la Sécurité du revenu, trouvent que le fait de desservir une clientèle plus diversifiée leur permet d'avoir une pratique d'intervention plus enrichissante.

Disparité dans les modalités d'application des mesures :

Malgré que le décloisonnement a permis une ouverture à un plus grand nombre de clientèles dont les « sans-chèque », quatre agents (4/10), majoritairement en provenance de la Sécurité du revenu (3/4), constatent le manque d'uniformité dans l'application des modalités et ce, encore en fonction des statuts distincts des clientèles. Voici les propos d'un agent illustrant ce point de vue : *« Les « sans-chèque », oui les services sont accessibles mais ce qui est dommage c'est que si on dirige cette personne sur une formation et qu'on l'autorise on ne peut pas payer d'allocation d'aide à l'emploi. Souvent, ces gens-là sont démunis et n'ont pas d'argent pour aller suivre les cours »*. Dans le même sens, un de ces agents mentionne que c'est limité mais qu'au moins on peut leur donner des frais supplémentaires tels que : les déplacements et la garderie. Un autre agent soulève qu'il ne fait plus de distinctions entre les clientèles sauf au moment de l'établissement du soutien du revenu (individualisé ou normé). De plus, un de ces agents affirme ne pouvoir faire grand « chose » sur le plan financier pour les « sans-chèque ».

Difficultés d'interventions :

Une plus grande diversité de clientèles à desservir peut représenter des difficultés dans la pratique d'intervention des agents d'aide à l'emploi. En effet, quatre agents (4/10) d'aide à l'emploi, provenant majoritairement (3/4) de la Sécurité du revenu, soulèvent certaines difficultés. Deux d'entre eux affirment avoir des problèmes à intervenir auprès des clientèles non-volontaires. Par exemple, un de ces agents mentionne être autant à l'aise à travailler auprès des prestataires d'assurance et d'assistance-emploi mais dans la mesure où ils sont volontaires. Selon lui, l'obligation de participer à un parcours vers l'intégration au marché du travail n'est pas nécessairement gage de bons résultats.

Un autre agent affirme qu'il est parfois complexe de répondre aux besoins de plusieurs problématiques d'emploi. À ce sujet, celui-ci affirme que cela nécessiterait une meilleure préparation. Il ne peut y consacrer tout le temps nécessaire à cause, principalement, du volume de clients à rencontrer et du manque de personnel approprié. Un de ces agents soulève l'existence de deux types de préjugés : un concernant les intervenants à l'égard de certaines clientèles, l'autre à l'endroit des clientèles entre elles.

3.3.2 La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse

Soulevons que dix agents d'aide à l'emploi sur vingt provenant, majoritairement (8/10), de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) affirment que le décloisonnement n'a pas amélioré le service à la clientèle. Ce nombre inclut trois agents d'aide à l'emploi provenant, majoritairement (2/3), de la Sécurité du revenu dont la position semble être mitigée quant aux effets du décloisonnement sur le service à la clientèle. Cependant, tout comme certains de leurs collègues favorables à notre hypothèse, l'analyse de leurs discours nous a permis d'étayer leurs propos comme étant plutôt défavorables à notre troisième hypothèse.

Deux thèmes ayant des effets négatifs sur le service à la clientèle ressortent des résultats de façon prédominante. La majorité des agents d'aide à l'emploi (8/10) dénotent la présence d'une **disparité dans les modalités d'application des mesures** selon le statut des clientèles. Aussi affirment-ils que le fait de desservir plusieurs types de clientèles peut occasionner des **difficultés d'intervention**. Pour les agents, la disparité fait encore une fois référence aux modalités d'application du soutien du revenu, principalement, pour la clientèle dite « sans-chèque ». Également, selon certains agents, les difficultés à intervenir peuvent être causées par: les clientèles non-motivées, la disparité des problématiques des clientèles, l'augmentation de l'achalandage et le manque d'organisation du travail.

Cependant, certains agents (3\10) soulignent que le décloisonnement a permis une plus grande **ouverture** de l'offre de services à un plus grand nombre de clientèles dont les

« sans-chèque ». Également, un agent souligne l'apport dynamisant des salles multi-services sur la clientèle de la Sécurité du revenu.

Disparité dans les modalités d'application des mesures :

Cinq agents d'aide à l'emploi (5/10) provenant de DRHC soulèvent de la disparité dans les modalités d'application du soutien du revenu, surtout, pour la clientèle « sans-chèque ». À ce sujet, même si cette clientèle est autorisée à participer à une mesure active, l'apport financier y est limité voire nul. Voici les propos d'un agent résumant ce point de vue : *« C'est beau d'avoir accès à une formation qui ne coûtera rien mais si on te permet pas d'avoir les ressources suffisantes pour te nourrir convenablement, tu pars pas égal avec celui qui a du soutien du revenu. Les programmes sont décloisonnés, la clientèle va à un guichet unique, par contre les conditions sont délimitées selon le statut encore! »*. Cette disparité, en fonction des statuts, dans les modalités d'application des mesures crée des insatisfactions et des injustices chez la clientèle. En effet, selon deux de ces agents, la disparité dans les modalités d'application se fait sentir dans les écoles car la clientèle, en se comparant, peut sentir de l'injustice.

Parmi ceux-ci un agent souligne que les achats de formations, auxquelles peuvent être admissibles la clientèle « sans-chèque », sont réservées, prioritairement, aux prestataires d'assurance et d'assistance-emploi. Dans le même sens, un de ces agents affirme que tout le monde a accès à la salle multi-services sauf que seulement les prestataires de l'assurance et de l'assistance-emploi pourront, prioritairement, participer à des mesures qui nécessitent de l'investissement financier. Également, pour un de ces agents l'offre de services est limité dans les choix qu'elle propose à la clientèle « sans-chèque » mais aussi à la clientèle en emploi. À ce sujet, cet agent soulève que certaines clientèles en emploi avait, avant l'Entente Canada-Québec, accès gratuitement à des cours à temps partiel de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre.

Un des agents souligne la présence d'un manque d'harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu entre différents bureaux créant des insatisfactions

chez la clientèle recevant du soutien du revenu. Par exemple, lors des paiements des vacances de Noël : un bureau paye quatre semaines et l'autre deux semaines à la clientèle. Dans le même sens, un de ces agents mentionne que la clientèle de l'assistance-emploi (Sécurité du revenu) crie à l'injustice quant au soutien du revenu accordé lorsqu'elle participe à une mesure. Par exemple, la clientèle de l'assistance-emploi reçoit trente dollars (30\$) par semaine en allocation d'aide à l'emploi tandis que la clientèle de l'assurance-emploi, y compris ceux admissible à l'article 58, bénéficie d'un soutien du revenu individualisé pouvant aller jusqu'à deux cents soixante-seize dollars (276\$) par semaine en allocation d'aide à l'emploi. Selon cet agent, la clientèle risque d'abandonner faute de support financier adéquat.

Difficultés d'interventions :

Depuis le décloisonnement des clientèles, cinq agents d'aide à l'emploi (5/10), provenant majoritairement de DRHC (4/5), rapportent leurs difficultés à intervenir avec différents types de clientèles. Deux de ces agents exposent leurs difficultés à intervenir auprès des clients non-motivés, prestataires de l'assistance-emploi. Par exemple, la clientèle référée directement par la Sécurité du revenu dans la cadre du programme « Destination emploi » abandonne souvent les mesures pour des raisons de manque de motivation. Dans le même sens, un agent affirme que l'accroissement du nombre de clientèles engendre une multiplication des problématiques à résoudre et cela peut constituer de plus grands défis pour les intervenants. Par exemple, les agents n'ont pas l'habitude d'intervenir auprès des clientèles très scolarisées ou de statuer sur des emplois précaires. À ce sujet, cet agent dénote un manque de « rodage » chez les intervenants, ce qui risque de faire tourner en rond la clientèle. Voici les propos de cet agent : *« Ça nous permet de desservir un plus grand nombre de clientèles, c'est sûr qu'il y a beaucoup de gens qui vont être contents de voir les portes de notre organisation ouverte à les desservir. Est-ce qu'on va mieux les desservir? Je dis que je ne suis pas sûr parce qu'on n'est pas rodé malgré notre expérience ».*

L'un de ces agents affirme que l'organisation du travail dans la salle multi-services devrait être mieux structuré de façon à recevoir toutes les clientèles. Par exemple, faute de personnel adéquat, la clientèle dans la salle multi-services attend indûment et manque de support pour les outils disponibles tels que : fax, photocopieurs, ordinateurs, guichet emploi, etc. Voici les propos de cet agent : « *La clientèle reste assise parce qu'elle se sent mal à l'aise parce qu'elle ne sait pas. S'il y avait de l'animation dans notre salle multi-services comme à St-Vincent-De-Paul, notre centre serait plus fréquenté et plus efficace. Si on veut recevoir toutes les clientèles, on devrait avoir plus de ressources humaines pour pouvoir les recevoir* ». Également, un de ces agents (DRHC) dit ne pas sentir l'appui de la gestion, comme avant L'Entente Canada-Québec, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Par exemple, le manque de support peut faire en sorte que l'intervenant ne se sente pas à l'aise dans l'application des mesures et ainsi affecter négativement le service qu'il donnera à la clientèle. De plus, cet agent affirme que l'encadrement des agents est défaillant, ce qui peut engendrer un service inégal d'un intervenant à l'autre.

Autres thèmes soulevés :

Deux agents d'aide à l'emploi mentionnent que les prestataires de l'assurance-emploi doivent se déplacer à deux endroits c'est-à-dire : à l'assurance-emploi et à Emploi-Québec. Par exemple, un de ces agents affirme recevoir des commentaires de la clientèle concernant leur incompréhension de devoir se rendre à Emploi-Québec pour y faire valider une formation. L'autre agent soulève, également, que la présence de quatre bureaux à Laval suscite des complications pour la clientèle car elle doit vérifier si elle fait affaire avec le « bon » bureau.

Un agent affirme que le décroisement n'a pas amélioré le service à la clientèle car sa façon d'intervenir est la même qu'avant l'Entente Canada-Québec et ce, indépendamment de l'individu rencontré. Cet agent rapporte qu'au début de l'Entente Canada-Québec, il pouvait arriver que les réceptionnistes agissent brusquement avec la

clientèle parce qu'elles n'avaient pas l'habitude d'intervenir auprès d'autres types de clientèles.

Ouverture dans les services à la clientèle :

Trois agents d'aide à l'emploi (3/10), provenant majoritairement de DRHC (2/3), affirment que le décloisonnement a permis une plus grande ouverture dans l'offre de services à la clientèle. Ceux-ci soulignent que la clientèle « sans-chèque » a maintenant accès à des services que depuis l'Entente Canada-Québec. Par exemple, un de ces agents affirme qu'Emploi-Québec fait preuve, depuis quelques mois, de flexibilité quant à la participation des « sans-chèque » aux programmes de subventions salariales. Voici les propos de l'un d'eux démontrant pertinemment l'ouverture de l'offre de services à la clientèle « sans-chèque »: *« Ce matin, j'ai une dame que je vais accepter qu'elle participe à un achat de formation mais je lui paie rien à part des frais de garde et de transport. Avant, j'aurais pas pu ».*

Un de ces agents mentionne que le décloisonnement a permis une plus grande ouverture de l'offre de services pour la clientèle prestataire de la Sécurité du revenu. Un de ces agents affirme que les prestataires de la Sécurité du revenu se sentent moins discriminés parce qu'ils ont accès « aux mêmes choses » comme par exemple : les achats de formation.

Autre thème soulevé:

Un agent soulève que la présence de la clientèle de l'assurance-emploi dans les salles multi-services peut avoir un effet positif sur les prestataires de la Sécurité du revenu. Par exemple, ils peuvent être encouragés à utiliser les outils disponibles dont l'ensemble de la documentation traitant du marché du travail.

3.3.3 Conclusion partielle

Notre troisième hypothèse sous-tend que le décloisonnement des clientèles depuis l'Entente Canada-Québec améliore le service à la clientèle. D'une part, dix agents d'aide à l'emploi sont favorables à notre hypothèse et ils se répartissent comme suit : cinq agents d'aide à l'emploi sur une possibilité de sept de la Sécurité du revenu et cinq agents sur une possibilité de treize proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). À ce sujet, nous observons que la majorité des agents de la Sécurité du revenu (5/7) sont favorables à notre hypothèse. D'autre part, dix agents d'aide à l'emploi, provenant majoritairement de DRHC (8/10), sont défavorables à notre hypothèse.

En ce qui concerne les agents provenant de la Sécurité du revenu, près de la moitié de ceux-ci (3/7) croient que le décloisonnement a permis une plus grande ouverture principalement à la clientèle « sans-chèque » en leur donnant accès à l'offre de services. Également, plus de la moitié d'entre eux (4/7) soulignent l'apport dynamisant des salles multi-services surtout pour la clientèle de la Sécurité du revenu. En contrepartie, nous constatons que très peu d'agents, en provenance de DRHC (1/13), ont soulevé cet aspect. Malgré que le décloisonnement a engendré des impacts positifs sur le service à la clientèle, plus de la moitié des agents provenant de la Sécurité du revenu (4/7) dénotent la difficulté à intervenir avec une plus vaste clientèle en complexité et en nombre. Également, quelques-uns (3/7) relèvent une disparité dans les modalités d'application des mesures en l'occurrence le traitement du soutien du revenu pour les « sans-chèque ». Nous observons qu'aucun élément n'est ressorti de façon très majoritaire de la part des agents en provenance de la Sécurité du revenu. Nous croyons que cette situation pourrait s'expliquer par le fait que la majorité d'entre eux (5/7) était, rappelons-le, plutôt mitigée quant aux effets du décloisonnement sur le service à la clientèle.

En ce qui concerne les agents en provenance de DRHC, certains d'entre eux (6/13), tout comme leurs collègues de la Sécurité du revenu, rapportent des disparités d'application dans les mesures plus particulièrement lors de l'établissement du soutien du revenu pour la clientèle « sans-chèque ». Également, quelques agents (5/13) mentionnent que le fait

de desservir une panoplie plus grande de clientèles leur génère des difficultés dans leur part d'intervention. Bien que les agents de DRHC se positionnent comme étant plutôt en désaccord avec notre hypothèse, près de la moitié (6/13) affirment que le décloisonnement a engendré de l'ouverture principalement aux « sans-chèque » quant à leur accessibilité à l'offre de services.

Notons que dans l'ensemble, treize agents (13/20) d'aide à l'emploi soulèvent des impacts positifs du décloisonnement sur le service à la clientèle (ouverture et salle multi-services). Ces agents se dénombrent comme suit : sept proviennent de DRHC et six de la Sécurité du revenu. Également, quatorze agents (14/20) d'aide à l'emploi dénotent des impacts négatifs du décloisonnement sur le service à la clientèle (disparités et difficultés). Ces agents se répartissent comme suit : huit proviennent de DRHC et six de la Sécurité du revenu. Un constat se dégage de l'ensemble du discours des agents : ils soulèvent les mêmes effets positifs ou négatifs (ouverture, disparités, difficultés) du décloisonnement sur le service à la clientèle. Nous constatons que dans l'ensemble des résultats, le discours des agents est assez similaire et ce, indépendamment de leur provenance. Si nous prenons comme prémisse que le décloisonnement devait permettre une accessibilité au plus grand nombre incluant les « sans-chèque » et en y ajoutant les effets positifs des salles multi-services sur le service à la clientèle, nous pouvons confirmer notre hypothèse puisque la majorité des agents (13/20) l'affirme.

En contrepartie, même si la majorité des agents (14/20) soulignent des éléments négatifs du décloisonnement sur le service à la clientèle, nous les associons davantage au soutien du revenu (disparités dans les modalités d'application) et à l'approche d'intervention (difficultés dans les interventions).

3.4 Hypothèse 4: l'individualisation/approche d'intervention

L'approche d'intervention individualisée soutenue par Emploi-Québec améliore le service à la clientèle.

3.4.1 La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse

Mentionnons que quinze agents d'aide à l'emploi sur vingt affirment que l'approche d'intervention individualisée soutenue par Emploi-Québec a amené un meilleur service à la clientèle. De ce nombre, sept agents sur une possibilité de sept proviennent de la Sécurité du revenu et huit agents sur une possibilité de treize proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ces résultats ont la faveur unanime des agents de la Sécurité du revenu et de la majorité des agents de DRHC.

Trois thèmes principaux ayant des impacts positifs sur le service à la clientèle ressortent du discours de l'ensemble des agents. Premièrement, l'approche d'intervention a permis à plusieurs agents de se doter de **techniques d'intervention** et à d'autres de rafraîchir ces notions. Également, nous remarquons que même si certains agents d'aide à l'emploi connaissaient et appliquaient déjà cet outil d'intervention, ils y dénotent des aspects positifs sur le service à la clientèle. Deuxièmement, l'approche d'intervention favorise la **responsabilisation** de la clientèle face à leur projet de réintégration au marché du travail. Troisièmement, l'approche d'intervention génère de l'**uniformisation** chez les agents d'aide à l'emploi dans leurs approches auprès de la clientèle. Ces trois thèmes soulevés par l'ensemble de ces agents (15/20) engendrent des effets positifs chez la clientèle tels que : une meilleure réponse à leurs besoins, une plus grande satisfaction, un plus grand respect, une plus grande motivation, des solutions plus durables et une moins grande disparité dans l'approche.

En contrepartie, plusieurs agents (7/15) mentionnent que la **formation sur l'approche d'intervention** s'est manifestée trop tardivement engendrant principalement des

disparités auprès de la clientèle. Également, la majorité des agents (12/15) soulèvent des aspects de **l'organisation du travail** qui les empêchent ou pourraient les empêcher d'appliquer ou même de s'approprier l'approche d'intervention telle que préconisée par Emploi-Québec.

Techniques d'intervention dans les services à la clientèle :

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (12/15) provenant majoritairement (7/12) de la Sécurité du revenu soulignent que l'approche d'intervention leur a permis d'avoir un cadre de référence ou une mise à jour pour intervenir auprès de la clientèle. Spécifions que ceci est mentionné par les agents provenant de la Sécurité du revenu et par ceux provenant de DRHC attirés, à l'époque, au service de première ligne. Pour ces agents, cette approche axée sur le client a modifié ou même transformé leur façon d'intervenir auprès de la clientèle. Voici les propos d'un agent de DRHC résumant le point de vue de quelques agents : *« Moi ça transformé ma façon d'intervenir avec les clients parce que moi malheureusement j'étais en première ligne et j'avais pas eu la chance d'avoir la formation, je suis allée chercher là comment intervenir »*. Dans le même sens, deux agents provenant de la Sécurité du revenu, n'ayant jamais reçu une formation sur l'approche client, soulignent la pertinence de cette approche leur permettant d'avoir des points de repères et une grille d'analyse lors de leurs interventions. Par exemple, deux agents affirment être plus structurés et aller plus en profondeur lors de leurs entrevues auprès de la clientèle. Trois agents provenant de la Sécurité du revenu soutiennent que l'approche d'intervention favorise des interventions centrées sur le client. Voici les propos d'un de ces agents : *« l'approche d'intervention ça amené davantage une réflexion c'est-à-dire prendre plus de temps avec le client et cerner son besoin. Ça permet davantage une réflexion au niveau des intervenants »*.

Depuis l'approche d'intervention, deux agents provenant de la Sécurité du revenu mentionnent être plus ouverts et moins coercitifs dans leurs approches auprès de la clientèle. Par exemple, ils travaillaient de façon beaucoup plus normative avec la clientèle. Selon un de ces agents, l'approche d'intervention constitue la « chose » la plus

intelligente que le ministère a fait jusqu'à présent. Quatre agents provenant autant de DRHC que de la Sécurité du revenu soulèvent avoir appris de nouvelles techniques d'interventions ou en avoir révisées certaines. Par exemple, le reflet et l'aspect multidimensionnel constituent des nouvelles techniques d'intervention pour deux de ces agents.

Enfin, trois agents provenant de Développement des ressources humaines Canada travaillant, anciennement, au service de deuxième ligne soulignent toujours les effets positifs de l'approche d'intervention sur le service à la clientèle. Par exemple, pour l'un d'eux « *Dès lors qu'on a découvert ça l'approche axée sur le client, en relation d'aide, on est plus des sanctionneurs d'admissibilité et des « bookeurs » de mesures* ». Dans le cadre du décloisonnement où les agents doivent plus souvent intervenir auprès de clientèles présentant des problématiques plus sévères, un agent mentionne que l'approche d'intervention est un outil d'autant plus utile.

Approche centrée sur le client qui répond aux besoins de la clientèle :

Huit agents d'aide à l'emploi (8/12) soulignent que l'approche d'intervention améliore le service puisqu'elle permet de répondre davantage aux besoins de la clientèle. Une approche centrée sur le client encourage l'utilisation de moyens mieux adaptés aux besoins de la clientèle favorisant son intégration au marché du travail. Voici des propos qui démontrent pertinemment le point de vue des agents: « *Maintenant, je fais un parcours qui est centré sur la personne et sur ses besoins réels en gardant comme objectif le retour à l'emploi. Toujours en tenant compte des obstacles...On écoute le besoin du client et on essaie de mettre à son service les mesures dont on dispose...Ça permet de faire une bonne évaluation, de regarder le besoin réel du client...T'es en mesure de plus aider ton client, d'adapter un service à sa situation, d'évaluer ses besoins et d'évaluer ses demandes* ». Trois agents provenant de la Sécurité du revenu affirment, qu'avant l'Entente Canada-Québec et donc avant l'approche d'intervention, les moyens n'étaient pas toujours adaptés aux besoins de la clientèle. Par exemple, deux de ces agents soulignent que la clientèle était « pluguée » sur des mesures. Un agent affirme que

le taux d'efficacité se fait déjà sentir depuis qu'il applique une approche centrée sur les besoins de la clientèle.

Approche centrée sur le client; satisfaction de la clientèle :

Huit agents d'aide à l'emploi (8/12) soutiennent que l'approche d'intervention amène de la satisfaction chez la clientèle. Pour ces agents, la satisfaction de la clientèle fait référence, surtout, à des marques de reconnaissance mais également à une plus grande motivation, une plus grande collaboration et un reflet d'un plus grand respect de la clientèle. Quatre agents mentionnent que la clientèle sort satisfaite d'une entrevue effectuée selon l'approche d'intervention. Par exemple, deux agents affirment avoir reçu des remerciements de la clientèle et voici les propos de l'un de ces agents : « *Notre taux d'efficacité va s'en ressentir et on le sent déjà. Le retour des clients qui reviennent nous voir pour dire merci pour l'aide. Vu qu'on a une approche semblable, les gens s'en rendent compte et la qualité du service ils le voient* ». Dans le même sens, un des agents affirme que la clientèle apprécie le service personnalisé et plus spécifiquement le fait d'avoir un intervenant attiré à leur dossier jusqu'à la fin du parcours vers l'emploi. Pour cet agent, ceci améliore le contact avec le client et mentionne que ce dernier se sent plus à l'aise à dire certaines « choses » qu'il ne dirait peut être pas. Depuis qu'il s'est approprié cette approche, un agent soutient que sa façon d'aborder le client favorise l'entente mutuelle, la collaboration avec celui-ci et un rapport plus convivial.

Deux agents d'aide à l'emploi soutiennent que l'approche d'intervention a comme conséquence un plus grand respect pour la clientèle. En effet, un agent mentionne que dans le cadre de l'intervention, l'établissement du climat de confiance fait en sorte que le client perçoit qu'il est mieux respecté, écouté et compris. L'autre agent soulève que les résultats plus durables obtenus par l'approche d'intervention suscite un plus grand respect de la clientèle. Également, un agent déclare qu'une approche axée sur le client favorise une plus grande motivation chez la clientèle.

Approche centrée sur le client; solutions durables :

Trois agents d'aide à l'emploi (3/12) affirment que l'approche d'intervention centrée sur les besoins de la clientèle engendre des solutions plus durables pour celle-ci. Par exemple, un agent mentionne prendre plus de temps avec le client pour valider les champs d'employabilité. À ce sujet, il dénote qu'avant il ne prenait pas toujours le temps pour le faire et le client revenait, faute d'avoir eu un service correspondant à ses besoins. L'un des agents mentionne que le client en ressort gagnant lorsqu'on opte pour un service approprié à ses besoins. En effet, selon lui, le client va rester en emploi et ne reviendra pas à cause du service reçu. Également, l'un d'eux soulève qu'en aidant à régler le problème réel du client, l'approche d'intervention favorise la solution du problème d'emploi à plus long terme.

Responsabilisation de la clientèle :

Près de la moitié des agents d'aide à l'emploi (7/15) provenant majoritairement (4/7) de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) affirment que l'approche d'intervention encourage la responsabilisation de la clientèle dans leur projet de réintégration au marché du travail. L'ensemble de ces agents prétendent que la responsabilisation fait en sorte que le client s'approprie davantage les pistes de solutions à son intégration en emploi. De ce fait, deux agents avancent que la clientèle s'en retrouve d'autant motivée puisque impliquée dans la démarche. À ce sujet, voici les propos d'un agent illustrant ce point de vue : *« Je sens qu'avec l'approche, je suis plus sensibilisée au fait que le client doit trouver ses pistes de solutions. C'est positif pour le client, il est plus motivé, c'est sa décision ».*

Deux agents d'aide à l'emploi mentionnent que la responsabilisation de la clientèle peut être garante de l'établissement de son besoin réel et du choix de la solution pertinente. Un de ces agents soulève que la participation de la clientèle à leur projet de réintégration à l'emploi peut faire en sorte que les solutions envisagées aillent dans la bonne voie. L'autre agent dit mettre plus l'emphase à ce que le client trouve sa solution à son

problème d'emploi et dit valider davantage les choix avec celui-ci. Par exemple, il souligne avoir eu, à une époque, une attitude un peu fermée face à un client qui voulait une réorientation de carrière. Aujourd'hui, selon lui, il vérifierait davantage avec le client si cela constitue un choix judicieux pour ce dernier et dans l'affirmative il pourrait convenir mutuellement de cette solution.

Un agent affirme que la responsabilisation peut engendrer des solutions plus durables. Voici les propos de cet agent : *«Ça peut faire en sorte que le client s'approprie son intégration en emploi. S'il s'approprie son intégration en emploi, il ne risque pas de revenir nous voir »*. Également, un autre agent souligne que l'implication du client dans la recherche de solutions peut faire en sorte que celui-ci se sente moins brusqué dans la démarche. À ce sujet, il se réfère au contexte contraignant des entrevues qui prévalait dans son ancienne organisation (Centre Travail-Québec) et où il fallait trouver rapidement une solution.

Uniformisation dans l'approche auprès de la clientèle :

Six agents d'aide à l'emploi (6/15) provenant majoritairement (4/6) de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) soutiennent que l'approche d'intervention a généré une uniformisation dans leurs approches auprès de la clientèle. L'ensemble de ces agents ont développé, avec l'approche d'intervention, une façon relativement commune d'intervenir auprès de la clientèle. Voici les propos d'un agent résumant pertinemment ce point de vue : *« Je trouve que c'est peut-être la chose qu'on a fait de plus valable pour harmoniser et essayer de faire que les agents provenant de l'une ou l'autre des organisations puissent avoir une façon commune d'aborder la clientèle »*. Dans ce sens, un agent mentionne que depuis la création d'Emploi-Québec jusqu'au moment de l'implantation systématique de l'approche, il n'y avait aucune vision, aucune directive au niveau du ministère sur la façon d'intervenir avec les clients. Cet agent affirme que chacun fonctionnait avec ce qu'il avait connu dans le passé.

Cinq agents affirment que l'uniformisation permet d'assurer une continuité d'intervention entre les agents et amoindrir les disparités d'interventions dans l'offre de services à la clientèle. En effet, deux agents évoquent qu'avoir une approche commune leur permettent de mieux assurer le suivi d'un autre agent dans un dossier. Voici les propos de l'un d'eux : *« C'est plus facile pour moi de voir un client du secteur d'un autre agent à partir de maintenant parce que je sais que l'approche est semblable avec le client »*. Pour cet agent l'uniformisation de l'approche va jusqu'à consolider la compréhension des mesures chez les intervenants et par là projeter sur la clientèle une image de cohérence : *« Les clients se disent pas 'tu peux magasiner, voir trois quatre agents puis t'as des chances qu'un dise oui'. Les chances sont moindres qu'elles l'étaient avant. On donne une image de cohérence »*.

Trois agents disent que l'uniformisation a permis de diminuer les disparités d'interventions dans l'offre de services à la clientèle. Un agent mentionne qu'une approche commune dans le service à la clientèle occasionne moins de façons différentes d'aborder les problématiques. Dans ce sens, un agent fait état de l'approche coercitive que pouvait avoir un collègue provenant de la Sécurité du revenu (Centre Travail-Québec) quant à ses interventions auprès de la clientèle. Également, comme nous l'avons rapporté précédemment un agent affirme avoir déjà eu, avant l'approche d'intervention, une attitude un peu fermée face aux besoins de certains clients. L'un d'eux souligne avoir senti des disparités dans les services à la clientèle dépendant de la méthode d'intervention connue des agents (DRHC, Sécurité du revenu ou SQDM). Selon lui, une grande disparité existait dans les services offerts entre la venue d'Emploi-Québec, le 1^{er} avril 1998, et l'implantation de l'approche d'intervention : *« Une grande disparité dans les services à la clientèle, beaucoup de disparités, beaucoup d'iniquités et d'inégalités dans les services offerts, dans la façon d'offrir les services, dans l'intervention et dans les frais à payer »*. Cet agent avance que l'approche d'intervention va uniformiser la façon de travailler des agents et par ce fait engendrer plus d'équité pour la clientèle.

Autres thèmes soulevés :

Trois agents d'aide à l'emploi déclarent que l'approche d'intervention a favorisé les rapports entre les agents. Deux agents dénotent une plus grande entraide et une meilleure capacité d'échange entre ceux-ci. Par exemple, l'un d'eux sent une plus grande confiance entre les intervenants. Un agent soutient que l'approche d'intervention a amélioré l'esprit d'équipe car les agents en se parlant ont pu communiquer leurs problématiques. Depuis l'approche d'intervention, deux agents disent faire davantage une relation d'aide avec la clientèle. Pour l'un d'eux, le travail y est plus intéressant et l'autre a l'impression d'être plus professionnel.

Formation sur l'approche d'intervention :

Près de la moitié des agents d'aide à l'emploi (7/15) provenant, majoritairement (4/7), de Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) affirment que la formation sur l'approche d'intervention a été dispensée trop tardivement à Emploi-Québec. Voici les propos d'un agent résumant le mieux le point de vue de tous : « *Cette formation aurait dû intervenir au départ d'Emploi-Québec* ». Deux agents affirment que s'ils avaient eu cette formation il y a deux ans, ils auraient trouvé moins difficile leur part d'intervention auprès de la clientèle. Par exemple l'un d'eux déclare avoir eu des difficultés à lire des rapports d'orientation. De plus, cet agent affirme avoir pu profiter du support de quelques collègues provenant de DRHC rompus à cette approche.

Organisation du travail :

Une grande partie des agents d'aide à l'emploi (12/15) provenant, majoritairement (8/12), de Développement des ressources humaines Canada relèvent quelques irritants ne leur permettant pas, toujours, de mettre en application l'approche de façon adéquate. Ainsi, ils soulèvent la charge de travail, le manque de personnel et leur crainte de ne pouvoir s'approprier l'approche d'intervention dans leur contexte organisationnel.

Cinq agents d'aide à l'emploi s'attardent à la charge de travail les empêchant, parfois, de mettre en pratique les entrevues d'employabilité en fonction de l'approche d'intervention. Par exemple, deux agents affirment qu'un trop grand nombre d'entrevues à réaliser rend plus difficile l'application de l'approche d'intervention. Voici les propos de l'un d'eux : « *La mise en place, c'est un peu difficile avec tout ce qu'on a à faire. Dans le 'rush' des cours quand t'as quatre à cinq entrevues par jour t'as pas le temps d'appliquer l'approche* ». Deux agents mentionnent qu'il y a trop de temps consacré aux tâches cléricales par rapport au temps que l'on devrait investir dans les entrevues elles-mêmes. Dans le même sens, un agent dit ne pas toujours mettre en pratique l'approche d'intervention à cause principalement du manque de temps et du débordement.

Quatre agents d'aide à l'emploi déplorent qu'il n'y a pas suffisamment de ressources disponibles dans leur Centre local d'emploi pour penser appliquer une véritable approche d'intervention. Voici les propos d'un agent qui abonde en ce sens : « *Compte tenu du personnel disponible c'est un peu utopique de penser qu'on peut l'appliquer, on doit tourner des coins ronds et rester plus en surface* ». L'un d'eux déclare qu'il ne suffit pas d'avoir eu la formation sur l'approche d'intervention encore faut-il avoir un contexte favorable pour l'implanter. Par exemple, cet agent mentionne que dans le cas où il doit assurer la charge de travail d'un collègue ceci crée une surcharge de travail ne lui permettant pas d'avoir le temps nécessaire pour mettre en pratique l'approche.

Cinq agents d'aide à l'emploi émettent des réserves quant à la possibilité de pouvoir réellement pratiquer l'approche d'intervention. Ceux-ci sont soucieux non seulement de s'approprier l'approche mais aussi de pouvoir valider leur approche dans la pratique. Par exemple, deux agents affirment que même si le contenu de l'approche d'intervention a été transmise, il reste à vérifier jusqu'à quel point chaque agent l'assimile. Pour l'un de ces agents une approche bien assimilée par les agents et bien intégrée devrait réduire le nombre de plaintes et le nombre de clients qui abandonne les mesures en cours de route. Pour valider, entre autres, leur apprentissage deux agents souhaitent la mise en place d'études de cas dans leur Centre local d'emploi qui favoriserait une approche plus uniforme avec la clientèle. Deux agents affirment que l'organisation du travail dans le

Centre local d'emploi ne permet pas toujours d'appliquer l'approche d'intervention. Par exemple, l'un d'eux dénote que les agents ont peine à articuler leur part d'intervention entre eux parce qu'en période de rodage. De plus un agent signale le peu de souci de la gestion face à l'approche client et voici ses propos : « *Parce que c'est étonnant ici comment on a des réunions d'équipe et on parle de toutes sortes de 'procédures' mais des clients on en parle pas. L'approche client ici, on en parle pas* ». Cet agent soutient qu'il peut y avoir de la part de certains intervenants des résistances à changer leurs façons de faire.

3.4.2 La perception de vue des agents défavorables à notre hypothèse

Notons que cinq agents d'aide à l'emploi sur vingt mentionnent que l'approche d'intervention individualisée soutenue par Emploi-Québec n'a pas amélioré le service à la clientèle. L'ensemble de ces agents proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) dont trois étaient, anciennement, attitrés au service de première ligne et deux au service de deuxième ligne.

Un thème principal rassemble le discours des agents : la venue de **l'approche d'intervention à Emploi-Québec** n'a pas changé leur façon d'intervenir auprès de la clientèle. De ce fait, ces agents n'y voient pas d'augmentation de bénéfices chez la clientèle qu'ils desservent. Cependant, la majorité (4/5) dénote des impacts positifs de l'arrivée de l'approche d'intervention sur eux et aussi sur leurs collègues qui n'avaient pas reçu cette formation. Un agent (1/5) affirme que l'organisation du travail n'est pas toujours facilitante pour permettre d'appliquer l'approche d'intervention.

Approche d'intervention à Emploi-Québec :

Depuis l'implantation de l'approche d'intervention à Emploi-Québec, l'ensemble des agents d'aide à l'emploi (5/5) défavorables à notre hypothèse affirment ne pas pratiquer différemment leurs interventions auprès de la clientèle. Notons, cependant, une nuance dans leurs discours selon que les intervenants étaient attitrés, anciennement, au service de première ou de deuxième ligne de DRHC. En effet, ceux qui proviennent du service de

première ligne n'associent pas le succès de l'intervention à l'appropriation de l'approche mais plus à leurs performances individuelles. Cet aspect n'est pas soutenu par les agents provenant du service de deuxième ligne et ceux-ci mentionnent toujours appliquer l'approche d'intervention telle que préconisée du temps de DRHC et poursuit à Emploi-Québec.

Deux agents provenant du service de première ligne de DRHC soulignent que l'approche d'intervention n'a pas amélioré le service à la clientèle parce que l'intervention est une affaire d'individu. Voici les propos de l'un d'eux qui illustrent leurs points de vue: « *Ma clientèle en a pas souffert ni bénéficié du fait que je l'avais pas puis que je l'ai maintenant. Peu importe l'approche d'intervention, c'est la façon d'être de l'agent* ». L'autre agent mentionne ne pas travailler différemment depuis son arrivée à Emploi-Québec et précise que lors du transfert, les compétences et les expériences ont suivi. De plus, il soutient qu'avec le service de première ligne en place à l'époque, à DRHC, la clientèle était située plus rapidement et les agents pouvaient effectuer plus de suivi.

Deux agents provenant du service de deuxième ligne de DRHC mentionnent que l'implantation de l'approche d'intervention à Emploi-Québec n'a pas changé leur façon d'intervenir auprès de la clientèle. Ceux-ci affirment posséder, depuis quelques années, cet outil d'intervention pour desservir la clientèle. De ce fait, ils déclarent que l'approche d'intervention n'a pas amélioré le service à la clientèle puisqu'ils continuent de l'appliquer auprès de leur clientèle. Cependant ces agents voient des aspects positifs au fait que l'approche d'intervention ait été transmise à ceux qui ne la connaissait pas. Voici les propos de l'un d'eux : « *Je peux comprendre qu'il y a des personnes qui ne l'avait pas suivi qui viennent de DRHC ou de la Sécurité du revenu qui pour eux-autres doivent voir une amélioration dans leur façon d'intervenir avec le client* ». Par exemple, lors de la formation sur l'approche d'intervention, l'un d'eux affirme avoir entendu une collègue dire qu'elle avait maintenant un outil lui permettant de faire son travail avec aisance.

Deux agents provenant du service de première ligne et de deuxième ligne de DRHC déclarent que la formation sur l'approche d'intervention leur a rafraîchi certaines notions

au niveau des entrevues. Enfin, un agent provenant du service de première ligne de DRHC déplore qu'en étant seul à la salle multi-services, il ne peut consacrer tout le temps nécessaire pour la clientèle.

Autre thème soulevé:

Un agent provenant du service de première ligne de DRHC mentionne que la clientèle apprécie davantage les services individualisés aux services de groupe car elle s'y trouve mieux informée et mieux supportée dans ses démarches vers l'emploi.

3.4.3 Conclusion partielle

Notre quatrième hypothèse sous-tend que l'approche d'intervention individualisée soutenue par Emploi-Québec améliore le service à la clientèle. Nous remarquons que la totalité des agents provenant de la Sécurité du revenu (7/7) et la majorité des agents provenant de Développement des ressources humaines Canada (8/13) sont favorables à notre hypothèse. Ainsi, quinze agents sur vingt se positionnent favorablement par rapport à l'implantation de l'approche d'intervention à Emploi-Québec. Nous observons que cinq agents d'aide à l'emploi provenant exclusivement de Développement des ressources humaines Canada se positionnent défavorablement par rapport à notre hypothèse. Pour ceux qui affirment que l'approche d'intervention améliore le service à la clientèle, nous constatons que leur discours est relativement semblable et ce, qu'ils proviennent de la Sécurité du revenu ou de DRHC. Cependant, la portée de l'approche d'intervention est différente selon que les agents soient rompus ou non à une telle approche axée sur les besoins des clients.

Nous retenons que l'ensemble des agents provenant de la Sécurité du revenu (7/7) et quelques agents (5/13) provenant du service de première ligne de Développement des ressources humaines Canada affirment que l'approche d'intervention leur a permis d'avoir un cadre de référence ou une mise à jour dans leurs techniques d'intervention. Aussi, trois agents (3/13) provenant du service de deuxième ligne de DRHC, pratiquant

déjà cette approche, soulignent des améliorations dans le service à la clientèle. Pour l'ensemble de ces agents (15/20), une telle approche entraîne des impacts positifs chez la clientèle dont : une meilleure réponse à leurs besoins, une plus grande satisfaction et des solutions plus durables à leurs problématiques. Également, près de la moitié des agents (3/7) de la Sécurité du revenu et quatre (4/13) agents de Développement des ressources humaines Canada soulignent que l'approche d'intervention encourage la responsabilisation des clients amenant les mêmes effets positifs ci-haut mentionnés sur la clientèle. De plus, deux agents (2/7) de la Sécurité du revenu et quatre (4/13) de DRHC mentionnent que l'approche d'intervention a favorisé une plus grande uniformisation dans les approches des agents engendrant une moins grande disparité dans les interventions.

En contrepartie, quelques agents (3/7) de la Sécurité du revenu et certains (4/13) de Développement des ressources humaines Canada déplorent que l'approche d'intervention ait été dispensée tardivement c'est-à-dire souvent plus de deux ans après le début de l'Entente Canada-Québec. Également, plus de la moitié des agents (4/7) de la Sécurité du revenu et plus de la moitié des agents (8/13) de DRHC soulèvent quelques aspects de l'organisation du travail ne facilitant pas toujours l'application de l'approche d'intervention dont : la charge de travail, le manque de personnel et leur crainte de ne pas pouvoir s'approprier l'approche d'intervention dans leur contexte de travail.

Nous observons que cinq agents d'aide à l'emploi (5/13) provenant exclusivement de Développement des ressources humaines Canada affirment que l'approche d'intervention n'a pas amélioré le service à la clientèle. Certains de ces agents (2/13) dénotent que l'approche d'intervention n'est pas plus efficace auprès de la clientèle qu'elle ne l'était lorsqu'ils l'appliquaient au sein de leur ancienne organisation. Les autres (3/13) disent que la formation sur l'approche d'intervention n'a pas eu d'impacts sur leur pratique.

Deux constats se dégagent du discours de la majorité des agents. Premier constat : plusieurs agents (15/20) reconnaissent que l'approche d'intervention peut avoir de façon probante des effets positifs sur la clientèle. Bien que l'approche d'intervention était

pratique courante chez les agents de la deuxième ligne de DRHC, elle s'est transmise aux agents de la Sécurité du revenu et à ceux de première ligne de DRHC. De plus, depuis l'Entente Canada-Québec préconisant le décloisonnement des clientèles, l'implantation de l'approche d'intervention a profité à tous les types de clientèles et plus spécifiquement à la clientèle de la Sécurité du revenu. Deuxième constat : bien que les agents vantent les mérites de l'approche d'intervention, treize d'entre eux (13/20) craignent de ne pouvoir se l'approprier dans leur contexte organisationnel actuel.

Le fait de constater que l'approche d'intervention profite aussi à la clientèle de la Sécurité du revenu nous incite à confirmer notre hypothèse. D'autant que lors de l'analyse de la première hypothèse, la majorité des agents de la Sécurité du revenu (4/7) évoquaient, également, les effets positifs des services personnalisés sur la clientèle. Cependant, à la lumière du discours des agents, l'approche d'intervention ne pourra être efficace sans un support et un contexte organisationnel adéquats.

3.5 Hypothèse 5: l'individualisation/parcours individualisé

Le Parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi améliore le service à la clientèle.

3.5.1 La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse

Notons que trois agents d'aide à l'emploi sur vingt soutiennent que le parcours individualisé vers *l'insertion, la formation et l'emploi* a amélioré le service à la clientèle. De ce nombre, deux agents proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et un de la Sécurité du revenu.

Un point principal est soulevé par ces agents. À l'instar de leurs collègues défavorables, ils reconnaissent le bien fondé des étapes du **parcours individualisé** auprès de la clientèle et plus spécifiquement en ce qui concerne les activités d'accompagnement et de suivi. Pour eux, ces activités supportent positivement la clientèle dans leur projet de

réintégration au marché du travail. Voici des propos de deux agents illustrant une amélioration par rapport à leur organisation d'origine respective (DRHC et Sécurité du revenu). L'agent de DRHC déclare : « *Depuis le 1^{er} avril 1998, le parcours individualisé est plus structuré qu'il l'était au niveau de DRHC. Il y a plus de suivis, disons que c'est plus systématique* ». Dans le même sens, l'agent de la Sécurité du revenu soutient : « *Avant ça, le parcours on faisait un « petit plan » mais l'objectif était beaucoup pour pénaliser la personne si elle ne le suivait pas; c'était pas efficace...Ça a plus qu'amélioré, c'est notre base de service*».

Quelques impacts positifs de la pratique de l'accompagnement et du suivi auprès des clientèles sont soulevés : la clientèle se sent plus écoutée et mieux encadrée dans leur cheminement vers l'emploi. Un agent souligne que des interventions ponctuelles lui permettent de réajuster si nécessaire le cheminement en cours : « *Ça permet à la clientèle d'être « redirigée » vers une mesure plus appropriée plus rapidement en cas d'abandon ou si la mesure convient plus ou moins* ». À titre d'exemple, il se souvient avoir été l'instigateur d'une rencontre tripartite avec son client, un intervenant d'une commission scolaire et lui pour trouver des pistes de solutions pertinentes dans le but de contrer les risques d'abandon du dit client participant. Également, un agent provenant de la Sécurité du revenu déclare que l'arrivée du parcours individualisé a « humanisé » les services à la clientèle.

3.5.2 La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse

Mentionnons que dix-sept agents d'aide à l'emploi sur vingt affirment que le *parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi* n'a pas amélioré le service à la clientèle. De ce nombre, sept agents sur une possibilité de sept proviennent de la Sécurité du revenu et dix sur une possibilité de treize proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ces résultats indiquent qu'unaniment les agents de la Sécurité du revenu et la très grande majorité des agents de DRHC sont plutôt défavorables à notre hypothèse.

Notons que deux principaux thèmes ressortent des résultats. Le premier thème, le plus éminent, est lié à l'**environnement organisationnel**. En effet, plusieurs agents d'aide à l'emploi (13/17) affirment que la lourdeur administrative, le manque de personnel et le volume des clientèles ne constituent pas un contexte qui favorise l'accompagnement et le suivi des clientèles dans leur projet de réintégration au marché du travail. Par conséquent, la grande majorité de ces agents soulèvent le peu de temps pouvant être consacré aux suivis de la clientèle. Ceci engendre des impacts négatifs dont : un manque de disponibilité des agents, un moins grand support à la clientèle et, plus encore, quelques-uns vont jusqu'à affirmer une moindre performance en termes de rétention en formation et d'intégration au marché du travail.

Le deuxième thème soulevé concerne, plus spécifiquement, la **pratique d'intervention** elle-même. Ainsi, certains agents (10/17) mentionnent d'une part, que l'arrivée du parcours n'a pas modifié leur part d'intervention auprès de la clientèle car ce processus prévalait déjà dans leur ancienne organisation. Aussi, quelques agents (6/17) soulignent d'autre part, que le processus d'accompagnement et de suivi découlant du parcours individualisé n'est pas encore tout à fait intégré dans leurs activités quotidiennes d'intervention auprès de la clientèle. Toutefois, même si la pratique de l'accompagnement et du suivi systématiques semblent être ardues, quelques agents (6/17) affirment, malgré tout, réagir et porter plus d'attention aux besoins d'accompagnement exprimés par la clientèle.

Un constat se dégage du discours de l'ensemble de ces agents (17/17) : ils reconnaissent en principe, unanimement, le bien fondé du **parcours individualisé**. En pratique, pour plusieurs (10/17), force est de constater que l'accompagnement et le suivi engendrent des effets positifs sur leur clientèle dont : un meilleur encouragement à poursuivre leur démarche d'intégration en emploi.

Environnement organisationnel :

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (13/17) provenant, majoritairement (9/13), de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) affirment que la lourdeur administrative et le manque de personnel ne favorisent pas l'accompagnement et le suivi auprès de leur clientèle. Également, le fort volume des clientèles à rencontrer ampute du temps à l'accompagnement et aux suivis des clientèles.

Lourdeur administrative :

Concernant la lourdeur administrative, l'ensemble de ces agents (13/17) font référence à la surcharge de travail liée, surtout, au système d'entrées de données et aux tâches cléricales qu'ils doivent effectuer quotidiennement.

La presque totalité de ces agents (12/13) disent ne pas pouvoir consacrer suffisamment de temps pour accompagner et surtout effectuer les suivis de leurs clientèles engagées dans un parcours. Voici quelques propos d'agents qui résument pertinemment ce point de vue : *« L'organisation du travail ne me permet pas de faire des suivis et le cléricale est très très important donc il y a une lourdeur administrative que je dois assumer...Le 'pitonnage' qu'on a à faire, toute cette énergie que tu gaspilles, tu ne peux la mettre ailleurs et suivre ton client...J'ai jamais vu ça dans 27 ans au gouvernement tant d'entrées de données et puis tant de paperasse...Présentement, pas le temps de faire du suivi et avec le 'pitonnage' qu'on a oublié ça; honnêtement, je connais personne qui a le temps de faire ses suivis »*. Notons que malgré cette lourdeur administrative, un agent (1/13) affirme consacrer du temps à l'accompagnement et aux suivis de la clientèle. Cependant, il mentionne que les modalités ne lui facilitent pas la tâche à assurer un meilleur service à la clientèle et qui plus est pourrait le décourager à faire des suivis.

Cinq agents d'aide à l'emploi (5/13) dénotent des lacunes au niveau du système informatisé de suivi. Trois agents affirment que le parcours informatisé et l'agenda électronique sont assez lourds et peu aidant pour favoriser le suivi des clientèles. Par exemple, l'un d'eux mentionne passer, indûment, du temps à chercher des codes dans le système qui ne correspondent pas toujours à la réalité du client. Dans le même sens, l'autre agent souligne que le fait que le parcours individualisé informatisé ne soit pas arrimé avec les autres systèmes, l'empêche de visionner à une même place tous les renseignements du client. Deux agents d'aide à l'emploi affirment faire, encore, la création des dossiers des clients ce qui leur enlèvent du temps à consacrer à leur clientèle. Un agent soutient que les systèmes informatisés ne supportent pas suffisamment la gestion de « case load » des agents non plus que la saisie de données pertinente aux suivis

budgetaires de la gestion. À ce sujet, il déclare que ceci pourrait expliquer la crise budgétaire survenue en 1999. Voici ces propos : « *Pendant près de six mois, on nous a demandé de sortir des statistiques parce que les systèmes n'étaient pas arrimés pour que celui qui chauffe le bateau puisse savoir où on s'en allait* ». Pour ce dernier, ceci peut expliquer en partie, le manque de temps pour l'accompagnement et le suivi des clientèles.

Cinq agents (5/13) de DRHC signifient que le mode de fonctionnement quant aux outils informatisés et à l'organisation du travail est moins facilitant aujourd'hui par rapport à ce qu'ils ont déjà connu pour assurer le suivi des clientèles. Quatre agents déclarent que le système de suivi informatisé du fédéral était plus aidant. Voici les propos d'un agent résumant cet opinion : « *On avait pas autant de difficultés au niveau informatique d'entrer les données et de suivre ça. Avant, c'était plus aidant que ce qu'on a là comme système. C'était un outil plus convivial tandis que là c'est de répondre à la machine alors que ça correspond pas toujours, des fois, à ce qu'on fait avec le client* ». Par exemple, un agent déclare qu'anciennement le système de suivi lui permettait de réviser les échéanciers et d'être plus rapide. L'un d'eux dénote que la présence d'une seule transaction où l'agent pouvait entrer ses commentaires lui permettait de visionner plus facilement le bilan historique du client. Également, deux agents soulèvent que l'organisation du travail en service de première et deuxième ligne appuyait plus facilement les intervenants dans la réalisation de leur suivi. Par exemple, un agent relève que les intervenants attitrés, à l'époque, au service de deuxième ligne recevaient leur dossier avec l'évaluation de l'employabilité et les entrées de données complétées ce qui supportait la réalisation de leurs suivis.

Cinq agents (5/13) soulignent que la paperasse à compléter et à consigner quotidiennement dans le cadre de leur travail constitue un irritant. Voici les propos d'un agent illustrant pertinemment ce point de vue : « *Dans l'organisation c'est le contrôle papier effarant pour suivre tous les plans d'action; j'essaie de couper dans les papiers, les autorisations dans les retours de papiers en augmentant les suivis. Il y a une perte de temps sèche à écrire les papiers* ». Également, un agent soulève qu'avant de consigner les résultats dans le système informatisé il doit, régulièrement, prendre du temps pour vérifier le retour des papiers (fiche de suivi d'une activité) et s'assurer que le tout est

conforme. Selon cet agent, ceci lui enlève du temps qu'il emploierait volontiers à faire plus d'accompagnement.

Manque de personnel :

Quatre agents d'aide à l'emploi (4/13) affirment que le manque de personnel ne stimule pas l'accompagnement et le suivi à cause, principalement, de la surcharge de travail que cela occasionne chez ceux-ci. Voici les propos d'un agent démontrant ce point de vue : « *Étant donné qu'il y a beaucoup de clientèles et pas assez de personnel c'est difficile de suivre le client comme on voudrait le suivre* ». Aussi, deux agents affirment que les absences non-remplacées engendrent de la surcharge ne leur permettant pas d'accorder du temps aux suivis. Également, pour deux agents le manque de personnel occasionne un plus grand nombre d'entrevues à être effectuées par jour et de ce fait restreint le temps pour les activités de suivis liées au parcours individualisé.

Volume des clientèles :

Sept agents d'aide à l'emploi (7/13) soulèvent que le trop grand volume de clientèles n'encourage pas l'accompagnement et le suivi. Voici les propos d'un agent illustrant le mieux le discours des intervenants: « *C'est difficile de suivre ma clientèle à cause de la trop grande quantité de cas à traiter et le peu de temps que j'ai pour chaque client* ». Par exemple, trois agents déclarent répondre constamment aux besoins pressants de la clientèle, ce qui leur enlève du temps à consacrer aux suivis. Un agent d'aide à l'emploi soutient qu'en plus du grand volume de clientèles, il est parfois nécessaire d'accorder plus de temps aux clientèles plus lourdement handicapées face au marché du travail. Par exemple, il mentionne donner plus de temps à la clientèle immigrante ce qui lui laisse moins de temps, particulièrement, pour les suivis des autres clientèles.

Impacts de l'environnement organisationnel sur le service à la clientèle :

Comme souligné dans les paragraphes précédents, aux dires de plusieurs agents (13/17), l'environnement organisationnel n'appuie pas les agents d'aide à l'emploi dans leurs activités d'accompagnement et de suivis liées au parcours individualisé. À ce sujet, ils soulèvent que le temps insuffisant consacré à ce type d'activités crée des impacts négatifs sur la clientèle dont un manque de disponibilité et un support inadéquat à la clientèle et de moins bons résultats en intégration en emploi.

Manque de disponibilité à la clientèle :

Six agents d'aide à l'emploi (6/13) déplorent leur manque de disponibilité auprès de leur clientèle. Trois d'entre eux déclarent ne pas toujours pouvoir rappeler la clientèle qui pourrait nécessiter des besoins en termes d'accompagnement et de suivi. Voici les propos d'un agent résumant ce point de vue : « *J'ai des dossiers sur mon bureau, j'aimerais rappeler mes clients, les suivre mais malheureusement je ne peux me permettre ça, je manque de temps* ». Par exemple, un agent dit espérer fixer un rendez-vous à une cliente immigrante éprouvant des difficultés dans son programme de formation en francisation. Dans le même sens, un agent souligne qu'avoir moins de clérical à faire lui permettrait d'être plus rapide dans ses rendez-vous. Un agent déclare qu'en plus d'être moins disponible à l'écoute des difficultés rencontrées par les clients, il peut en servir un moins grand nombre. Un agent déplore le fait qu'il doive réduire le temps attribué aux entrevues à cause, principalement, de la trop grande place qu'il doit accorder aux entrées de données informatisées pour être conforme. Également, un autre prétend qu'une moins grande disponibilité envers la clientèle peut engendrer moins de collaboration de celle-ci.

Support inadéquat à la clientèle :

Cinq agents d'aide à l'emploi (5/13) affirment supporter insuffisamment leur clientèle dans leur projet de réintégration au marché du travail. Trois agents soutiennent ne pas toujours pouvoir remédier aux difficultés de la clientèle. Par exemple, un agent regrette

ne pouvoir agir assez rapidement sur les absences de la clientèle en formation. Un agent soutient que la clientèle peut souffrir d'isolement dans le cadre de ses démarches vers l'emploi; voici ces propos: « *Les clients se sentent seuls, à eux-mêmes, mais j'aimerais aider les clients beaucoup plus que ça mais à cause de cette problématique (lourdeur administrative) malheureusement je suis obligée de laisser ça de côté* ». Deux agents remarquent que le manque d'accompagnement et de suivi engendrent, parfois, des besoins non-comblés chez la clientèle. Par exemple, l'un d'eux dénote que l'importance accordée à la paperasse peut, parfois, faire en sorte que certains agents s'éloignent des besoins réels de leur clientèle. Également, un agent souligne la négligence de support des agents lorsque prend fin la participation d'un client à une mesure active. Par exemple, il déclare ne pas prendre suffisamment de temps pour vérifier si le client est en emploi et s'informer, le cas échéant, si d'autres outils d'intégration au marché du travail pourraient lui être pertinents.

Effets sur les résultats :

Cinq agents d'aide à l'emploi (5/13) soutiennent que consacrer moins de temps à l'accompagnement et au suivi des clientèles peut engendrer de moins bons résultats. Trois agents mentionnent qu'un manque de suivi des clientèles occasionnent, parfois, des taux d'abandon plus élevé dans les programmes de réintégration au marché du travail. Par exemple, l'un de ces agents souligne avoir récupéré des gens à faire des suivis dans des cas d'absence à des mesures de formation. Dans le même sens, un agent affirme qu'un meilleur accompagnement permettrait d'apporter un soutien plus rapide pour que la clientèle puisse intégrer le marché du travail. À ce sujet, un agent mentionne que la multiplicité des activités (entrevues, téléphones, entrées de données, urgence, etc) contraignent, trop souvent, à négliger le client dans son accompagnement vers l'atteinte de son objectif. Deux agents signifient qu'il y a des ajustements à apporter au niveau de l'organisation du travail si on veut obtenir des bons résultats; voici leurs propos : « *Si la gestion mettait l'emphase sur voir un peu moins de monde, s'organiser au niveau du travail et nous donner la possibilité de consacrer du temps aux suivis, c'est là qu'ils*

auraient des résultats...Si le ministère veut qu'on ait de bons résultats, s'il veut qu'on suivent les clients, il va falloir qu'il rajoute du personnel ».

Autres thèmes soulevés :

Un agent affirme, également, qu'il y a beaucoup de temps et d'énergie qui sont consacrés à essayer d'apprendre et appliquer de nouvelles procédures qui sont le plus souvent vouées à être changées. Cet agent s'exprime en ces termes : *« Il y a eu des changements avec le repérage...ils mettent des choses en place après ils changent tout le temps d'idée. Ton travail ne se fait pas et manque de temps pour les suivis et l'accompagnement ».*

Sans parler de lourdeur administrative, un autre agent mentionne que le parcours individualisé informatisé omet de consigner certains résultats comme par exemple : lorsqu'un client est référé à une activité de recherche d'emploi autonome. Il est alors difficile d'effectuer le suivi de ce client puisque cela ne génère aucune relance dans l'agenda.

Pratique d'intervention :

Pratique d'intervention similaire :

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (10/17), majoritairement en provenance de DRHC (7/10), soulèvent que le parcours individualisé n'a pas amélioré le service à la clientèle. Ainsi, ces agents n'y voient pas de changements probants au niveau de l'établissement des plans d'intervention et leur suivi dans leur pratique puisque ce processus avait cours dans leur ancienne organisation. Ainsi, quatre (4/10) agents d'aide à l'emploi déclarent que la seule différence est dans les changements d'appellation du processus d'intervention lié au parcours individualisé. Voici les propos d'un agent illustrant le mieux ce point de vue : *« Je ne vois pas de différence car il y avait un parcours individualisé avant mais il portait pas le même nom ».* Dans ce sens, un agent affirme que c'est la formulation qui est différente et non pas l'action de l'intervenant. Selon six

agents (6/10), le principe du parcours demeure le même c'est-à-dire amener la clientèle non-prête à devenir autonome sur le marché du travail par l'établissement et le suivi d'un plan d'intervention.

Pratique d'intervention non-intégrée :

Six agents d'aide à l'emploi (6/17) provenant, majoritairement (4/6), de la Sécurité du revenu soulignent que le processus d'accompagnement et de suivi lié au parcours individualisé ne semble pas tout à fait intégré dans leur pratique. Un agent soutient que les intervenants ne sont pas tous fonctionnels dans l'application du parcours individualisé. L'un d'eux soulève que certains membres du personnel n'avaient pas reçu de formation à cet effet jusqu'à tout récemment. Trois agents de la Sécurité du revenu commencent à reconnaître l'importance de s'approprier cette pratique et disent adapter leurs approches; voici les propos de l'un d'eux : « *Pour les mesures légères, je ne suis pas porté à courir après le monde et puis là je me rends compte que ça devient important. Je suis en adaptation là-dessus* ». Également, un agent mentionne que l'organisation ne s'est pas adaptée aux exigences de l'implantation du parcours individualisé. En effet, il affirme ne pas sentir d'appui, d'écoute et de préoccupation de la part de la gestion et des collègues de travail quant à l'importance des suivis des clientèles.

Pratique d'intervention et accompagnement:

Six agents d'aide à l'emploi (6/17), provenant de DRHC et de la Sécurité du revenu, affirment être sensibles à l'accompagnement sur demande des clientèles et y donner suite. Notons que ces agents se répartissent comme suit : trois proviennent du service de première ligne de DRHC et trois de la Sécurité du revenu.

L'ensemble de ces agents (6/17) soutiennent répondre aux besoins d'accompagnement immédiats de leur clientèle. Par exemple, voici les propos de l'un d'eux reflétant bien leurs discours : « *Je l'accompagne, je l'aide autant que je peux. L'accompagner c'est certain que si le client me téléphone, je lui donne le service. S'il me téléphone pas j'ai*

pas le temps de le suivre ». Encore, l'un d'eux précise aviser leur clientèle de sa disponibilité si nécessaire. Deux agents provenant de la Sécurité du revenu affirment être plus axés sur les besoins de la clientèle. De ce fait, ils se disent plus susceptibles d'accorder le support à la clientèle qui en exprime le besoin : *« Au départ quand je rencontre le client, je lui mentionne qu'il peut m'appeler s'il y a un problème et le fait d'avoir créé un climat de confiance et une alliance de travail font en sorte qu'il peut m'appeler lors des difficultés plus qu'avant. Je réponds au besoin immédiat et je ne peux aller les chercher pour voir si ça va bien »*. Certains autres concentrent leurs efforts d'accompagnement à certains types de clientèles entre autres les cas plus lourds.

Autres thèmes soulevés :

Quatre agents d'aide à l'emploi (4/17) provenant de DRHC, attitrés à l'époque au service de première ligne, mentionnent que l'accompagnement et le suivi liés au parcours individualisé incombaient, surtout, aux agents du service de deuxième ligne. Voici les propos de l'un d'eux : *« À cette époque, j'avais peu de suivi à faire, c'était plus les conseillers (agent de deuxième ligne). Les peu de suivis que j'avais à faire c'était pour la recherche d'emploi et c'est sûr que j'avais le temps des faire »*.

Parcours individualisé :

L'ensemble des agents (17/17) défavorables à notre hypothèse constatent, théoriquement, la pertinence du parcours individualisé comme outil d'intervention auprès de la clientèle. Également, de façon plus pratique, plusieurs d'entre eux (10/17), remarquent que l'application du parcours soutient l'encouragement des clientèles dans leur objectif de réintégrer le marché du travail.

Reconnaissance théorique:

Tous (17/17) s'accordent pour reconnaître le bien fondé des étapes du parcours individualisé sur le service à la clientèle. Voici des propos relatant l'influence positive,

plutôt théorique, du dit parcours : « *Si on veut intervenir, on va être efficace si seulement il y a une entente conjointe dans un plan d'action... On ne peut se passer de ça et je pense que c'est, entre autres, la clé du succès... J'aimerais les accompagner davantage et c'est certain que pour certains clients ça serait important et souhaité. Si j'avais le temps je prendrais la chose en main* ». Dans le même sens, un agent affirme que l'accompagnement et le suivi constituent le but de l'approche d'intervention et déplore ne pouvoir pratiquer ces activités qui, selon lui, seraient positives sur la clientèle. Deux agents signifient que la pratique de l'accompagnement et du suivi est importante mais devrait prendre en considération le niveau d'autonomie de la clientèle. Par exemple : « *C'est important pas pour toutes les clientèles parce qu'il y en a qui sont capables de s'organiser puis qui ont pas besoin de ça et tu vas apparaître comme quelqu'un de contrôlant et t'as certaine clientèle qui va en avoir un peu plus besoin* ».

Reconnaissance pratique :

Dix agents d'aide à l'emploi (10/17), majoritairement en provenance de DRHC (7/10), constatent dans leur pratique d'intervention les effets positifs du parcours individualisé sur le service à la clientèle. Pour eux, les activités d'accompagnement et de suivi apportent de l'encouragement à la clientèle engagée dans un parcours. En conséquence, cette pratique d'intervention favorise l'objectif ultime c'est-à-dire : l'intégration au marché du travail du participant. Voici les propos d'un agent : « *Pour moi l'accompagnement et le suivi c'est du support, de l'encouragement et une forme de motivation et d'écoute qui sont nécessaires pour que la personne arrive à l'objectif de réintégrer le marché du travail* ».

Deux agents mentionnent que les clients apprécient se sentir appuyés dans le cadre de leur parcours car, des fois, ils se découragent, ont des craintes et se sentent seuls. À ce sujet, deux agents précisent que l'accompagnement et le suivi permettent de remédier aux difficultés rencontrées en période de parcours et « resituer » le client par rapport à l'objectif de l'emploi. Par conséquent, deux agents affirment que la clientèle se sent plus stimulée à poursuivre son projet et s'investit davantage dans celui-ci. Un agent soutient

que non seulement le parcours encourage un service très personnalisé mais que l'encadrement de celui-ci développe, encore plus, un lien de collaboration entre l'intervenant et le client.

Deux agents d'aide à l'emploi soulignent que l'accompagnement de la clientèle permet à la clientèle d'obtenir des informations plus adaptées à leur cheminement vers l'emploi. Par exemple, en parlant d'un client voici les propos d'un agent : « *Moi je l'ai informé de nos services. 'Si des personnes comme toi on en avait eu plus, moi je ne serais pas allé dans une formation comme ça'. Il a senti beaucoup de support et pas seulement lui, d'autres clients. Moi je leur donne toute l'information nécessaire* ». Également, deux agents disent trouver le suivi associé au parcours important mais déplore ne pouvoir, quelques fois, aller jusqu'au bout c'est-à-dire jusqu'à ce que le client obtienne un emploi.

3.5.3 Conclusion partielle

Notre cinquième hypothèse sous-tend que le *parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi* améliore le service à la clientèle. Nous remarquons que dix sept agents d'aide à l'emploi provenant unanimement de la Sécurité du revenu (7/7) et très majoritairement de Développement des ressources humaines Canada (10/13) sont défavorables à notre hypothèse. Également, nous observons que trois agents d'aide à l'emploi provenant majoritairement (2/3) de DRHC sont plutôt en faveur de notre hypothèse.

Nous constatons que la majorité des agents provenant de la Sécurité du revenu (4/7) et la majorité des agents provenant de Développement des ressources humaines Canada (9/13) affirment que l'environnement organisationnel n'encourage pas la réalisation systématique des étapes liées au parcours individualisé. Aux dires de ces agents (13/20), la lourdeur administrative, le manque de personnel et le volume des clientèles sont souvent des obstacles au temps pouvant être accordé à l'accompagnement et au suivi. En conséquence, ceci engendre des impacts négatifs sur la clientèle dont un manque de

disponibilité et un support inadéquat à la clientèle et de moins bons résultats en termes de rétention en formation et d'intégration au marché du travail.

Également, plusieurs agents de Développement des ressources humaines Canada (7/13) ne rapportent pas de changements significatifs au sujet du parcours puisque déjà instauré dans leur ancienne organisation. Notons que ces propos sont mentionnés par trois agents provenant de la Sécurité du revenu (3/7). La majorité des agents de la Sécurité du revenu (4/7) ainsi que deux agents de DRHC (2/13) soulignent ne pas avoir intégré dans leurs opérations quotidiennes les étapes du parcours individualisé. Notons, aussi, que trois agents provenant de la Sécurité du revenu (3/7) et trois agents de première ligne de DRHC (3/13) démontrent plus d'ouverture pour l'accompagnement et le suivi dans leur pratique d'intervention. Malgré que ces agents (17/20) soutiennent des arguments défavorables à notre hypothèse, force est de constater qu'ils soutiennent, unanimement, le bien fondé du parcours individualisé sur le service à la clientèle.

Nous remarquons que trois agents d'aide à l'emploi provenant majoritairement de Développement des ressources humaines Canada (3/13) affirment que le parcours individualisé a amélioré le service à la clientèle. Tout comme leurs collègues défavorables à notre hypothèse, ils reconnaissent positivement ce processus d'intervention sur la clientèle. Nous remarquons que leurs discours est relativement semblable à leurs collègues. Cependant, ils ne soulignent pas dans leurs propos la lourdeur administrative telle que soulevée par plusieurs de leurs collègues.

Deux constats se dégagent du discours des agents d'aide à l'emploi. Premièrement, pour l'ensemble de ceux-ci (20/20) le *parcours individualisé vers la formation, l'insertion et l'emploi* constitue un processus d'intervention pertinent pour le service à la clientèle. Deuxièmement, plusieurs agents (13/20) n'arrivent pas à appliquer ou que partiellement cet outil d'intervention dans le cadre de leur travail à cause, principalement, de l'environnement organisationnel et aussi dû à la non-intégration de ce processus dans leur pratique.

Considérant que certaines étapes du parcours individualisé dont l'accompagnement et le suivi ne sont pas pratiques courantes chez la majorité des agents, nous ne pouvons concrètement reconnaître l'incidence positive de cet outil sur l'efficacité des services à la clientèle. Cet état de fait nous incite à infirmer notre cinquième hypothèse.

3.6 Hypothèse 6 : l'individualisation/soutien du revenu

*Le soutien du revenu
améliore le service à la
clientèle.*

3.6.1 La perception des agents d'aide à l'emploi favorables à notre hypothèse

Soulevons que six agents d'aide à l'emploi sur vingt affirment que les modalités d'application du soutien du revenu ont amélioré le service à la clientèle. L'ensemble de ces agents proviennent majoritairement de la Sécurité du revenu (4/6).

Deux thèmes principaux ressortent de leurs discours. Premièrement, tous (6/6) reconnaissent les bienfaits du **principe du soutien du revenu individualisé** sur la clientèle et quelques-uns (3/6) soulèvent l'**ouverture** que celui-ci a permis aux prestataires de la Sécurité du revenu admissibles à l'article 58. Deuxièmement, la moitié des agents (3/6) soulignent l'apport positif en terme d'équité qu'ont eu les nouvelles **balises** du soutien du revenu individualisé sur le service à la clientèle.

En contrepartie, tout comme leurs collègues défavorables à notre hypothèse, la moitié d'entre eux (3/6) soulignent le **manque d'harmonisation** dans les modalités d'application du soutien du revenu. En conséquence, ce manque d'harmonisation engendre des iniquités dans la détermination des allocations d'aide à l'emploi accordées à titre de soutien du revenu.

Principe et ouverture du soutien du revenu individualisé l'égard du service à la clientèle :

La totalité des agents d'aide à l'emploi (6/6) provenant, majoritairement (4/6), de la Sécurité du revenu sont d'accord avec le principe du soutien du revenu individualisé et y relèvent des impacts positifs sur la clientèle. Deux agents soulignent les aspects positifs du calcul de budget découlant du soutien du revenu individualisé. Voici les propos de l'un d'eux : *« Souvent ce qu'on remarque c'est que les clients ne font pas de budget et quand on leur fait faire ça donne un portrait d'ensemble de leur situation actuelle. Le client est en mesure de dire oui je peux ou non »*. Encore plus, un agent affirme que l'exercice (budget) du soutien du revenu individualisé crée un rapprochement avec la clientèle et cette dernière s'y prête avec une grande minutie. Également, deux agents déclarent que le soutien du revenu permet une stabilité financière à la clientèle tout au long de leur parcours. Dans le même sens, un autre ajoute que le soutien du revenu individualisé engendre un plus grand taux de rétention et d'engagement de la clientèle dans les mesures. Un agent affirme que le soutien du revenu favorise la personnalisation des services en ce sens que le client fait affaire avec un seul intervenant et ce, autant pour l'élaboration du parcours que pour les aspects financiers. En conséquence, le client se sent sécurisé.

Trois agents d'aide à l'emploi mentionnent que l'ouverture du soutien du revenu individualisé a établi des conditions financières favorables pour les prestataires de la Sécurité du revenu admissibles à l'article 58 et aussi pour la clientèle « sans-chèque ». Ainsi, *« Si la clientèle de la Sécurité du revenu est article 58, c'est positif pour cette dernière parce qu'on peut lui en donner un peu plus... Même les « sans-chèque », on peut leur payer les frais de garde et de transport et pour certains ça peut leur prendre juste ça pour pouvoir avoir accès à un cours »*.

Balises dans les montants accordés à titre de soutien du revenu individualisé :

Trois agents d'aide à l'emploi (3/6) provenant exclusivement de la Sécurité du revenu apprécient grandement les balises nouvellement implantées quant au maximum d'allocations d'aide à l'emploi accordées à titre de soutien du revenu. Pour eux, ceci a permis de diminuer les montants exorbitants accordés, au début d'Emploi-Québec, à titre de soutien du revenu à la clientèle. Pour ces agents, les balises permettent à la clientèle une meilleure harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu. Par exemple, un agent affirme que la clientèle sent de la justice et de l'honnêteté dans le traitement de leur dossier. Aussi, deux de ces agents remarquent une satisfaction chez la clientèle : *« Règle générale, les gens, à très haute majorité du temps sont satisfaits »*.

Manque d'harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu :

Trois agents d'aide à l'emploi (3/6) provenant, majoritairement (2/3), de la Sécurité du revenu soulignent de la disparité dans l'attribution des montants accordés à titre de soutien du revenu selon le statut des clientèles. Ainsi, l'ensemble des agents soulèvent des iniquités et ce, plus particulièrement chez les prestataires de la Sécurité du revenu non admissible à l'article 58. *« Deux poids, deux mesures par rapport à la livraison des services. Les gens qui tirent de la langue continuent à tirer de la langue. Tu vas souffrir plus pour sortir du trou »*.

Autres thèmes :

Tout comme certains de leurs collègues défavorables à notre hypothèse, deux agents soulèvent la lourdeur administrative et le manque de flexibilité dans les modalités d'application du soutien du revenu. Ainsi, un agent déplore le nombre de formulaires à compléter pour analyser un budget avec un client. Quant au manque de flexibilité, un agent rapporte que les balises de 276\$ brut par semaine (incluant frais de garde et transport) fixées désavantagent certaines clientèles dont les monoparentales avec enfants.

3.6.2 La perception des agents d'aide à l'emploi défavorables à notre hypothèse

Mentionnons que quatorze agents d'aide à l'emploi sur vingt affirment que depuis l'Entente Canada-Québec, les modalités d'application du soutien du revenu n'ont pas amélioré le service à la clientèle. De ce nombre, trois agents sur une possibilité de sept proviennent de la Sécurité du revenu et onze agents sur une possibilité de treize proviennent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ces résultats indiquent que la très grande majorité des agents de DRHC adoptent une position plutôt défavorables à l'égard de notre hypothèse.

Deux principaux thèmes ayant des impacts négatifs sur le service à la clientèle ressortent des résultats. En un premier temps, la très grande majorité de ces agents (10/14) soulèvent un **manque d'harmonisation** dans les modalités d'application du soutien du revenu. Pour l'ensemble de ces répondants, ce manque d'harmonisation engendre des iniquités dans la détermination des allocations d'aide à l'emploi accordées à titre de soutien du revenu suscitant de l'insatisfaction auprès de la clientèle. En un deuxième temps, plus de la moitié de ces agents (9/14) soulignent un **manque de flexibilité** dans les modalités d'application du soutien du revenu. Pour l'ensemble de ces répondants, ce manque de flexibilité ne favorise pas toujours l'établissement de conditions financières propices à l'adhésion ou à la poursuite des projets de réintégration en emploi des clientèles. Quelques-uns parmi ceux qui déplorent un manque de flexibilité et d'autres (5/14) affirment apprécier les nouvelles **balises** dans les montants pouvant être accordés à la clientèle.

Malgré que les agents (14/20) affirment que les modalités d'application du soutien du revenu n'ont pas amélioré le service à la clientèle, certains d'entre eux (6/14) sont d'accord avec le **principe du soutien du revenu individualisé**. Aussi, ils soulignent l'**ouverture** que celui-ci a permis dans le cas des prestataires de la Sécurité du revenu admissibles à l'article 58¹⁸.

¹⁸ Vous référer à la note de bas de page numéro 16 à la page 51 pour définition de l'article 58.

Notons que nous retrouvons, dans le discours de quelques agents (5/14), une référence à la **crise budgétaire de 1999**. La crise a eu comme conséquence de provoquer un non-respect des engagements financiers envers certaines clientèles. Également, quelques agents (5/14) soulignent une **lourdeur administrative** dans les modalités d'application du soutien du revenu individualisé. Ici, les agents s'en sont tenus davantage aux difficultés opérationnelles plutôt qu'aux impacts sur la clientèle.

Manque d'harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu :

Plusieurs agents d'aide à l'emploi (10/14) provenant, majoritairement (7/10), de DRHC mentionnent un manque d'harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu. Le manque d'harmonisation fait référence aux disparités d'application du soutien du revenu selon : les statuts des clientèles, les différents Centres locaux d'emploi et la différence de pratique d'un agent à l'autre. En conséquence, ces disparités génèrent des iniquités et de l'insatisfaction au sein de la clientèle.

Disparités selon les types de statuts :

Six agents d'aide à l'emploi (6/10) soulèvent des disparités dans les montants accordés à titre d'allocation d'aide à l'emploi selon le statut des clientèles c'est-à-dire selon que l'individu soit prestataire de l'assistance ou de l'assurance-emploi ou « sans-chèque».

Trois agents provenant de la Sécurité du revenu déplorent que les prestataires de l'assistance-emploi, non admissible à l'article 58, n'ont droit qu'au soutien du revenu normé lors de leurs participation aux mesures. Voici les propos d'agents illustrant ce point de vue : « *Il y a de l'injustice, ceux de la Sécurité du revenu ont beaucoup moins que ceux admissibles au soutien du revenu (individualisé)...Je me sens malheureux de ne pouvoir aider les gens de l'aide sociale davantage parce qu'ils ont un taux normé et parce qu'ils sont sur l'aide sociale on leur donne pas les moyens de faire des études valables. La clientèle de la Sécurité du revenu devrait être assujettie au budget comme les autres* ». Un autre mentionne que si on traitait tout le monde équitablement, le

décloisonnement des clientèles se ferait plus rapidement. Selon lui, tout le monde a droit au même processus financier lors de leur participation à leur projet de réintégration au marché du travail. Ainsi, selon cet agent, la clientèle peut se comparer et sentir de l'injustice en fonction des allocations d'aide à l'emploi qui leurs sont octroyées.

Deux agents d'aide à l'emploi en provenance de DRHC mentionnent, quant à eux, que les prestataires de l'assurance-emploi peuvent être désavantagés dans l'application du soutien du revenu. À ce sujet, les deux rapportent que l'application du soutien du revenu individualisé avec un taux maximum (276\$ maximum par semaine incluant frais supplémentaires) est inéquitable par rapport à la clientèle de la Sécurité du revenu. Par exemple, l'un d'eux soutient que la clientèle de la Sécurité du revenu a droit aux frais supplémentaires incluant les frais de garde et de transport en sus du soutien du revenu normé (barème). Un autre agent de DRHC trouve inéquitable que la clientèle « sans-chèque » n'ait pas droit aux allocations d'aide à l'emploi lors de leur participation à leur projet de réintégration au marché du travail.

Disparités entre les Centres locaux d'emploi (CLE) :

Quatre agents d'aide à l'emploi (4/10) soulignent des disparités dans les montants versés en allocation d'aide à l'emploi à la clientèle provenant de Centres locaux d'emploi (CLE) différents. Ici, il peut s'agir de Centres locaux d'une même région ou de régions différentes.

Voici les propos d'un agent résumant pertinemment le point de vue de l'ensemble : « *Il y a du travail à faire au niveau de l'harmonisation du soutien du revenu entre les CLE et même les régions. La clientèle, encore là, n'a pas une réponse semblable d'un CLE à l'autre* ». Par exemple, cet agent affirme que les Centres locaux d'emploi ont des façons particulières de considérer les cartes de crédit ou les prêts auto dans l'application du soutien du revenu individualisé. Deux agents affirment que la clientèle qui déménage de Montréal vers Laval sent de l'injustice et sont insatisfaits parce que les règles d'attribution du soutien du revenu y sont plus strictes. Dans le même sens, l'un d'eux

mentionne que lors d'interruption des participations durant la période des fêtes, un bureau paye un plus grand nombre de semaines à la clientèle. Un autre soutient qu'à l'intérieur même de la région, la clientèle se compare et est insatisfaite : « *Juste avant l'entrevue une autre agente me dit : ' Est-ce possible! nous avons toujours refusé de payer les frais de cours d'anglais à 85\$ par semaine puis un autre bureau les paye ».*

Disparités entre les agents d'aide à l'emploi :

Six (6/10) agents d'aide à l'emploi dénotent des disparités dans les montants octroyés en allocation d'aide à l'emploi à la clientèle selon l'agent responsable du dossier.

Deux agents d'aide à l'emploi mentionnent que selon la provenance de l'agent, l'application du soutien du revenu peut être interprétée différemment et engendrer des inégalités au sein de la clientèle. Voici les propos de l'un d'eux : « *Les gens qui viennent anciennement de la Sécurité du revenu sont habitués avec des normes très strictes. Alors, quand ils sont au soutien du revenu individualisé sont encore très strictes. Je pense que l'agent d'aide à l'emploi qui vient de la Sécurité du revenu à tendance à donner très peu ».* Un autre déplore le manque d'effort de l'organisation à essayer d'harmoniser les tenants et aboutissants de la négociation du soutien du revenu avec la clientèle d'une région à l'autre, d'un CLE à l'autre et même d'un agent à l'autre.

Dans le même sens, trois agents affirment que la préparation du budget avec la clientèle afin d'établir le soutien du revenu individualisé est très variable et ce, selon la compréhension et les valeurs des agents. En conséquence, cela génère des iniquités dans les allocations d'aide à l'emploi versées et les frais à rembourser à la clientèle. Par exemple : « *J'ai de la difficulté avec Emploi-Québec, toi t'as un discours, moi j'en ai un, nos clients se retrouvent dans la même formation, dans le même service et il y en a pas un qui a le même son de cloche : toi tu payes pas son stationnement, l'autre y paye, moi j'y paye son transport ».*

En plus, deux agents d'aide à l'emploi soulignent des disparités avec les partenaires externes qui, au début d'Emploi-Québec, administraient des parcours individualisés et donc le soutien du revenu à la clientèle. Voici les propos de l'un d'eux: « *Sur un même cours des gens étaient très bien financés et d'autres moins avec les mêmes situations* ». Aussi, quelques agents d'aide à l'emploi (5/14) ont relevé certains cas d'aberrations dans l'attribution de montants trop élevés à titre de soutien du revenu individualisé.

Manque de flexibilité dans les modalités d'application du soutien du revenu :

Plus de la moitié des agents d'aide à l'emploi (9/14) provenant, majoritairement (6/8), de DRHC soulèvent un manque de flexibilité dans les modalités d'application du soutien du revenu au sein de la clientèle. Le manque de flexibilité fait référence au peu de marge de manœuvre que l'agent détient quant à l'établissement du soutien du revenu. En conséquence, le manque de flexibilité dans les montants accordés en allocation d'aide à l'emploi ne favorise pas toujours des conditions propices à l'adhésion ou à la poursuite des projets de réintégration en emploi de la clientèle.

Sept agents d'aide à l'emploi déplorent le manque de flexibilité du montant maximal de 276\$ brut par semaine (incluant frais de transport et frais de garde) accordé en allocation d'aide à l'emploi à la clientèle admissible au soutien du revenu individualisé. Ici, les agents visent plus particulièrement la clientèle ayant des besoins de frais de garde. Voici les propos d'un agent illustrant ce point de vue : « *Quand tu dis qu'une monoparentale qui a trois enfants et que tu lui donnes le même montant qu'une personne seule. Le montant inclut les frais de garde et de transport; c'est pas gros pour quelqu'un qui veut retourner aux études* ». En conséquence, quatre agents soulignent que des prestataires de l'assurance-emploi ne s'engageront pas dans un parcours sachant qu'ils ne pourront être supportés adéquatement. Voici les propos d'un agent illustrant ce point de vue : « *Quand tu expliques aux gens qu'à la fin de leurs prestations d'assurance-emploi c'est le budget d'Emploi-Québec et ça pas rapport à votre ancien emploi. Il y a des gens qui décident de ne pas y aller et on peut retrouver la personne éternellement dans nos bureaux comme un boulet parce qu'on a pas été flexible dans nos critères* ».

Deux agents d'aide à l'emploi soutiennent que le manque de flexibilité peut engendrer des abandons de parcours au sein de certaines clientèles faute de support financier correspondant à leurs besoins. Par exemple, l'un d'eux mentionne que le manque de flexibilité a déjà incité un de ces clients à combler les manques financiers par du travail à temps partiel les fins de semaine. Selon lui, le client pourrait mettre en péril sa formation faute de temps à y consacrer. Deux agents déplorent le manque de latitude qu'ils ont face à la clientèle assujettie au soutien du revenu normé (30\$ par semaine) dont les prestataires de la Sécurité du revenu. Par exemple, l'un d'eux affirme que dû à des contraintes financières de fins de mois, cette clientèle peut avoir de la difficulté à étudier et à être compréhensive durant son parcours vers l'intégration au marché du travail. Deux agents soulèvent le manque de confiance que l'organisation leur porte lorsqu'il s'agit, par exception, d'évaluer à la hausse un soutien du revenu individualisé à la clientèle. Voici les propos de l'un d'eux : « Là, avec le fait que si on dépasse 276\$, il faut faire signer notre chef d'équipe. Mon jugement est où? ». En ce sens, un agent affirme qu'il y avait plus de latitude et moins de règles rigides dans l'établissement du soutien du revenu dans son ancienne organisation (DRHC).

Balises dans les montants accordés à titre de soutien du revenu individualisé :

10/11/01

Cinq agents d'aide à l'emploi (5/14) provenant, majoritairement (4/5), de DRHC mentionnent que l'application du soutien du revenu est plus facilitante avec des balises pour s'y référer : « Depuis qu'on a des balises c'est plus facilitant...Je suis d'accord avec un montant maximum pour l'individualisé que je considère un peu bas...Quand même bon qu'on ait restreint les limites ». L'un d'eux affirme que les balises ont permis une certaine uniformisation dans les montants accordés à la clientèle. Selon cet agent, les clientèles se comparent moins et par le fait même « chicanent » moins par rapport à leurs allocations d'aide à l'emploi. Deux agents souhaiteraient avoir plus de normes dans l'application du soutien du revenu individualisé mais pour d'eux encore, faut-il avoir de la latitude pour l'accorder.

TTTTT
 TT
 TT
 TT
 TT
 TT
 TT
 TT
 TT

sssss
 ss
 ssss
 ss
 ssss
 ss
 ssss
 ss
 ssss
 ss
 ssss

Principe et ouverture du soutien du revenu individualisé à l'égard du service à la clientèle :

Six agents d'aide à l'emploi (6/14) provenant, majoritairement (4/6), de DRHC déclarent être en accord avec le principe du soutien du revenu individualisé et soulignent l'ouverture que celui-ci a eu sur les prestataires de la Sécurité du revenu admissible à l'article 58. En conséquence, le soutien du revenu individualisé favorise des conditions financières propices à la clientèle dans la réalisation de leur parcours.

Trois agents d'aide à l'emploi affirment être en accord avec le principe du soutien du revenu individualisé. Pour ces agents, l'élaboration d'un soutien du revenu établit en fonction des besoins de l'individu lui permet d'obtenir les moyens financiers à la réalisation complète du parcours d'intégration en emploi. Par conséquent, ceci a pour effet de rassurer la clientèle affirme un agent. Aussi, cela permet à la clientèle, aux dires d'un autre, de s'engager dans un parcours sans trop de souci financier. Trois agents d'aide à l'emploi soulignent l'ouverture que le soutien du revenu du revenu individualisé a permis aux prestataires de la Sécurité du revenu admissibles à l'article 58. Pour ces agents, cette ouverture peut générer chez cette clientèle de meilleures conditions financières à la réalisation des parcours. Voici les propos de l'un d'eux résumant le point de vue de ces agents : *« Je suis d'accord avec le fait que le soutien du revenu améliore le service pour la clientèle prestataire de la Sécurité du revenu admissible à l'article 58, donc qui ont reçu du chômage dans les trois dernières années, parce que eux maintenant ont accès à un budget qui est supérieur au montant qui était disponible à la Sécurité du revenu ».*

Coupages budgétaires d'octobre 1999 vs le service à la clientèle :

Cinq agents d'aide à l'emploi (5/14) provenant exclusivement de Développement des ressources humaines Canada soulignent un inconfort qu'a eu sur eux et sur le service à la clientèle la crise budgétaire survenue en octobre 1999. En conséquence, certains

engagements financiers envers les clientèles n'ont pas été respectés et d'autres laissés pour compte.

Voici quelques propos d'agents illustrant le point de vue : « *Il y a eu un temps, où à cause du budget, on n'a pas pu envoyer des clients sur des mesures. Ça été épouvantable parce que là, il y a un certain nombre de clients qui n'ont pas été servis du tout...Des gens qui ont été obligés d'abandonner leur parcours quand on a eu des coupures de budget...J'espère qu'on ne vivra plus ce qu'on a vécu en octobre 1999* ». Dans le même sens, un agent mentionne que les coupures ont engendré des insatisfactions au sein de la clientèle.

Lourdeur administrative dans les modalités d'application :

Cinq agents d'aide à l'emploi (5/14) provenant, majoritairement (4/5), de Développement des ressources humaines Canada dénotent une lourdeur administrative dans les modalités d'application du soutien du revenu individualisé. Trois agents d'aide à l'emploi signalent une lourdeur cléricale et voici les propos de l'un d'eux : « *Avec les fameuses formules, les frais de garde, transports c'est encore du temps que ça prend. Avant, il y avait moins de formulaires et là, beaucoup trop de procédures* ». Par exemple, pour la conformité des dossiers, l'un d'eux déplore le nombreux va-et-vient alentours des documents à produire et à verser aux dossiers des clients. Deux agents soulignent une complexité dans l'élaboration du budget avec la clientèle. Par conséquent, l'un d'eux précise que la clientèle peut sentir des malaises à dévoiler son budget à l'agent d'aide à l'emploi.

Deux agents d'aide à l'emploi dénotent de nombreux changements dans les modalités d'application du soutien du revenu individualisé. Ainsi, pour cet agent, les intervenants manquent de compréhension face aux procédures liées au soutien du revenu individualisé ce qui ne facilite pas leurs interventions. Aussi, l'autre agent déclare que les changements fréquents dans les modalités d'application du soutien du revenu peuvent provoquer de l'insatisfaction auprès de la clientèle.

Autres thèmes :

Trois agents d'aide à l'emploi (3/14) provenant de Développement des ressources humaines Canada soulèvent l'existence du soutien du revenu individualisé dans leur ancienne organisation. Par exemple, un agent attiré anciennement au service de deuxième ligne affirme ne pas voir de changements dans le soutien du revenu individualisé : « *Je ne vois pas de changement. Il y avait un soutien du revenu dans l'organisme où je travaillais et maintenant il y a un soutien du revenu dans l'organisme où je travaille* ». Un autre affirme que lorsque le soutien du revenu individualisé s'est implanté en 1997 à DRHC, les conseillers n'étaient pas d'accord avec ce principe à cause, principalement, du temps en terme de négociation que cela occasionnait. Cet agent mentionne que l'arrivée de l'approche du soutien du revenu à Emploi-Québec a été vécue de façon semblable par les agents attirés anciennement au service de première ligne de DRHC et par les agents provenant de la Sécurité du revenu. Également, en plus d'affirmer l'existence du soutien du revenu à DRHC, l'un d'eux signale l'existence des barèmes (soutien du revenu normé) anciennement utilisés à la Sécurité du revenu.

3.6.3 Conclusion partielle

Rappelons que notre sixième hypothèse sous-tend que le soutien du revenu améliore le service à la clientèle. Les résultats indiquent que quatorze agents d'aide à l'emploi sur vingt se positionnent défavorablement en rapport à notre hypothèse : onze proviennent de DRHC et trois proviennent de la Sécurité du revenu. Également, les résultats font ressortir que six agents sur vingt sont plutôt favorables à notre hypothèse : quatre proviennent de la Sécurité du revenu et deux de DRHC. Nous remarquons que la grande majorité des agents de DRHC sont défavorables à notre hypothèse (onze sur une possibilité de treize). Quant aux agents provenant de la Sécurité du revenu, plus de la moitié se positionnent favorablement à notre hypothèse (quatre sur une possibilité de sept). À la lumière de ces résultats, nous observons une homogénéité dans les perceptions défavorables des gens d'origine de DRHC comparativement aux avis plutôt partagés des gens d'origine de la Sécurité du revenu.

Nous constatons que plusieurs agents de DRHC (8/13) soulignent un manque d'harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu à la clientèle. Ceci provoque des iniquités dans les montants accordés en soutien du revenu à la clientèle dépendant : des statuts des clientèles, des différents bureaux et des différents intervenants. Ce point de vue est partagé par cinq agents (5/7) en provenance de la Sécurité du revenu qui relatent surtout le manque d'harmonisation en fonction des statuts des clientèles. Pour ces derniers, la clientèle de la Sécurité du revenu non admissible à l'article 58 se trouve désavantagée sur le plan financier par rapport aux autres clientèles.

Également, plus de la moitié des agents de DRHC (7/13) dénotent un manque de flexibilité dans les modalités d'application du soutien du revenu; point de vue partagé par trois agents en provenance de la Sécurité du revenu (3/7). De ce fait, ils soulèvent avoir peu de marge de manœuvre pour établir un soutien du revenu basé sur les besoins de certaines clientèles. Ici, les agents font référence, majoritairement, à la clientèle monoparentale ayant des besoins en frais de garde et pour qui, le soutien du revenu ne facilite pas toujours des conditions financières propices à l'adhésion ou à la poursuite des parcours vers l'emploi.

Nous observons que presque la totalité des agents d'origine de la Sécurité du revenu (6/7) sont d'accord avec le principe du soutien du revenu en ce sens qu'il favorise des conditions financières viables à la clientèle dans la réalisation de leur parcours. Plus particulièrement, ils rapportent les effets bénéfiques que l'ouverture du soutien du revenu a engendré à l'égard des prestataires de la Sécurité du revenu admissibles à l'article 58. Ce point de vue est aussi partagé par six agents de DRHC (6/13).

Nous remarquons que plus de la moitié des agents provenant de la Sécurité du revenu (4/7) et provenant de DRHC (7/13) soulignent les effets positifs des balises récentes établies pour l'application du soutien du revenu et ce, malgré que certains y déplorent un manque de flexibilité. Les balises donnent un cadre de référence à l'agent et rend davantage uniforme et équitable les montants octroyés à la clientèle. Également, quelques agents de DRHC (5/13) soulignent le non-respect des engagements financiers qu'ont eu

les coupures budgétaires d'octobre 1999 sur la clientèle. De plus, cinq agents d'origine de DRHC relèvent la présence d'une lourdeur administrative dans les modalités d'application du soutien du revenu, élément partagé par un agent de la Sécurité du revenu.

Deux constats se dégagent du discours des agents. Premier constat: le dénominateur commun dans le discours de treize agents et ce, peu importe leur provenance est un manque d'harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu. Deuxième constat : la presque totalité des agents provenant de la Sécurité du revenu soulignent les bienfaits qu'a eu l'ouverture du soutien du revenu individualisé sur les prestataires de la Sécurité du revenu admissibles à l'article 58.

N'ayant pas fait de distinction entre le soutien du revenu individualisé et normé lors de l'élaboration de notre hypothèse, il appert que les agents n'ont pas conclu que le soutien du revenu a amélioré le service à la clientèle. En effet, dans les deux approches, des iniquités au niveau des allocations d'aide à l'emploi versées persistent. Et ce, nonobstant que les prestataires de la Sécurité du revenu admissibles à l'article 58 puissent avoir accès au soutien du revenu individualisé leur ouvrant certaines conditions financières plus favorables. Pour ces raisons, nous infirmons notre sixième hypothèse.

3.7 Synthèse des résultats

Les données recueillies ont permis de mettre en lumière les perceptions des agents d'aide à l'emploi quant à l'efficacité du service à la clientèle depuis l'Entente Canada-Québec. L'analyse des résultats a permis de corroborer deux hypothèses sur six. Les hypothèses validées concernent le décloisonnement et l'approche d'intervention; hypothèses réparties dans chacun de nos concept centraux . Nous présentons ici une synthèse des résultats. En un premier temps nous aborderons le concept de la décentralisation dont traitent nos hypothèses relatives au dédoublement, à l'harmonisation et au décloisonnement. En un deuxième temps, nous présenterons le concept de l'individualisation dont traitent nos hypothèses relatives à l'approche d'intervention, au parcours individualisé et au soutien

du revenu. Enfin, nous ferons part de nos observations suite à l'analyse des perceptions des agents d'aide à l'emploi.

3.7.1 La décentralisation

Au chapitre de la fin des **dédouplements**, les agents reconnaissent des effets positifs du regroupement au palier provincial des mesures et services d'emploi sur la clientèle dont : une meilleure diffusion de l'information, des services plus diversifiés et personnalisés. Notons que ces éléments ont surtout été soulevés par les agents provenant de la Sécurité du revenu. Or, dans l'ensemble, les agents affirment que des dédoublements perdurent tant au niveau fédéral/provincial, qu'interministériels ainsi qu'avec les partenaires de l'emploi et de la main-d'œuvre. Ces différents types de dédoublement engendrent des effets négatifs chez la clientèle dont : les déplacements et la confusion. Malgré que les agents constatent que l'élimination (réduction) des dédoublements influence positivement l'efficacité des services, la persistance de ceux-ci nous incitent plus fortement à infirmer l'hypothèse qui se posait comme suit : *L'élimination des dédoublements fédéral/provincial dans les services publics d'emploi améliore le service à la clientèle.* Nous aurions dû formuler notre hypothèse de cette façon : *Plus les dédoublements sont éliminés, plus le Service public d'emploi (service à la clientèle) est amélioré.* Dès lors, notre hypothèse aurait pu être confirmée.

Au chapitre de **l'harmonisation**, les agents d'aide à l'emploi perçoivent des effets différents sur la clientèle selon qu'elle soit prestataire d'assistance ou d'assurance-emploi. Ainsi, les agents provenant de la Sécurité du revenu soutiennent que l'harmonisation a amené de la diversité dans l'offre de services à la clientèle d'assistance-emploi (Sécurité du revenu). Cette diversité permet de répondre davantage aux besoins réels de ce type de clientèle en démarche d'insertion ou de réintégration au marché du travail. Quant aux agents de DRHC, l'harmonisation n'a rien changé puisqu'ils disposaient, avant l'Entente Canada-Québec, sensiblement des mêmes programmes et services pour desservir leur clientèle. Cependant, l'ensemble des agents perçoivent un manque d'harmonisation dans la gestion des programmes de

développement de la main-d'œuvre et d'emploi engendrant de la disparité dans l'offre de services à la clientèle. Ce point de convergence dans les perceptions nous incitent à infirmer l'hypothèse qui se posait comme suit : *L'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi améliore le service à la clientèle.*

Au chapitre du **décloisonnement**, les agents d'aide à l'emploi reconnaissent que l'ouverture de l'offre de services a permis une accessibilité à un plus grand nombre de clientèles incluant les « sans-chèque ». Ils affirment notamment l'apport positif et l'effet dynamisant qu'a les salles multi-services sur la diffusion de l'information relative au marché du travail. Ils soulignent, cependant, que l'ouverture au plus grand nombre de types de clientèles crée des difficultés dans leur pratique d'intervention. Aussi, ils dénotent des disparités dans les modalités d'application du soutien du revenu pour la clientèle « sans-chèque ». À ces égards, nous associons ces éléments négatifs soulevés par les agents aux hypothèses traitant du soutien du revenu (disparités dans les modalités d'application) et à l'approche d'intervention (difficultés dans les pratiques d'intervention). Si nous prenons comme prémisse que le décloisonnement a permis une accessibilité au plus grand nombre de clientèles incluant les « sans-chèque » nous confirmons l'hypothèse qui sous-tend que : *le décloisonnement des clientèles améliore le service à la clientèle.*

3.7.2 L'individualisation

Au chapitre de l'**approche d'intervention**, les agents d'aide à l'emploi reconnaissent les effets positifs d'une intervention axée sur la clientèle. Les techniques associées à une telle approche permettent de mieux accompagner la clientèle dans la résolution de leurs problèmes d'emploi. Aussi, cette approche encourage la clientèle à prendre en charge le choix des solutions appropriées à leur situation. L'approche d'intervention a pour effet d'engendrer une plus grande satisfaction de la clientèle et des solutions plus durables à leurs problématiques. Le fait que l'organisation préconise l'approche d'intervention génère une uniformisation dans les pratiques d'intervention des agents auprès de la

clientèle. Même si cette approche prévalait à DRHC et donc appliquée aux prestataires de l'assurance-emploi, elle s'est étendue à tous les types de clientèles et plus particulièrement à la clientèle de l'assistance-emploi (Sécurité du revenu). Nous confirmons l'hypothèse qui sous-tend que : *l'approche d'intervention individualisée soutenue par Emploi-Québec améliore le service à la clientèle.*

Au chapitre du **parcours individualisé**, les agents reconnaissent l'efficacité des activités liées à l'accompagnement et au suivi des clientèles lorsque pratiquées. Ces types d'activités encouragent la clientèle à poursuivre leur démarche d'intégration au marché du travail et par le fait même d'atteindre les résultats escomptés. Pour certains, l'arrivée du parcours n'a pas modifié leur part d'intervention et d'autres mentionnent que ce processus n'est pas tout à fait intégré quotidiennement dans leur travail. Dans l'ensemble, ils soulèvent que le contexte organisationnel ne les appuie pas dans la réalisation de leurs activités d'accompagnement et de suivi auprès des clientèles. Ceci engendre des impacts négatifs sur la clientèle dont un manque de disponibilité et un support inadéquat à la clientèle et de moins bons résultats en intégration en emploi. Nous ne pouvons reconnaître l'incidence positive de cet outil sur le service à la clientèle car certaines étapes dont l'accompagnement et le suivi ne sont pas pratiques courantes chez les agents. Nous infirmons l'hypothèse qui se posait comme suit : *Le parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi améliore le service à la clientèle.*

Au chapitre du **soutien du revenu**, les agents reconnaissent les effets positifs qu'a eu l'ouverture du soutien du revenu individualisé à la clientèle admissible à l'article 58 dont plus particulièrement les prestataires de l'assistance-emploi. En conséquence, la clientèle admissible à ce type de soutien financier détient des conditions financières plus favorables à la réalisation de leur parcours vers l'emploi. Dans l'ensemble, les agents déplorent un manque d'harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu et ce, qu'il soit normé ou individualisé. Le manque d'harmonisation fait référence au traitement du soutien du revenu inéquitable pour la clientèle selon les statuts distincts des clientèles, les différents Centre locaux d'emploi et les intervenants. Aussi, les agents soulèvent un manque de flexibilité dans les montants accordés à titre de soutien du

revenu individualisé ou normé. Ici, ils font surtout référence aux balises du soutien du revenu individualisé (276\$ maximum par semaine) ne favorisant pas toujours des conditions propices à l'adhésion ou à la poursuite des projets de réintégration au marché du travail. Nous infirmons l'hypothèse qui se posait comme suit : *le soutien du revenu améliore le service à la clientèle.*

3.7.3 Observations générales

L'analyse des perceptions fait ressortir que les agents d'une même provenance (variable modératrice) tiennent généralement un discours homogène. Aussi, elle nous informe que les effets de l'Entente Canada-Québec n'ont pas la même portée sur les clientèles prestataires de l'assistance et de l'assurance-emploi et sur la clientèle dite « sans-chèque ». Enfin, nous constatons que des éléments liés à l'environnement organisationnel ressortent de façon omniprésente à la validation de chacune des hypothèses et ce, peu importe la provenance de l'agent. À ce chapitre, il apparaît que certains aspects liés à l'environnement organisationnel semblent être déterminants quant à l'efficacité du service à la clientèle. Une analyse transversale de chacune des hypothèses, nous amène à dire que les résultats rejoignent trois catégories principales, c'est-à-dire : les perceptions des agents du service à la clientèle, les perceptions des agents de leur pratique d'intervention et les perceptions des agents de l'environnement organisationnel. Nous les reprendrons dans la discussion qui suit.

Pour conclure, les résultats sont éclairants puisqu'ils informent, en un premier temps, des aspects positifs et/ou négatifs du regroupement des mesures et services d'emploi sur le service à la clientèle. En un deuxième temps, l'analyse des perceptions des agents d'aide à l'emploi a fait ressortir des éléments susceptibles d'agir sur l'efficacité du service à la clientèle.

Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats

Selon la revue de la littérature, force est de constater que les principaux éléments qui sous-tendent une plus grande efficacité de la Politique active du marché du travail (PAMT) sont la décentralisation et l'individualisation. Notre recherche reprend ces concepts qui, entre autres, ont mené logiquement à la dévolution des programmes d'emploi et de main-d'œuvre au Québec. Qu'en est-il donc de l'efficacité des services à la clientèle individu depuis la mise en application de l'Entente Canada-Québec le 1^{er} avril 1998?

Dans ce chapitre, nous discuterons de l'ensemble de nos résultats afin de répondre à notre question de recherche. Nous proposons, en un premier temps, une discussion de chacune des hypothèses liées aux concepts centraux (décentralisation et individualisation). Le discours des agents se subdivise, selon notre analyse, en trois catégories : le service à la clientèle, leur pratique d'intervention et l'environnement organisationnel. En conséquence, nous passerons en revue chacune des hypothèses en fonction de cette catégorisation. En un deuxième temps, nous traiterons de l'interrelation des résultats des hypothèses entre elles et la portée de nos variables modératrices. Enfin, à la lumière des résultats obtenus nous ferons part de quelques remarques.

4.1 La décentralisation

Sur le plan théorique, l'efficacité de la Politique active du marché du travail (PAMT) doit relever des provinces de façon à pouvoir s'adapter aux particularités régionales et répondre davantage aux besoins de la clientèle (Bélanger 1989; Bellemare et Poulin Simon 1986; MMSRFP 1991; Poulin Simon et Carroll 1991). Aussi, la recension des écrits met en évidence le fait que la double intervention fédérale/provinciale dans le domaine de l'emploi et de la main-d'œuvre a engendré une complexité dans les interventions en cette matière (Bélanger 1989; Poulin Simon et Carroll 1991; Secrétariat à la concertation 1995). C'est donc à travers cette logique politico-administrative, prévalant depuis plus de trente ans, que le Québec défendait la prise en charge des mesures actives

par celui-ci. En somme, le politique escomptait une plus grande efficacité des services en procédant au rapatriement des leviers décisionnels relatifs aux programmes de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi. Dans le cadre de notre modèle d'analyse, nous avons privilégié trois dimensions qui constituent, notamment, des orientations gouvernementales relatives à la décentralisation. Ainsi, depuis l'Entente Canada-Québec le 1^{er} avril 1998, la fin des dédoublements, l'harmonisation et le décloisonnement sont des principes qui, lorsque mis en pratique, doivent améliorer le service à la clientèle.

4.1.1 Discussion relative à la première hypothèse au sujet du dédoublement

L'analyse des entrevues faites auprès des agents d'aide à l'emploi indique que la double intervention fédérale/provinciale perdure dans les programmes d'emploi et de main-d'œuvre. Les dédoublements existent aussi au sein du MESS, entre les ministères québécois ainsi qu'avec leurs partenaires. Les agents affirment que la double intervention engendre, par conséquent, des impacts négatifs sur la clientèle, aspect souligné par la revue de la littérature (Bélanger 1989; Poulin Simon et Carroll 1991; Secrétariat à la concertation 1995).

Perceptions des agents du service à la clientèle

Tel que mentionné précédemment, les dédoublements fédéral/provincial provoquent des impacts négatifs chez la clientèle. L'implication fédérale dans les sessions d'information sur le marché du travail crée, parfois, des déplacements indus et de la confusion chez la clientèle de l'assurance-emploi. Par exemple, en plus d'augmenter le risque d'être convoquée à deux endroits simultanément, la clientèle ne reçoit pas toujours les informations appropriées à leurs besoins pour réaliser leur intégration au marché du travail. Notons, cependant, que la nature de cette implication est prévue conjointement avec le Québec dans l'Entente de mise en œuvre Canada-Québec relative au marché du travail :

« 3.5.1.1 Le Canada est responsable de la réalisation de produits d'information sur le marché du travail entourant la saine gestion du Compte d'assurance-emploi, l'admissibilité et le maintien aux prestations, l'information aux usagers de l'assurance-emploi, ainsi que les produits d'information sur le marché du travail requis pour la planification et la prestation de l'ensemble des activités de DRHC afférentes à la présente entente » (Entente de mise en œuvre Canada-Québec relative au marché du travail : 6).

Des dédoublements fédéral/provincial persistent aussi à travers les programmes jeunesse (« Stratégie Jeunesse », DRHC vs « Solidarité Jeunesse », MESS). Ces interventions parallèles en cette matière peuvent donner lieu à deux niveaux d'informations engendrant auprès de la clientèle de la confusion. Notons que la clientèle de l'assurance-emploi doit, depuis l'Entente Canada-Québec, se déplacer à deux endroits : (a) pour ses prestations d'assurance-emploi (DRHC) et (b) pour les programmes et services de main-d'œuvre et d'emploi (Emploi-Québec).

L'analyse des perceptions des agents rappelle que des dédoublements avec les partenaires d'Emploi-Québec existent et créent, également, des effets néfastes sur la clientèle. Rappelons, qu'au début de l'Entente Canada-Québec, quelques organismes externes étaient responsables de la gestion de parcours auprès de leurs clientèles désignées (jeunes, 40 ans et plus, handicapées etc.). Le pouvoir de diriger la clientèle sur des formations et de leur consentir un soutien financier leur a été dévolu un certain temps. À partir du moment où on leur a retiré cette pratique, la clientèle en parcours a eu peine à distinguer l'intervenant responsable de son dossier.

Même si maintenant la gestion du parcours externe est à toute fin pratique terminée, les agents déplorent que certaines activités qu'ils pourraient réaliser à l'interne soient confiées à l'externe aux partenaires. Ainsi, le programme « Solidarité Jeunesse » qui ne relève pas d'Emploi-Québec mais de la Sécurité du revenu a été confié au Carrefour jeunesse emploi et constitue un exemple pertinent de dédoublements à l'interne et avec les partenaires. Encore là, la multiplicité des intervenants crée de la confusion et des nombreux déplacements chez la clientèle qui n'arrive souvent pas à comprendre le pourquoi du cheminement qu'on lui demande de faire. À ces types de dédoublements, s'ajoute des dédoublements interministériels. Par exemple, le ministère des Relations avec les Citoyens et Immigration (MRCI), le comité pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes immigrantes (CAMO) et Emploi-Québec sont d'autant d'intervenants qui souhaitent aider les immigrants à intégrer le marché du travail. Un manque de cohésion dans leurs séquences d'interventions risque indûment de faire « tourner en rond » cette clientèle. Enfin, on dénote des dédoublements entre les

partenaires eux-mêmes mais à ce sujet des efforts de concertation sont déployés lors de la reconduite des ententes de services.

Notons que le rapatriement des services d'emploi a aussi des effets positifs sur le service à la clientèle. En effet, le regroupement des mesures et services a amené une meilleure diffusion de l'information auprès des clientèles. Plus spécifiquement, l'arrivée des salles multi-services, depuis l'Entente Canada-Québec, est perçue positivement par la clientèle. Celle-ci peut obtenir sur place l'ensemble de la documentation traitant des programmes et services d'emploi, de main-d'œuvre ou de formation. Cet aspect positif est peut être lié, selon nous, à la façon dont est organisé la prestation de services à l'intérieur des Centres locaux d'emploi, en ce sens, qu'il faut pouvoir desservir un plus grand nombre de clientèles et la salle multi-services constitue une porte d'entrée efficace pour y arriver. Enfin, d'autres éléments positifs ont été soulevés par les agents telles que : la personnalisation et la diversité des services. Cependant, nous associons ces impacts positifs à d'autres variables de notre modèle d'analyse dont : l'approche d'intervention (services personnalisés) et l'harmonisation (services diversifiés).

Perceptions des agents de leur pratique d'intervention

La confusion de la clientèle engendrée par la multiplicité des intervenants peut provoquer chez elle de la méfiance quant aux compétences des agents. Aussi, la clientèle peut perdre confiance à l'égard des intervenants. Il arrive aussi que les partenaires externes méconnaissent le travail des agents d'aide à l'emploi et de ce fait puissent empiéter sur leur part d'intervention. Voyant transférer une partie de leur pratique chez les partenaires, il semble que les agents vivent un sentiment de non-reconnaissance de leur travail dans la nouvelle organisation.

Néanmoins, il apparaît que le regroupement des mesures et services d'emploi en un point de service (Centre locaux d'emploi) a eu des effets bénéfiques sur la part d'intervention des agents. La centralisation des informations leur permet d'avoir une meilleure connaissance de l'ensemble des programmes et services d'emploi et de main-d'œuvre

offerts. En disposant de plus d'informations les agents peuvent, par conséquent, mieux adapter leur actions auprès de leur clientèle.

Perceptions des agents de l'environnement organisationnel

La multiplicité des intervenants dans un même dossier contraint les agents à de plus fréquents contacts pour mener à bien le soutien auprès de leurs clients. Il s'ensuit de multiples échanges de renseignements qui selon les méthodes actuelles ajoutent à la lourdeur administrative. Il semble que cette lourdeur soit une entrave à l'accomplissement du plein exercice de leurs fonctions. Par conséquent, les agents déplorent un manque de disponibilité les empêchant de fournir un suivi adéquat à leurs clientèles.

Lors du libellé de notre hypothèse, nous avons présumé de la fin des dédoublements fédéral/provincial. Or, notre analyse nous propose une tout autre réalité : les dédoublements perdurent toujours entre les instances gouvernementales mais surtout chez les partenaires et créent des impacts négatifs sur la clientèle. Ce constat analytique soulève la question suivante à notre avis : est-ce que c'est l'élimination des dédoublements qui améliorerait le service à la clientèle ou devrions-nous plutôt compter sur une plus grande concertation de tous les intervenants entre eux? Notre analyse nous conduit à proposer que l'élimination des dédoublements fédéral/provincial n'a en tout cas pas l'effet escompté sur le service à la clientèle si par ailleurs les dédoublements se poursuivent au sein du palier provincial voire se multiplient.

4.1.2 Discussion relative à la deuxième hypothèse au sujet de l'harmonisation

Les agents s'entendent pour dire que l'offre de services répond aux besoins de la clientèle individu de part sa diversité et sa souplesse. Rappelons qu'à l'instar des pays de l'OCDE, la nouvelle structure favorise la régionalisation de façon à pouvoir se rapprocher des besoins de la clientèle, éléments appuyés par la revue de la littérature (Bélanger 1989; Bellemare et Poulin Simon 1986; MMSRFP 1991; Poulin Simon et Carroll 1991). En

conséquence, il apparaît que nos résultats corroborent la revue de littérature en termes d'articulation de la PAMT autour des besoins de la clientèle. Par contre, le discours des agents nous laisse entendre que l'harmonisation n'est peut être pas tout à fait complétée et crée par le fait même des impacts négatifs sur la clientèle. Aussi, l'harmonisation ne semble pas avoir eu la même portée sur chacun des types de clientèles ayant plutôt favorisée l'accessibilité aux prestataires de l'assistance-emploi et aux « sans chèque ».

Perceptions des agents du service à la clientèle

Nous remarquons une divergence de perceptions dans le discours des agents. Elle concerne les effets réels qu'a eu l'harmonisation sur les prestataires de l'assistance ou de l'assurance-emploi. D'une part, il semble que l'offre de services à la clientèle individu s'est grandement diversifiée et assouplie pour la clientèle de l'assistance-emploi. Plus spécifiquement, il apparaît que les services d'emploi sont plus accessibles et mieux adaptés à la clientèle de l'assistance-emploi. Par exemple : les services d'aide à l'emploi telles que l'orientation, la rédaction de curriculum vitae et l'accessibilité à des programmes de formations constituent des programmes d'autant plus intéressants pour cette clientèle. D'autre part, à part l'arrivée des salles multi-services qui est saisie favorablement par la clientèle de l'assurance-emploi, on ne perçoit pas d'amélioration notable des services offerts à cette clientèle. À cet égard, un exercice d'harmonisation avait déjà eu cours à DRHC lors du regroupement des mesures financées par le Fonds d'Investissement des Ressources Humaines (FIRH).

Aussi, un manque d'harmonisation dans la diffusion de l'information engendre de la disparité dans l'offre de services à la clientèle individu. Par exemple, la diffusion de l'information n'est pas toujours consolidée et les intervenants ont peine à servir efficacement leur clientèle car ils doivent constamment la valider. Il peut arriver que la clientèle « tourne en rond » faute d'avoir eu les informations pertinentes à leur projet de réintégration au marché du travail.

Perceptions des agents de leur pratique d'intervention

Un certain nombre d'éléments problématiques de l'harmonisation jouent, selon les agents, sur leur mode d'intervention et sur son efficacité. Certains soulignent des dissemblances dans leur approche d'intervention auprès des clientèles. Conséquemment, l'offre de services est appliquée différemment selon chaque intervenant. Il nous semble que l'harmonisation des approches des intervenants provenant de deux cultures différentes puisse, ici, jouer un rôle déterminant. À ce sujet, l'analyse des perceptions rappelle que les agents provenant de la Sécurité du revenu étaient habitués, dans leur ancienne organisation, à appliquer des programmes et mesures de façon plus coercitive. Encore plus, certains vont jusqu'à dire qu'ils n'y pratiquaient pas vraiment de relations d'aide avec leur clientèle.

Aussi, les agents regrettent un manque d'harmonisation dans la conjugaison des efforts pour répondre efficacement aux besoins de la clientèle. Par exemple, il existe peu de consultation auprès des agents d'aide à l'emploi, ce qui peut empêcher les autres intervenants (conseillers en main-d'œuvre et services aux entreprises) de centrer leurs interventions sur les besoins réels de la clientèle. Ce manque de concertation conduit à des pratiques individualisées de par les différents paliers d'intervention à l'interne. Il semble, aussi, que le travail des intervenants soit méconnu de l'externe (partenaires et Sécurité du revenu), ce qui crée chez les agents un sentiment de non-reconnaissance de leur travail.

Perceptions des agents de l'environnement organisationnel

Les fréquents changements et les nombreuses procédures liés à la gestion des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi ajoutent à la lourdeur administrative déjà assumée par les agents. Partant de là, ces éléments rendent plus ardu, selon les agents, l'efficacité de leur mode d'intervention. Par conséquent, il s'ensuit un manque de promptitude à répondre à leurs clientèles et une capacité restreinte à leur assurer un soutien adéquat.

Les programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi sont reconnus comme étant harmonisés et ils s'avèrent utiles en termes d'outils. Cependant, même si les agents se font forts de plusieurs moyens à leur disposition pour desservir leurs clientèles, ils ont peine à pouvoir les appliquer de façon concertée avec leurs confrères et partenaires. À la lumière des résultats obtenus, il apparaît que l'harmonisation va bien au-delà de la simplification et de l'intégration des mesures et services. À plus forte raison, rappelons que l'efficacité de la PAMT doit sans contredit passer par une gestion concertée entre les partenaires du marché du travail (MES 1998; Emploi-Québec 1998 b; MMSRFP 1991). Pour notre part, nous avons préféré retrancher ce concept dans notre modèle d'analyse sous prétexte que les agents sont moins directement impliqués par l'élaboration, la négociation et le suivi des ententes avec les partenaires. Or, ils ne demeurent pas moins tributaires de l'effort de concertation chez les partenaires. Il s'avère que ce concept joue un rôle déterminant dans l'efficacité de leurs interventions. Ainsi, aurions nous pu formuler comme suit notre hypothèse : *l'harmonisation des programmes de développement de la main-d'œuvre et d'emploi et la concertation entre les partenaires améliorent le service à la clientèle.*

4.1.3 Discussion relative à la troisième hypothèse au sujet du décloisonnement

La recension des écrits met en évidence, entre autres, qu'une fragmentation de la clientèle en fonction de leurs statuts (en emploi, sans emploi, prestataires de la Sécurité du revenu ou de l'assurance-emploi) peut générer de l'insatisfaction par la population visée. Notamment, la clientèle « sans chèque » était laissée pour compte et avait peine à trouver des appuis dans sa démarche d'intégration au marché du travail (Secrétariat à la concertation 1995; MSR 1996). Pour être efficace la Politique active du marché du travail doit être élaborée et appliquée de façon non-discriminatoire envers les clientèles (Sexton 1990). À cet égard, l'offre de services, depuis l'Entente Canada-Québec, se veut accessible à un plus grand nombre de clientèles en un même lieu (guichet unique). Partant de là, le décloisonnement des clientèles constitue un des objectifs de l'actuelle réorganisation des services publics d'emploi :

« Il a été établi que toutes les personnes, peu importe leur statut, peuvent avoir accès aux mesures actives, en fonction des besoins identifiés localement en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi et d'insertion sociale et professionnelle des chômeurs. Désormais, un plus grand nombre de personnes sans emploi et sans soutien public du revenu (les "sans chèque") auront accès aux mesures et services » (Emploi-Québec, Plan d'action annuel 1998-1999 : 15).

L'analyse des résultats d'entrevues faites auprès des agents met en évidence deux phénomènes. Le premier consiste en une plus grande accessibilité aux services pour tous les types de clientèles incluant les « sans-chèque ». Le deuxième est constitué par la confrontation des agents à une plus grande diversité et complexité de problématiques avec lesquelles il pouvait ne pas leur avoir été donné de développer d'expertise.

Perceptions des agents du service à la clientèle

De manière générale et partagée par les intervenants, il se dégage de l'ensemble des résultats que le décloisonnement des clientèles découlant de l'Entente Canada-Québec engendre une plus grande accessibilité à la clientèle incluant maintenant les « sans-chèque ». Notons, qu'avant cette Entente relative au marché du travail, ce type de clientèle n'était pas priorisée pour accéder à des services pouvant les soutenir dans leur démarche vers l'emploi. Par exemple, aujourd'hui, ils peuvent recourir aux services d'aide à l'emploi, aux achats de formation, aux subventions salariales, etc. La clientèle participante aux mesures et aux programmes perçoit donc positivement cette ouverture de l'offre de services à Emploi-Québec. Tout comme pour les prestataires de l'assurance et de l'assistance-emploi constituant la majorité de la clientèle, l'offre de services semble aussi répondre aux besoins des « sans chèque ».

Toutefois, un deuxième point de vue partagé concerne les disparités dans les modalités d'application des programmes et mesures de façon particulièrement flagrante pour la clientèle « sans chèque ». Dans ce cas, aucun soutien du revenu en terme d'allocation d'aide à l'emploi n'est applicable auprès de cette clientèle. Cette façon de faire est questionnée par les agents en ce sens qu'elle génère chez eux une frustration à ne pouvoir supporter d'une allocation ces gens qu'ils peuvent, néanmoins, diriger sur des mesures.

Pour notre part, nous associons ces dernières perceptions à la variable du soutien du revenu de notre modèle d'analyse.

Il apparaît, aussi, mais de façon moins apparente que le décloisonnement des clientèles a été bénéfique pour les prestataires de l'assistance-emploi. À cet égard, certains disent que cette clientèle n'est plus discriminée par rapport aux programmes et mesures disponibles dans le domaine de l'emploi et de la main-d'œuvre. En plus, l'arrivée des salles multi-services constitue un apport apprécié des usagers en termes d'outils que l'on y retrouve et de l'atmosphère effervescent et dynamique qui s'y dégage.

Perceptions des agents de leur part d'intervention

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, l'ouverture à une plus grande diversité de clientèle ajoute à la complexité des cas à traiter. Ceci amène les agents à resituer leur part d'intervention à l'intérieur de la nouvelle organisation. Donc, les intervenants ont un défi de taille à relever pour maintenir l'efficacité de leurs actions auprès des multiples clientèles. De façon générale, les agents devront développer de nouvelles expertises si ce n'est déjà fait. Il semble qu'une attention particulière et des formations d'appoints en termes de soutien et d'encadrement devront être accordés au travail des agents et de ses nouvelles exigences.

Les agents déplorent le fait qu'ils doivent intervenir auprès des clientèles plus ou moins motivées. Ils reconnaissent que l'organisation consent des efforts à la mise en mouvement des clientèles de l'assistance-emploi par le voie de convocations systématiques à des sessions d'information. Ici, les agents perçoivent une incongruité prévalant entre leur part d'intervention et les attentes organisationnelles. Par exemple, les clientèles référées par la Sécurité du revenu dans le cadre du programme « Destination Emploi » et le parcours obligatoire pour les jeunes prestataires de l'assistance-emploi ne cadrent pas avec l'approche d'intervention qui se veut aidante, basée sur l'établissement de l'alliance de travail et le volontariat. Cela soulève à notre avis la question suivante qui semble se reposer périodiquement quant au « mixage » des clientèles : allons-nous connaître les mêmes implications de la Sécurité du revenu dans le dossier de la main-d'œuvre qu'au

moment de la fusion des Centres de main-d'œuvre québécois avec les Bureaux d'aide sociale dès 1981?(Bélanger 1989)

Perception des agents de l'environnement organisationnel

Bien que les salles multi-services constituent des portes d'entrées efficaces pour desservir les clientèles, il semble cependant que le déploiement et l'assignation des ressources humaines dans certains Centres locaux d'emploi soient défailants et ne tiennent pas compte d'impératifs de services à la clientèle tels que : l'achalandage et le service continu.

Le décloisonnement a amélioré le service à la clientèle en ce sens qu'il a permis une plus grande accessibilité aux programmes de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi à la clientèle « sans chèque ». Cependant, le décloisonnement amène une multiplicité de clientèles, de problématiques et d'approches auxquelles doivent faire face les intervenants. Dans ce contexte, un décloisonnement efficace se concrétise bien au-delà d'une ouverture au plus grand nombre, mais plus encore, nécessite une qualité d'intervention dont les agents ne sont pas les seuls responsables.

4.2 L'individualisation

De manière générale, il se dégage de documents gouvernementaux et d'études que l'efficacité d'une Politique active du marché du travail doit passer par une individualisation des interventions (Baron, Bureau et Nivolle 1994; MES 1998; MES-Emploi-Québec 1998; MSR 1996; OCDE 1996; Secrétariat à la concertation 1995). Il a été démontré qu'une offre de services personnalisés ainsi qu'un accompagnement structuré augmentent les chances du client de s'insérer et de se maintenir sur le marché du travail¹⁹.

¹⁹ Un document de madame Carmelle Benoit, sur le *Parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi* du mois d'août 1997 fait état d'études démontrant le succès d'un tel mode d'intervention. De plus, une évaluation de DRHC portant sur l'efficacité de la gestion de cas démontre un taux de réussite allant de 60% à 78% pour les personnes engagées dans un plan d'action comparativement à un taux de réussite de 31% à 495 pour les personnes non-engagées.

Dans ce contexte, Emploi-Québec étant responsable de l'offre de services d'emploi favorise une prestation de services personnalisés en fonction d'une véritable approche client (Emploi-Québec 1998 c; 1999 b). À cet égard, depuis l'Entente Canada-Québec le 1^{er} avril 1998, l'approche d'intervention, le parcours et le soutien du revenu permettent à Emploi-Québec de personnaliser les services en fonction de cette approche client. Rappelons que nous avons retenu dans notre modèle d'analyse ces trois dimensions constituant la mise en pratique des modes d'interventions devant améliorer le service à la clientèle.

4.2.1 Discussion relative à la quatrième hypothèse au sujet de l'approche d'intervention

Un consensus émerge de l'analyse des entrevues des agents quant à la pertinence d'axer leurs interventions sur les besoins réels des clients. Cette façon de faire encourage l'utilisation de moyens mieux adaptés aux besoins des clientèles augmentant les chances de réintégrer le marché du travail; éléments soulignés par la littérature (MES-Emploi-Québec 1998; Emploi-Québec 1999 b). Toutefois, il semble que l'actualisation d'une telle approche suppose certaines conditions en lien avec quelques aspects de l'environnement organisationnel.

Perception des agents du service à la clientèle

Les résultats font ressortir que l'approche d'intervention constitue un modèle d'intervention pertinent et efficace axé sur les besoins de la clientèle. L'ensemble des agents partage la conviction que lorsque appliqué, ce mode d'intervention conduit à des actions correspondant davantage aux besoins de la clientèle. En conséquence, en optant pour des choix judicieux de mesures et services, ce mode d'intervention favorise l'intégration au marché du travail et le maintien en emploi des clientèles. Il crée chez les prestataires des sentiments de satisfaction, de reconnaissance et de respect. Cela résulte d'une meilleure collaboration entre les agents et la clientèle, élément essentiel dans une démarche efficace d'intervention. Également, ce mode d'intervention favorise la responsabilisation de la clientèle en l'encourageant à définir ses propres pistes de

solutions. En plus de motiver la clientèle, cette façon de faire est garante de son engagement vers l'intégration et le maintien en emploi.

L'arrivée de l'approche d'intervention à Emploi-Québec permet aux agents d'avoir une démarche commune d'intervention engendrant plus d'uniformité dans leur pratique. Partant de là, cette uniformisation a généré plus d'équité dans la façon d'intervenir auprès des clientèles. À cet égard, les problématiques sont abordées moins différemment, situation qui prévalait avant que l'ensemble des agents aient reçu la formation sur l'approche d'intervention. Encore plus, certains assurent plus efficacement la continuité des interventions dans les dossiers de leurs confrères lorsque appelés à les remplacer. Nous croyons, cependant, opportun de souligner que la clientèle de l'assurance-emploi bénéficiait, avant l'Entente Canada-Québec, d'un modèle d'intervention semblable. Par contre, certains déplorent qu'il existait, avant l'Entente, une approche plutôt contrôlante voire coercitive auprès de la clientèle de la Sécurité du revenu. Dans ce contexte, il semble que les récentes retombées positives de ce mode d'intervention se font ressentir plus particulièrement auprès de la clientèle de l'assistance-emploi.

Perception des agents de leur pratique d'intervention

Malgré la conviction partagée de tous de l'absolue nécessité d'appliquer l'approche d'intervention dans leur travail, ce modèle n'a pas eu la même portée chez tous les intervenants. Rappelons, ici, que cette approche était connue et déjà appliquée par les agents provenant du service de deuxième ligne de DRHC (conseillers à l'emploi). Pour eux, l'implantation de l'approche à Emploi-Québec n'a fait que soutenir un continuum dans leur pratique d'intervention. Les agents provenant du service de première ligne de DRHC qui appliquaient une partie de l'approche d'intervention c'est-à-dire la détermination des besoins de service (DBS) et les agents de la Sécurité du revenu ont davantage enrichi leurs méthodes d'interventions. Ces agents disent disposer maintenant d'un cadre de référence pour intervenir plus efficacement auprès de leurs clientèles. Il semble, à certains égards, que l'arrivée de l'approche d'intervention a eu des effets positifs sur la valorisation et la satisfaction du travail des agents de même que sur l'esprit

d'équipe. Plusieurs regrettent que la formation sur l'approche d'intervention s'est manifestée trop tardivement dans leur Centre local (CLE). Ceci a freiné l'échange et le partage des connaissances d'intervenants provenant de cultures différentes.

Perception des agents de l'environnement organisationnel

L'analyse des perceptions met en évidence que l'actualisation de l'approche d'intervention est tributaire de certaines conditions relatives à la charge de travail des intervenants. À cet égard, les tâches cléricales, les entrées de données, les remplacements fréquents (maladies non-remplacées), le manque de personnel et le volume des clientèles constituent des éléments problématiques voire démotivants pour les agents. Dans ce contexte, s'ensuit de plus grandes difficultés à pouvoir réellement intervenir efficacement selon le mode d'intervention proposé par l'Approche.

L'approche d'intervention constitue un modèle efficace en termes de résultats lorsqu'il s'applique à la clientèle. La venue de ce mode d'intervention à Emploi-Québec a contribué à améliorer le service à la clientèle en ce sens qu'il profite maintenant aux prestataires de l'assistance-emploi. Or, comme nous l'avons vu précédemment, quelques aspects de l'environnement organisationnel génèrent un questionnement de la part des agents quant à la véritable reconnaissance de cette approche de la part de l'organisation. Enfin, nous croyons qu'une attention particulière devrait être portée au soutien et à la clarification des rôles des intervenants afin de favoriser l'efficacité des interventions et donc, des résultats.

4.2.2 Discussion relative à la cinquième hypothèse au sujet du parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi

Comme mentionné précédemment, un accompagnement structuré augmente les chances du client d'intégrer le marché du travail et de s'y maintenir. Or, le nouveau réseau des services d'emploi privilégie le parcours individualisé comme processus dynamique d'accompagnement et de suivi des clientèles (MES-Emploi-Québec 1998; Emploi-

Québec 1999 a). Cette nouvelle stratégie d'intervention à Emploi-Québec doit permettre d'aider les clients à terminer avec succès leur plan d'intervention et par ce fait intégrer le marché du travail. L'analyse des résultats fait ressortir que les intervenants reconnaissent l'utilité et les bienfaits du processus d'accompagnement et de suivi sur l'efficacité du service à la clientèle, éléments énoncés dans la littérature (Baron, Bureau et Nivolle 1994; MES 1998; MES-Emploi-Québec 1998; Secrétariat à la concertation 1995). Toutefois, dans la pratique, les résultats indiquent une tout autre réalité. En effet, de façon unanime, les agents dénombrent plusieurs irritants les empêchant d'accompagner et de suivre systématiquement leur clientèle. Le constat de la prédominance de l'environnement organisationnel semble être un indicateur déterminant dans le processus d'accompagnement et de suivi des clientèles.

Perceptions des agents du service à la clientèle

Lorsque mis en pratique le parcours individualisé et plus particulièrement les activités d'accompagnement et de suivi qui y sont associées favorisent l'intégration en emploi des clientèles engagées dans un plan d'intervention. Ce mode d'intervention personnalisé permet aux agents de convenir de réajustements face aux obstacles pouvant être rencontrés par la clientèle en parcours. En plus d'être apprécié des clientèles, ce mode d'intervention conduit à un plus grand engagement et une meilleure collaboration de celles-ci vers leur intégration en emploi. Rappelons que le parcours individualisé n'a pas suscité de nouveauté notamment pour la clientèle de l'assurance-emploi. En effet, avant l'Entente Canada-Québec ce mode d'application lié à l'approche d'intervention prévalait déjà à DRHC. Notons qu'à la Sécurité du revenu, les agents procédaient à des activités de suivi mais non-intégrées dans un processus structuré d'identification de besoins et d'accompagnement axé sur la clientèle. Il s'agissait là davantage de suivi d'ordre opérationnel.

Toutefois, des irritants liés à l'environnement organisationnel existent et rendent ardues les activités d'accompagnement et de suivi auprès des clientèles; nous y reviendrons plus loin. Croyant à l'efficacité de ces types d'activités, les agents déplorent ne pas pouvoir y

consacrer plus de temps. Ceci affecte directement l'efficacité du service à la clientèle. En effet, si les agents consacraient plus de temps aux suivis et à l'accompagnement de leur clientèle, ceci aurait un effet positif sur la diminution du taux d'abandon dans les mesures et l'intégration au marché du travail.

Perception des agents de leur pratique d'intervention

Comme mentionné précédemment, pour plusieurs agents provenant de DRHC, l'arrivée du parcours individualisé tout comme l'approche constitue une continuité dans leur pratique d'intervention. Quant aux agents provenant du service de 1^{ère} ligne de DRHC et de la Sécurité du revenu, ils doivent davantage intégrer ce nouveau mode d'intervention dans leur pratique. Au delà de ces différences, les intervenants d'Emploi-Québec sont conscients qu'ils consacrent trop peu de temps aux activités d'accompagnement et de suivi et ne minimisent pas leurs impacts sur l'efficacité de leurs interventions. Par ailleurs, certains intervenants semblent être plus sensibles aux demandes d'accompagnement sur demande des clientèles dans le besoin. Par exemple, ils posent les actions appropriées lorsque la clientèle en manifeste le besoin. À cet égard, il semble qu'ils aimeraient davantage démontrer une attitude pro-active plutôt qu'attentiste devant les activités d'accompagnement et de suivi des clientèles.

Perception des agents de l'environnement organisationnel

Un point de vue partagé de tous concerne le fait que l'efficacité du parcours individualisé semble être tributaire, en grande partie, de l'environnement organisationnel. Présentement, il apparaît que la lourdeur administrative dont la paperasse, les entrées de données ainsi que le manque de personnel et le volume des clientèles constituent des obstacles déterminants quant à la réalisation des activités d'accompagnement et de suivi, étapes cruciales du parcours individualisé. Cet état de fait est largement critiqué par les intervenants et pourrait, selon nous, à plus long terme jouer sur la motivation de ceux-ci et sur la crédibilité qu'ils ont de leur organisation.

Un grand nombre de parcours individualisé initié demande une organisation de la prestation de services aidante pour soutenir les intervenants dans la réalisation des activités d'accompagnement et de suivi. Un accompagnement efficace nécessite des activités telles que : la consultation d'expert externe ou interne, la documentation, la liaison avec les partenaires, la rétro-information aux organismes, etc. Pour les agents, ces types d'activités intégrées dans le parcours semblent constituer la pierre angulaire de l'efficacité des interventions en vue de l'objectif ultime : l'intégration au marché du travail. Or, il ressort de l'analyse des perceptions que la dynamique de l'environnement organisationnel est un intrant majeur dans le processus du parcours individualisé qui conditionnerait l'efficacité des interventions et donc, du service à la clientèle. Il nous apparaît que les agents se sentent relégués au rôle de « techniciens d'entrées de données » plutôt que de « professionnels de l'intervention ».

4.2.3 Discussion relative à la sixième hypothèse au sujet du soutien du revenu

Une participation efficace à une mesure active requiert des ressources financières adéquates (Emploi-Québec 1999 a; MES 1998; Secrétariat à la concertation 1995). Or, Emploi-Québec doit être en mesure d'offrir des conditions propices aux participants des mesures actives pour la réussite de leur parcours individualisé. Nos résultats mettent en évidence une autre réalité : un manque de flexibilité et un manque d'harmonisation dans les modalités d'application du soutien du revenu. En conséquence, les agents perçoivent des iniquités dans les montants accordés à titre d'allocation d'aide à l'emploi et, parfois, des conditions financières non-appropriées aux besoins des clientèles. Toutefois, l'accessibilité du soutien du revenu individualisé à la clientèle de l'assistance-emploi, admissible à l'article 58, est perçue positivement par quelques-uns.

Perceptions des agents du service à la clientèle

Plusieurs partagent l'idée que les modalités d'application du soutien du revenu à Emploi-Québec ne sont pas harmonisées entre : les statuts des clientèles, les différents bureaux et les intervenants. Il s'ensuit des iniquités dans les montants accordés à titre de soutien du revenu et de l'insatisfaction chez la clientèle. Deux éléments sont différenciés par les

agents. D'une part, ils trouvent discriminatoire le fait que le soutien du revenu individualisé s'applique seulement à certains types de clientèles (prestataires actifs d'assurance-emploi et clientèles admissibles à l'article 58). Ici, les agents font surtout référence à la clientèle de l'assistance-emploi non admissible à l'article 58 et donc, assujettie au soutien du revenu normé. D'autre part, il semble que l'application du soutien du revenu individualisé peut être différent en fonction des bureaux et des intervenants. Ce dernier élément soulève des questionnements par rapport aux valeurs et à la culture des intervenants ainsi que de la compréhension des directives relatives au soutien du revenu individualisé.

Plusieurs manifestent leur désarroi devant le manque de flexibilité quant au soutien du revenu individualisé surtout lorsqu'il s'applique aux familles. À ce sujet, la balise maximale de 276\$ par semaine, maximum en allocation d'aide à l'emploi (imposée en décembre 2000 et janvier 2001), indispose souvent ces clientèles qui doivent déboursier des montants en frais de garde. Les conditions financières y sont quelquefois insuffisantes et il s'ensuit un abandon au parcours. Également, le manque de support financier peut empêcher la clientèle d'adhérer à un parcours et retarde par le fait même son intégration au marché du travail.

Un dernier point non négligeable des perceptions des intervenants concerne l'ouverture du soutien du revenu individualisé à la clientèle de l'assistance-emploi admissible à l'article 58. Cette clientèle dispose maintenant de conditions plus propices à la réussite de leur projet de réintégration au marché du travail. Plusieurs sont d'accord avec le principe du soutien du revenu individualisé en ce sens qu'il s'établit en fonction des véritables besoins du client.

Perceptions des agents de leur pratique d'intervention

Les agents déplorent le peu de marge de manœuvre qu'ils ont quant au soutien du revenu individualisé. Paradoxalement, pour que l'attribution des allocations puisse être juste et équitable, les agents s'entendent sur la nécessité d'établissement de balises. Aussi, ils se

sentent inconfortables quant aux fluctuations budgétaires qui amènent des directives souvent contradictoires. Enfin, il se dégage de leurs discours un sentiment de non-reconnaissance de leurs compétences en la matière. Par exemple, ils doivent faire sanctionner leurs décisions par le gestionnaire lorsque l'allocation d'aide à l'emploi dépasse un certain montant. Au même titre que l'approche et le parcours, le soutien du revenu individualisé était pratiqué par les agents de DRHC du service de 2^{ième} ligne. Les agents provenant de la Sécurité du revenu, quant à eux, appliquaient un soutien du revenu qu'on pourrait appeler normé (barèmes).

Perceptions des agents de l'environnement organisationnel

Certains ont mentionné que les modalités d'application du soutien du revenu imposent une panoplie de formulaires à compléter. D'autres trouvent que l'élaboration du budget avec la clientèle constitue une opération assez fastidieuse dont certains sont plus ou moins à l'aise avec cet exercice. Notons que ces points de vue sont mentionnés par un nombre restreint d'intervenants.

Le soutien du revenu constitue une nécessité pour supporter financièrement la clientèle en parcours. Il semble que le soutien du revenu individualisé est perçu comme étant plus efficace que le soutien normé. En effet, il se base sur les besoins réels de la clientèle donc souvent plus supportant. Toutefois, depuis l'avènement d'Emploi-Québec, les nombreuses directives successives et les coupures de budgets ont contribué à leur tour à miner son efficacité auprès de la clientèle. Ces dernières perceptions nous amène à nous questionner sur la méfiance qui entoure l'application du soutien du revenu individualisé. Il semble que la gestion et les intervenants ont peine à établir un climat de confiance à l'égard de l'application du soutien du revenu individualisé.

4.3 Discussion relative à l'interrelation des hypothèses et la pertinence des variables modératrices

4.3.1 Discussion relative à l'interrelation des hypothèses

Nous observons quelques interrelations qu'il serait pertinent de soulever entre les dimensions de notre modèle d'analyse. En effet, il semble que certaines dimensions de notre modèle d'analyse interagissent plus fortement entre elles. Dans un premier temps, il apparaît que l'harmonisation dans les programmes de développement de la main-d'œuvre et d'emploi agit sur l'efficacité du soutien du revenu. Plus précisément, les résultats ont fait ressortir que des actions non harmonisées peuvent engendrer des disparités dans le soutien du revenu individualisé accordé aux clientèles. Dans un deuxième temps, la fin des dédoublements exerce une dynamique sur l'approche d'intervention. En effet, les résultats ont démontré que plusieurs intervenants dans les dossiers peuvent faire « tourner en rond » la clientèle surtout si les interventions sont plus ou moins concertées. Aussi, par ricochet, cette situation rend plus difficile l'accompagnement et le suivi des clientèles, étapes du parcours individualisé. Par exemple, qui devient le véritable gestionnaire de parcours et assure l'accompagnement et le suivi des clientèles? Dans un troisième temps, l'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et d'emploi agit sur l'efficacité du parcours individualisé. À cet égard, les résultats ont mis en lumière qu'une offre de services répondant aux besoins des clientèles favorise l'établissement de plans d'intervention plus efficaces pour la clientèle.

4.3.2 Discussion relative à nos variables modératrices

Rappelons que notre modèle d'analyse identifiait quatre variables modératrices dont : la provenance, l'expérience, le territoire et l'assignation qui pouvaient conditionner la perception des agents d'aide à l'emploi de l'efficacité du service à la clientèle. De façon générale, l'analyse des perceptions indique que la provenance de l'agent influence la perception qu'il a de l'efficacité du service à la clientèle. Non seulement les agents appartiennent à des cultures organisationnelles différentes mais aussi ils ont été exposés à des clientèles spécifiques. Également, il faudrait distinguer les agents de DRHC selon

qu'ils œuvraient au service de 1^{ère} ou de 2^{ème} ligne. Nous n'avons pu enrichir notre analyse tel que souhaité à partir des variables de l'expérience, du territoire et de l'assignation. D'une part, nous croyons que la variable de l'expérience n'a pas amené d'éléments nouveaux parce que notre échantillon était composé d'un groupe relativement d'agents d'expériences (moyenne de 13 ans avec un écart type de 7). D'autre part, concernant le territoire, nous croyons que l'organisation du CLE est toujours en quête d'une identité locale et les perceptions des agents ont peine à s'en investir. Enfin, l'assignation n'est pas déterminante dû au nombre minime d'agents attirés au service de base universels.

4.4 Remarques supplémentaires

L'analyse de nos données qualitatives confirme les études de plusieurs auteurs concernant les éléments qui sous-tendent une meilleure efficacité de la Politique active du marché du travail (Bélanger 1989; Bellemare et Poulin Simon 1986; Poulin Simon et Carroll 1991; Secrétariat à la concertation 1995; MSR 1996; Sexton 1990; OCDE 1996; MES 1998 et autres). À la lumière des résultats obtenus, nous reconnaissons la pertinence de notre modèle d'analyse bien qu'il faille nuancer la portée de certaines dimensions et indicateurs. En effet, il apparaît que l'ensemble des dimensions et indicateurs retenus dans notre modèle constituent des éléments déterminants de l'efficacité du service à la clientèle lorsque mis en application ce qui n'est pas toujours le cas dans la pratique. Donc, des écarts existent entre le cadre théorique proposé et la vérification empirique. Aussi, l'environnement organisationnel constitue une dimension qui agit sur l'efficacité du service à la clientèle. Enfin, il ressort que la concrétisation de l'Entente Canada-Québec n'a pas eu les mêmes retombées auprès des clientèles de l'assurance ou de l'assistance-emploi et de la clientèle « sans-chèque ».

Les écarts entre notre modèle et nos résultats peuvent s'expliquer, en partie, par le fait que la structure mettant en application la nouvelle Politique active du marché du travail, Emploi-Québec, n'est pas encore tout à fait rodée. À ce sujet, référons-nous à un passage d'une étude de Pierre Gaëlle 1999 :

« The evaluation of ALMPs is generally carried out over several months or even years after the programme has been implemented. The evaluation period is an important dimension as the impacts of a programme are generally spread over time. The interpretation of any evaluation results has therefore to take into account this time dimension ». (Gaëlle, Pierre 1999 :8)

À ce sujet, la réorganisation des services publics d'emploi débutée en avril 1998 constitue un changement organisationnel de grande envergure impliquant plus de 7000 personnes²⁰ dans le domaine de l'emploi et de la main-d'œuvre. L'ouverture des Centres locaux d'emploi, l'intégration des nouveaux employés(ées), la formation du personnel, les infrastructures technologiques, la concertation des partenaires etc, ont constitué des défis importants au cours des trente-six derniers mois qu'il faut considérer, à notre avis, dans notre analyse.

Les nombreux changements de procédures et de directives, depuis l'arrivée d'Emploi-Québec, peuvent expliquer aussi, en partie, les écarts entre nos résultats et ceux attendus. En effet, les intervenants ont peine à suivre et à intégrer efficacement ces changements dans leur pratique. Aussi, ils n'arrivent pas toujours à comprendre la pertinence des changements sur l'efficacité des services. Cette situation affecte particulièrement les dimensions liées à l'individualisation des services. En effet, ils doivent consacrer du temps à valider leur compréhension des procédures et directives et disposent moins de temps pour l'accompagnement et le suivi de leur clientèle.

La place prépondérante occupée par l'environnement organisationnel dans l'analyse de nos résultats suppose, selon nous, que l'on doive considérer cette dimension pour compléter notre modèle d'analyse. L'environnement organisationnel constitue une dimension qui intervient sur l'efficacité des interventions en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi. Ce faisant, cette dimension conditionne l'efficacité du service à la clientèle. Or, il apparaît que certains aspects relatifs à l'environnement organisationnel ne supportent pas les agents dans l'exercice de leurs fonctions et affectent la qualité du service à la clientèle. En conséquence, l'application des orientations

²⁰ « Le Ministère compte environ 6800 personnes auxquelles s'ajoutent 750 employés de la ville de Montréal oeuvrant en sécurité du revenu » (Giroux François et Yves-C.Gagnon, 1998, La création du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité :9).

gouvernementales en est affectée et ne peut, pour l'instant, produire les résultats escomptés en termes d'une plus grande efficacité des services à la clientèle depuis l'Entente Canada-Québec.

Enfin, nos résultats ont mis en évidence que l'Entente Canada-Québec a profité davantage à la clientèle de l'assistance-emploi et à la clientèle « sans-chèque ». De façon plus marquée la clientèle de l'assistance-emploi dispose d'une diversité de programmes et de services qui répondent davantage à leurs besoins que par le passé. Également, avec l'arrivée de l'approche d'intervention cette clientèle bénéficie de services plus personnalisés. Quant à la clientèle « sans-chèque », elle a gagné en accessibilité de services depuis l'Entente Canada-Québec et ce, malgré qu'elle soit désavantagée sur le plan financier par rapport aux autres clientèles. La clientèle de l'assurance-emploi reconnaît, quant à elle, la valeur ajoutée des salles multi-services dont la qualité d'installations et la pertinence des outils que l'on y retrouve.

Conclusion

Notre recherche a permis de recueillir le point de vue des agents d'aide à l'emploi quant à l'efficacité des services à la clientèle depuis l'Entente Canada-Québec le 1^{er} avril 1998. Nous avons privilégié des entrevues auprès de ces intervenants parce qu'ils constituent des acteurs centraux de l'application de la Politique active du marché du travail (PAMT). Étant issu nous-mêmes du milieu, nous savions que ces répondants étaient une source privilégiée d'informations. Ceux-ci façonnent au quotidien la mise en application des politiques auprès de leurs clientèles et sont à même d'avoir des perceptions éclairées de l'efficacité du Service public d'emploi.

Étant donné le nombre restreint de l'échantillon (20 agents d'aide à l'emploi répartis dans la région de Laval), nous ne pouvons certes généraliser les résultats de notre étude qualitative. Aussi, cette dernière ne se concentre qu'exclusivement aux services offerts à la clientèle individu (prestataires d'assurance et d'assistance-emploi et les « sans-chèque »). Malgré ces limites, notre étude est signifiante au plan pratique parce qu'elle démontre comment l'efficacité du service à la clientèle est conditionnée par diverses dimensions et aussi par l'environnement organisationnel. Pour que les orientations gouvernementales se concrétisent elles doivent s'articuler dans un contexte organisationnel qui supportent les interventions des agents d'aide à l'emploi.

Globalement, nous avons pu répondre à la question de recherche suivante : *Quelle est la perception des agents d'aide à l'emploi d'Emploi-Québec en regard de l'efficacité des programmes et services regroupés au sein de la Politique active du marché du travail (PAMT)?* Dans notre modèle d'analyse, nous avons retenu deux concepts principaux dont la décentralisation et l'individualisation qui expliquent, en partie, l'efficacité de la PAMT. Nous avons formulé six hypothèses autour de ces deux concepts dont les dimensions choisies concernent les orientations gouvernementales qui lorsque mises en application sont supposées améliorer le service à la clientèle.

L'analyse des résultats a permis de confirmer deux hypothèses et d'en infirmer quatre. Le décloisonnement des clientèles et l'approche d'intervention ont contribué à améliorer le service à la clientèle depuis l'Entente Canada-Québec. Le décloisonnement permet une plus grande accessibilité aux programmes et services surtout pour la clientèle « sans-chèque ». L'approche d'intervention ayant été adoptée par Emploi-Québec et du fait qu'elle soit appliquée par l'ensemble des agents profite au plus grand nombre et plus spécifiquement à la clientèle de l'assistance-emploi. En conséquence, il en résulte une réaction favorable de la clientèle qui se traduit par une plus grande implication dans leur processus d'intégration au marché du travail.

Concernant les hypothèses infirmées, l'élimination des dédoublements, l'harmonisation, le parcours individualisé et le soutien du revenu ne contribuent pas, pour l'instant, à améliorer le service à la clientèle dans l'ensemble. Il apparaît néanmoins que la clientèle de l'assistance-emploi ait pu profiter d'une plus grande diversité de services depuis le rapatriement. Malgré la reconnaissance des agents de la portée positive de ces dimensions sur le service à la clientèle, ils rencontrent souvent dans leur mise en application des irritants contrevenant à leur efficacité. Nous expliquons l'écart de nos résultats avec ceux attendus par nos hypothèses en partie par le fait que la nouvelle structure d'emploi est encore jeune et en voie de développement. Aussi, les trop fréquents changements liés aux procédures et les multiples interprétations de directives dans les programmes de main-d'œuvre et de l'emploi ajoutent à la difficulté des agents de les intégrer dans leur pratique.

L'analyse des perceptions met en évidence un dénominateur commun : l'environnement organisationnel conditionne l'efficacité des interventions qui à leur tour influent sur le service à la clientèle. Or, l'étude révèle que les interventions des agents s'opérationnalisent dans un contexte qui ne soutient pas l'efficacité de leurs actions. En effet, la lourdeur administrative, le fort volume de clientèles, le manque de personnel et le manque de concertation dans les interventions tant à l'interne qu'à l'externe constituent des irritants qui amoindrissent la portée des actions des agents en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi.

Le fait que ces conditions perdurent crée un sentiment de non-reconnaissance de leur travail. Même s'ils réussissent plus souvent qu'autrement à donner un service de qualité, ils déplorent devoir consacrer trop de temps aux tâches cléricales au détriment de leur tâche principale c'est-à-dire : l'accompagnement et le suivi de leur clientèle en démarche d'intégration au marché du travail. En conséquence, l'atteinte des résultats en matière d'intégration en emploi en est affectée. En ce sens, il apparaît que le contexte des interventions ne soit pas articulé de façon congruente pour tirer profit des orientations gouvernementales depuis le rapatriement des services publics d'emploi au Québec. Enfin, il serait impératif que l'environnement organisationnel soutienne les agents d'aide à l'emploi dans l'exercice de leurs fonctions afin qu'ils puissent assurer une plus grande efficacité du service à la clientèle.

À la lumière des résultats, nous croyons opportun que l'organisation d'Emploi-Québec puisse procéder à une revalorisation du rôle de l'agent d'aide à l'emploi afin d'augmenter l'efficacité du service à la clientèle. Par exemple, un emphase pourrait être mis à la révision des procédures dans le but d'alléger le fardeau des tâches cléricales de l'agent. Cette stratégie lui permettrait de se consacrer davantage à l'accompagnement et au suivi des clientèles. Cette action pourrait mieux soutenir les récentes orientations gouvernementales quant à la gestion des résultats et à la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens portant sur la qualité de services.

Aussi, il nous a été donné de constater que malgré des efforts de concertation en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi, des dédoublements perdurent. En ce sens, nous croyons qu'il serait pertinent de poursuivre des actions en matière de concertation et d'être vigilant à minimiser toutes formes de dédoublements. Rappelons que notre recherche se penchait exclusivement sur l'efficacité du service à la clientèle individu, ce qui laisse ouvert le sujet de l'efficacité des services aux entreprises dont est responsable Emploi-Québec. D'autres recherches pourraient explorer cette avenue dans le but d'enrichir nos connaissances sur l'efficacité de la Politique active du marché du travail depuis l'Entente Canada-Québec. Aussi, d'autres pistes de recherche externes s'avéreraient pertinentes pour augmenter notre compréhension de l'efficacité des services

d'emploi depuis l'Entente telles que : le rôle de l'environnement organisationnel sur l'efficacité des services d'emploi et une analyse des perceptions des clientèles quant aux services offerts.

Bibliographie

Baron, Cécile, Marie-Christine Bureau et Patrick Nivolle, mai 1994, « *Lutte contre l'exclusion professionnelle : Quelques repères pour l'action* », Allocution prononcée dans le cadre du 62^e congrès de l'ACFAS, Montréal, p.5-21.

Bélanger, Yves, 1989, « *L'État québécois et l'administration de la main-d'œuvre* ». *L'administration publique québécoise : évolutions sectorielles 1960-1985*. **Bélanger, Yves et Laurent Lepage**, dir. Sillery : Presses de l'Université du Québec.

Bellemare, Diane et Lise Poulin Simon, 1986, *Le défi du plein emploi : un nouveau regard économique*, Montréal : Éd. St-Martin.

Bouchard, Camil, Vivian Labrie, Alain Noël, 1996, « *Chacun sa part* », rapport de trois membres du comité externe de la réforme de la sécurité du revenu, Montréal, Ministère de la Sécurité du revenu.

Castel, Robert, automne 1995, « *Les pièges de l'exclusion* », Lien social et Politiques, RIAC, 34, p13-20.

Contandriopoulos, André-Pierre et al., 1990. *Savoir préparer une recherche*, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal.

Deslauriers, Jean-Pierre, 1991, *Recherche qualitative, guide pratique*, Montréal, Toronto, New York et al., McGraw-Hill, Éditeurs.

Dubé, Renée et Christophe Auger, avril 1997, « *Intégration des personnes par l'emploi* », La participation comme stratégie de développement social, Conseil de la santé et du bien-être.

Emploi-Québec, décembre 1998 a, *Le marché du travail régional et la mise en œuvre de la Politique active du marché du travail à Laval*, Connaissance du marché du travail, Direction de la planification et du partenariat, Direction régionale de Laval.

Emploi-Québec, 11 novembre 1998 b, *Fonds de développement du marché du travail, Formation de la main-d'œuvre*, Direction générale adjointe de l'apprentissage et de la formation de la main-d'œuvre,.

Entente de gestion relative à Emploi-Québec entre la ministre d'État de l'Emploi et de la Solidarité et la Commission des partenaires du marché du travail, 1^{er} avril 1998 c

Emploi-Québec, juillet 1999 a, *l'approche d'intervention, le parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi et le soutien du revenu*, Document de préformation.

Emploi-Québec, 16 mars 1999, *Entente Canada-Québec relative au marché du travail*, Condensé de l'entente, Direction de l'Entente.

Emploi-Québec, *Rapport annuel de gestion 1998-1999*, Gouvernement du Québec, 1999.

Emploi-Québec, *Plan d'action annuel d'Emploi-Québec 1998-1999*.

Emploi-Québec, *Plan d'action annuel d'Emploi-Québec 2000-2001*, version intégrale et abrégée.

Emploi-Québec, *Plan d'action régional 2000-2003 pour la région de Laval*, modifié par le Conseil régional des partenaires du marché du travail le 28 mars 2000.

Emploi-Québec, 2000, Information sur le marché du travail, « *La fin du travail cinq ans plus tard* » par Fortier Yves, Bibliothèque nationale du Québec.

Emploi-Québec, 23 janvier 2001, bulletin d'interprétation chapitre 1, bulletin 1 qui remplace le bulletin 1 chapitre 1 en date du 4 octobre 2000, « Détermination du statut de participant de l'assurance-emploi ».

Euzéby, Chantal, avril 1998, « *Pistes pour une révolution tranquille du travail* », Le Monde diplomatique, p.18-19.

Gaëlle, Pierre, 1999, « *A framework for active labour market policy evaluation* », Employment and training papers, Geneva, International Labour Office, p.3-33.

Gauthier, Benoit, 1997, *Recherche sociale*, Les presses de l'Université du Québec, Québec.

Geslot, Pierre, 1997. « *Une analyse économique des processus d'exclusion* », Paris, Éditions L'Harmattan.

Giroux, François et Yves Gagnon, novembre/décembre 1998, « *La création du ministère de l'emploi et de la Solidarité* », Effectif, p.8-13.

Long, David, mai 1994, « *Évaluation de l'efficacité et de la rentabilité des programmes favorisant le retour au travail des assistés sociaux aux États-Unis* », Manpower Demonstration Research Corporation New York, Allocution prononcée dans le cadre du 62 e congrès de l'ACFAS, Montréal.

Ministère de la sécurité du revenu, 1996, La réforme de la sécurité du revenu, « *Un parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi* », synthèse du document de consultation, Bibliothèque nationale du Québec.

Ministère de la Solidarité sociale, février 1999, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, « *Évaluation formative des mesures actives d'emploi, de l'information sur la marché du travail et de la prise d'offres : approche par site* », rapport d'évaluation.

Ministère de la Solidarité sociale, avril 2000, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, « *Évaluation formative de huit mesures actives d'Emploi-Québec, satisfaction des participants et participantes à l'égard des services offerts* ».

Ministère de la Solidarité sociale, 2000, *Rapport annuel 1998-1999*, Les publications du Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de Solidarité sociale, Le plan stratégique 2000-2003, intranet, 2000-06-07.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, *Plan d'action annuel d'Emploi-Québec 1998-1999*, adopté par le Conseil des ministres le 2 juillet 1998.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 1998, « *Investir dans la lutte au chômage et à l'exclusion* », Énoncé de la Politique active du marché du travail du gouvernement du Québec, 1998-2001.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Emploi-Québec, 11 février 1998, rapport du sous-chantier : « *Parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi* », version modifiée suite à la présentation au Comité technique de la Commission des partenaires.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, mars 2001, Le plan stratégique 2001-2004.

Ministère de la main-d'œuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, 1991, *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif*, Québec : Gouvernement du Québec.

Morin, Ghislaine, mai 1994, « *L'évaluation des programmes et l'évolution des politiques d'aide à l'intégration à l'emploi des prestataires de la sécurité du revenu au Québec* », Notes pour une allocution prononcée dans le cadre du 62 e congrès de l'ACFAS, Montréal, p.35-40.

OCDE, 1996, La stratégie de l'OCDE pour l'emploi, *renforcer l'efficacité des politiques actives du marché du travail*, Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.

Paquet, Pierre, 1993, « *L'évolution des politiques canadiennes et québécoises de formation des adultes depuis 1960* », *Enjeux actuels de la formation professionnelle*, Dandurand, Pierre, dir. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

Perret, Bernard, octobre 1994, « *La ressource travail, des repères perdus aux pistes de changement*, » Économie et Humanisme, no 330, p.47-52.

Perret, Bernard et Guy Roustang, 1993, « *L'économie contre la société; affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle* », Paris, Éditions du Seuil, coll. Esprit.

Poulin Simon, Lise et Judith Carroll, 1991, « *Historique des interventions du gouvernement du Québec dans le domaine de la main-d'œuvre* », Relations Industrielles, Vol.46, no 4, 766-801.

Quivy, R.,L.-V,Campenhoudt, 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Les éditions Dunod, Paris.

Secrétariat à la concertation, septembre 1995, rapport du comité interministériel sur « *L'harmonisation des programmes en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi* », rapport final.

Sexton, Jean, 1990, « *La politique du marché du travail, après 25 ans d'efforts au Québec : un point de vue* », Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec. Rodrigue Blouin, dir. Cowansville : Les Éditions Yvon Blais inc.

Tremblay, Diane-Gabrielle, 1997, *Formation et compétitivité économique*, Télé-Université, Sainte-Foy (Québec), Canada.

ANNEXES

Centre de Documentation
des sciences humaines
Université de Montréal
1205 Ave. St-Jacques
Montréal, Québec H3A 2B4

ANNEXE 1 — ORGANIGRAMME

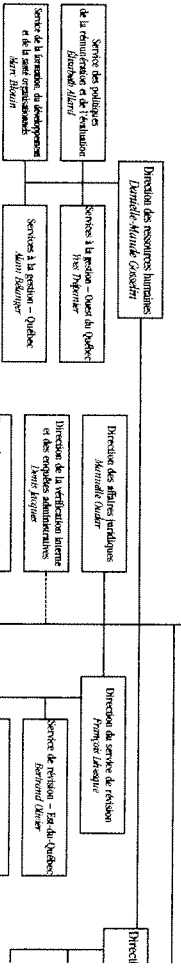
Ministre d'État au Travail
Jean Rodon

Ministre délégué à la lutte
contre la pauvreté et l'exclusion
Nicole Légaré

Sous-ministre
André Trépoiteau

Directrice de cabinet
Agnès Bernier-Vincent

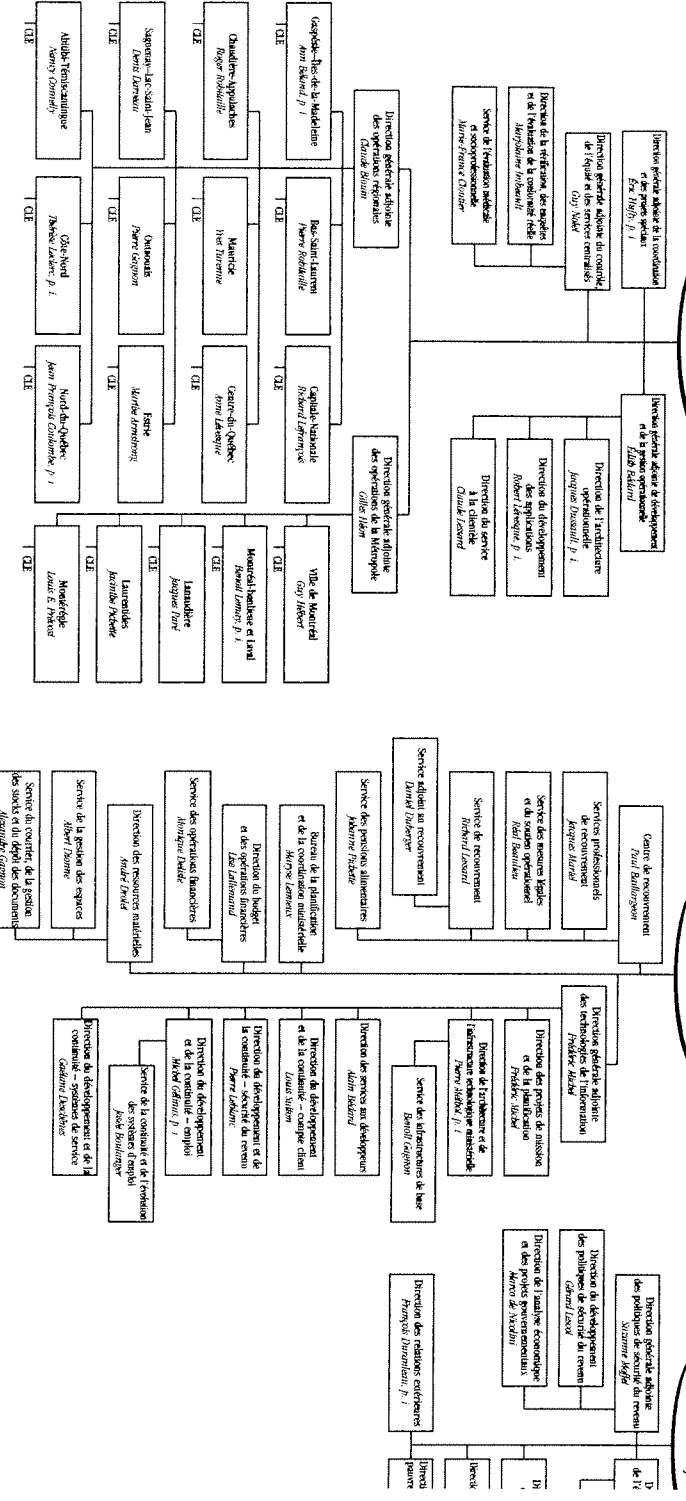
Secrétaire de cabinet
Lauré Trépoiteau



Direction générale de la sécurité
du revenu
Guy Martin, sous-min. adjoint

Bureau général de la planification
économique et opérationnelle
Bernard Simard, sous-min. adjoint

Direction générale des politiques
de sécurité du revenu
Jean-François St-Onge, sous-min. adjoint



ANNEXE 2 — DESCRIPTION DE TÂCHES

Fiche 3.0

Titre de l'emploi

AGENT D'AIDE À L'EMPLOI

214-10

Blocs de fonctions

	<u>Fiche</u>
◆ Services aux individus	3.1
◆ Services aux entreprises	3.2
◆ Salle multiservice	3.3

Niveau (à titre indicatif)

214-10 Agent d'aide socio-économique, classe nominale

Remarque - Un emploi peut être constitué d'un seul ou de plusieurs blocs de fonctions, sauf pour le bloc « Salle multiservice » qui ne peut, tel qu'il est décrit ci-après, représenter un emploi à plein temps d'agent d'aide à l'emploi (voir fiche).

Tous les agents d'aide sont appelés à contribuer à l'enrichissement de l'information locale sur le marché du travail.

Titre de l'emploi**AGENT D'AIDE À L'EMPLOI****Bloc de fonctions**

- ◆ Services aux individus

Remarque - Ce bloc de fonctions peut être exercé à 100 % du temps de travail ou être combiné avec un autre bloc de ce niveau d'emploi.

Raison d'être

Assurer la prestation des services de base universels et spécialisés aux individus en assumant la responsabilité de déterminer leurs besoins et de leur fournir les services requis.

Principales fonctions et tâches

- ◆ Procéder à des entrevues (entrevue initiale et entrevue d'appoint) afin d'établir le profil de la clientèle (scolarité, expériences, choix d'emplois...) et identifier les obstacles à l'employabilité ; établir un plan d'intervention et, s'il y a lieu, référer le client vers des services complémentaires.
- ◆ Assurer l'élaboration, la gestion et le suivi d'un parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi ; accompagner et soutenir les efforts des clients en appliquant les modalités appropriées pour qu'ils atteignent leur autonomie grâce à un emploi.
- ◆ Octroyer aux individus, dans le cadre des mesures et services offerts par Emploi-Québec et à l'intérieur des priorités de la Programmation des activités locales, de l'assistance financière pour la réalisation du plan d'intervention ou du parcours individualisé. À cette fin, assurer dans un plan d'intervention la signature d'ententes et leur suivi.
- ◆ Effectuer le suivi de mesures individualisées répondant aux problèmes d'un individu (ex. : SSIE, PLDC, Insertion sociale ou autres).
- ◆ Participer à la gestion de l'ensemble des services et mesures offerts par Emploi-Québec, notamment en inscrivant dans les différents systèmes utilisés par Emploi-Québec les données concernant les clientèles, les services reçus ainsi que les mesures et services ; en effectuant le suivi approprié quant aux engagements financiers, aux différents rapports et aux paiements ; en émettant, au nom d'Emploi-Québec, des documents officiels (attestations, certificats, etc.) ; en participant à l'évaluation des services offerts et à l'exercice de « priorisation » des clientèles.
- ◆ Dans le domaine de l'information sur le marché du travail, participer à l'établissement du portrait local et informer la clientèle sur la dynamique du marché du travail local et sur les perspectives d'emploi.
- ◆ Animer des présentations de groupe.
- ◆ Accompagner, s'il y a lieu, son client à la salle multiservice.

Fiche 3.3

Titre de l'emploi

AGENT D'AIDE À L'EMPLOI

Bloc de fonctions

♦ Salle multiservice

Remarque - L'animation de la salle multiservice est actuellement en expérimentation. Certains CLE ont recours à des agents de bureau, d'autres à des agents d'aide. Les fonctions précédées d'un astérisque () ne se retrouvent que dans la présente fiche et elles sont de niveau technique. Elles doivent accaparer la majeure partie du temps de travail de l'agent d'aide qui y est affecté en rotation avec d'autres agents d'aide. Le CLE qui veut y affecter un agent d'aide à 100 % de son temps devra décrire de façon plus exhaustive les fonctions et faire évaluer cet emploi.*

Principales fonctions et tâches

- (*) Dans le domaine de l'information sur le marché du travail, participer à l'établissement du portrait local et informer la clientèle sur la dynamique du marché du travail local et sur les perspectives d'emploi.
- (*) Fournir des renseignements de base en information scolaire et professionnelle et les accompagner dans leur recherche; analyser les besoins d'information et trouver l'outil approprié.
- (*) Fournir de l'information spécifique sur les mesures et services offerts par le CLE.
- (*) Animer des présentations de groupe (DBE, information sur le marché du travail, mesures et services d'Emploi-Québec).
- ♦ Guider les clients pour leur faciliter l'utilisation de la salle.
- ♦ Selon les besoins déterminés, référer le client vers une ressource interne ou externe pouvant lui apporter le soutien requis et lui fournir des précisions sur les autres démarches à effectuer, s'il y a lieu.
- ♦ S'assurer de la mise à jour, de la disponibilité et de la diffusion des documents d'intérêt général.

ANNEXE 3 — Grille d'entrevue

Objectif de l'entretien

Cette entretien fait partie d'une recherche visant à analyser certains effets du rapatriement des services publics d'emploi. Il s'agit d'une recherche externe à Emploi-Québec réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en Relations Industrielles à l'Université de Montréal sous la direction du professeur Jean Charest.

Protocole de l'entretien

- **Durée de l'entretien** : environ 1 heure 15 minutes (pause si désirée).
- **Entretien enregistrée** : transcription sous forme de synthèse.
- **Confidentialité de la démarche** : aucune identification nominative des personnes rencontrées ne sera faite dans l'analyse et la rédaction. De plus; le matériel de l'entretien (cassette et synthèse) ne portera aucune identification nominative (code seulement) et ne sera accessible à personne d'autre que le chercheur et son directeur.

Acceptez-vous ces conditions?

Démarche de l'entretien

Nous allons aborder six principaux thèmes, que nous définiront dans l'entretien, formulés autour d'une vingtaine de questions. Certaines sont ouvertes, d'autres plus spécifiques. Elles visent à recueillir vos perceptions par rapport à l'Efficacité du service à la clientèle. Répondez au meilleur de vos connaissances en comparant la situation actuelle avec celle qui prévalait avant l'Entente Canada-Québec.

Partie 0

Variables modératrices

- 0) Depuis combien d'années travaillez-vous en tant qu'intervenant dans le domaine de l'emploi et de la main-d'œuvre?
- 0.1) Avant l'Entente Canada-Québec de quelle organisation faisiez-vous partie et décrivez les principales fonctions que vous occupiez?
- 0.2) Maintenant à quel Centre local travaillez-vous et vous est-il possible d'identifier la provenance et les caractéristiques de votre clientèle ?(% sr, pae, « sans chèque »)
- 0.3) En tant qu'agent d'aide à l'emploi travaillez-vous aux services de base universels ou spécialisés?

Partie 1

Décentralisation/dédoublément

Par dédoublement nous faisons référence à : « Double intervention fédérale/ provinciale dans les programmes de main-d'œuvre. »

- 1) En quoi êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : depuis l'Entente Canada-Québec (1^{er} avril 1998), la fin des dédoublements (fédéral/provincial) a amené un meilleur service à la clientèle?

Expliquez

- 1.1) **Si oui**, comment se traduit concrètement ce service amélioré?
- 1.2) Pouvez-vous me donner un cas particulier qui illustre votre réponse?

Décentralisation/harmonisation

Par harmonisation nous faisons référence à : « la refonte des mesures et des programmes d'emploi et de main-d'œuvre. Ces mesures actives sont plus spécifiquement regroupés autour des axes de la préparation et de l'insertion à l'emploi. »

1.3) En quoi êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : depuis l'Entente Canada-Québec (1^{er} avril 1998), l'harmonisation des programmes de développement de la main-d'œuvre et d'emploi a amené un meilleur service à la clientèle?

Expliquez

1.4) Comment qualifieriez-vous les effets de l'harmonisation sur le service à la clientèle?

1.5) Avez-vous un exemple qui appui votre réponse?

Décentralisation/décloisonnement

Par décloisonnement nous faisons référence à : « toutes les personnes, peu importe leur statut, peuvent avoir accès aux mesures actives, en fonction des besoins identifiés localement en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi et d'insertion sociale des chômeurs. Désormais, un plus grand nombre de personnes sans emploi et les « sans chèque » auront accès aux mesures et services. »

1.6) En quoi êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : depuis l'Entente Canada-Québec (1^{er} avril 1998), le décloisonnement des clientèles améliore le service à la clientèle?

Expliquez

1.7) Quelles incidences le décloisonnement peut avoir sur le service à la clientèle?

1.8) Pourriez-vous illustrer vos propos par un exemple?

Partie 2

Individualisation/approche d'intervention

Par approche d'intervention nous faisons référence à : « un mode d'intervention personnalisé d'évaluation et d'amélioration de l'employabilité des individus. »

2) En quoi êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : depuis l'Entente Canada-Québec (1^{er} avril 1998), l'approche d'intervention individualisée d'Emploi-Québec améliore le service à la clientèle?

Expliquez

2.1) Quels impacts peut avoir l'approche individualisée sur le service à la clientèle?

2.2) Pourriez-vous illustrer vos propos par un exemple?

Commentez

Individualisation/parcours individualisé

Par parcours individualisé nous faisons référence à : « un processus dynamique d'accompagnement pouvant comprendre un ensemble d'activités convenu entre l'agent d'aide à l'emploi et le client dans la réalisation de son plan d'intervention personnalisé. Il débute au moment de l'élaboration du plan d'intervention et se poursuit durant sa réalisation et son suivi. »

2.3) En quoi êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : depuis l'Entente Canada-Québec (1^{er} avril 1998), le parcours individualisé améliore le service à la clientèle?

Expliquez

2.4) Quelles influences le parcours a-t-il sur le service à la clientèle?

2.5) Pourriez-vous illustrer vos propos par un exemple?

Individualisation/soutien du revenu

Par soutien du revenu nous faisons référence à : « l'aide financière individualisée ou normée donnée à la personne qui participe à une mesure active dans laquelle elle s'est engagée lors de l'élaboration d'un plan d'intervention. »

2.6) En quoi êtes vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : depuis l'Entente Canada-Québec (1^{er} avril 1998), le soutien du revenu améliore le service à la clientèle?

Expliquez

2.7) Comment qualifieriez-vous les impacts des modalités d'application du soutien du revenu sur le service à la clientèle?

2.8) Pourriez-vous illustrer vos propos par un exemple?

Partie 3

Efficacité/service à la clientèle

3) Depuis l'Entente Canada-Québec, croyez-vous que votre clientèle est plus satisfaite des services? Commentez

3.1) Depuis l'Entente Canada-Québec, pouvez-vous mieux accompagner et suivre votre clientèle dans leur projet de réintégration au marché du travail? Commentez

3.2) Depuis l'Entente Canada-Québec, pouvez-vous dire s'il y a eu une augmentation du taux de réintégration au marché du travail de votre clientèle? Commentez

Partie 4

4) Depuis l'avènement d'Emploi-Québec, qu'est-ce que vous pensez qu'on devrait retenir comme étant le plus important concernant l'efficacité du service à la clientèle?

4.1) Avez-vous d'autres commentaires à formuler concernant les liens entre l'adoption de l'Entente Canada-Québec et le service à la clientèle?

UNIVERSITE DE MONTREAL

L'introduction de changements organisationnels importants
dans un centre hospitalier québécois:

le cas du CHRDL.

par

Michèle Côté

Ecole des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)

26 OCTOBRE 1999

© MICHELE COTE, 1999

IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

**L'introduction de changements organisationnels importants
dans un centre hospitalier québécois:**

le cas du CHRDL

présenté par:

Michèle Côté

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Jean-Guy Bergeron : Président-rapporteur

Michel Brossard : Directeur de recherche

Adnane Belout : Membre du jury

Mémoire accepté le: 15 décembre 1999

SOMMAIRE

Depuis quelques années, les entreprises syndiquées situées au Québec sont de plus en plus nombreuses à innover au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines et dans les milieux de travail pour répondre aux nouvelles exigences du marché. Le secteur hospitalier québécois accuse cependant un retard important sur le secteur privé en ce qui concerne les nouvelles formes d'organisation du travail. Très peu d'expériences ont été réalisées dans les hôpitaux.

Cette étude analyse l'expérience vécue au Centre hospitalier régional de Lanaudière, le premier hôpital au Québec issu d'une fusion imposée par le gouvernement. Elle couvre une période de dix-sept ans soit de la fusion en 1980 jusqu'à la fin de l'expérimentation de la gestion participative en 1997.

Cette étude longitudinale est subdivisée en trois sous-période. La première met en lumière les facteurs contextuels déclencheurs des changements introduits et se termine par un constat d'une situation de crise. La situation s'est détériorée à un point tel que la direction ne pouvait plus continuer dans la même voie. Nous examinerons les grandes décisions prises par les acteurs institutionnels.

La deuxième période couvre la période des grands changements. Nous regarderons quels ont été les changements apportés au niveau des relations de travail, de la gestion des ressources humaines et les réactions de l'acteur syndical. Les changements commencent à porter fruit à la fin de la période.

Enfin, la troisième sous-période concerne l'expérimentation de la gestion participative dans quatre unités de travail. Nous examinerons quels changements ont été introduits et les résultats obtenus au terme de l'expérience.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
IDENTIFICATION DU JURY.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	V
LISTE DES FIGURES.....	XI
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	XII
REMERCIEMENTS.....	XIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: REVUE DE LA LITTERATURE	
1.1 Les expériences vécues dans le secteur hospitalier.....	4
1.1.1 La description des quatre expériences.....	5
1.2 Des expériences québécoises dans le secteur privé.....	10
1.2.1 L'influence du contexte.....	11
1.2.2 Les choix stratégiques.....	15
1.2.3 Les relations patronales-syndicales.....	16
1.2.4 Le processus d'implantation des changements organisationnels.....	19
1.2.5 Les innovations.....	23
1.2.5.1 L'organisation du travail.....	24
1.2.5.2 L'appropriation ou la participation du personnel.....	25
1.2.5.3 Le partage de l'information.....	28
1.2.5.4 Les pratiques d'intéressement ou innovations financières.....	28
1.2.5.5 La formation et le perfectionnement.....	29
1.2.6 L'historique des relations patronales-syndicales.....	30
1.2.7 Les résultats.....	31
1.2.7.1 L'entreprise.....	31
1.2.7.2 Les relations patronales-syndicales.....	32

	PAGE
1.2.7.3 Les effets sur les travailleurs.....	34
1.2.8 Conclusion.....	35
 CHAPITRE II PROBLEMATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	
2.1 Questions de recherche.....	38
2.2 Modèle d'analyse.....	39
2.2.1 Les principaux concepts du modèle de Kochan Katz et McKersie (1986)..	41
2.2.1.1 L'environnement ou le contexte.....	41
2.2.1.2 Les variables intermédiaires.....	43
2.2.1.3 La matrice des relations industrielles.....	45
2.2.1.4 Les résultats.....	50
2.2.1.5 La rétroaction.....	51
2.2.2 Le modèle d'analyse et son opérationnalisation.....	53
2.2.2.1 Les caractéristiques de l'hôpital..	53
2.2.2.2 Le contexte ou l'environnement.....	57
2.2.2.3 Les variables intermédiaires.....	59
2.2.2.4 La matrice des relations industrielles.	61
2.2.2.5 Les résultats.....	63
2.3 Plan d'observation.....	66
2.3.1 Trois niveaux d'analyse.....	66
2.3.2 La méthode de recherche.....	68
2.3.3 La cueillette des données.....	72
2.3.3.1 L'observation-participante.....	72
2.3.3.2 Les entrevues.....	73
2.3.3.3 La documentation.....	75
 CHAPITRE III LA PERIODE 1980-1990: LES PREMIERS GRANDS BOULEVERSEMENTS EXTERNES	
3.1 Le contexte.....	77
3.1.1 La fusion imposée de trois hôpitaux dans la région de Lanaudière.....	77
3.1.2 Période 1980 à 1983: Deux décisions majeures.....	79

	PAGE	
3.1.2.1	Détermination de l'enveloppe budgétaire du CHRDL par le ministère.	79
3.1.2.2	Une première vague de rationalisation.	79
3.1.3	Période 1983 à 1990: L'adoption de mesures extraordinaires visant les salariés de l'Etat.....	81
3.1.3.1	Les lois 68, 72 et 70.....	81
3.1.3.2	La ronde de négociation de 1989 et l'application de la Loi 160 visant les services essentiels adoptée en 1986.....	83
3.2	Les décisions des acteurs.....	86
3.2.1	La période précédant le transfert des activités au CHRDL (1977-1980).	87
3.2.1.1	Les principales décisions stratégiques de l'acteur patronal..	87
3.2.1.2	Les réactions de l'acteur syndical.	88
3.2.1.3	Les acteurs de la relation d'emploi.	89
3.2.2	La période de mise en place (1980 à 1983).....	91
3.2.2.1	Un nouvel hôpital en opération à Joliette.....	91
3.2.2.2	Elaboration et mise en oeuvre d'un plan de redressement.....	92
3.2.2.3	La collaboration de l'acteur syndical à la mise en place de la fusion.....	93
3.2.2.4	Les réactions dans le milieu du travail.....	96
3.2.3	La période de consolidation (1983 à 1990).....	97
3.2.3.1	Les grandes orientations de l'acteur patronal.....	97
3.2.3.2	Les réactions de l'acteur syndical.	98
3.2.3.3	Nomination d'un nouveau Directeur des ressources humaines.....	99
3.2.3.4	La position des syndicats.....	101

	PAGE
3.3 Les résultats pour la période 1980-1990.....	104
CHAPITRE IV LA PERIODE 1990 - 1996: L'INTRODUCTION DES GRANDS CHANGEMENTS AU CHRDL	
4.1 Le contexte.....	110
4.1.1 La réforme de la santé et des services sociaux. La loi 120: "Une réforme axée sur le citoyen"..	110
4.1.2 Les compressions budgétaires.....	119
4.2 La décision stratégique de l'acteur patronal.	
4.2.1 L'adoption du projet d'entreprise (1991).....	124
4.2.2 La définition du projet.....	126
4.2.3 Des nouvelles valeurs.....	128
4.2.4 Vers la création d'une nouvelle culture l'implantation de nouveaux mécanismes de fonctionnement (1991-1992).....	130
4.2.4.1 La diffusion du projet d'entreprise.	131
4.2.4.2 La formation du comité qualité.....	131
4.2.4.3 Un plan directeur des communications.	132
4.2.4.4 Un nouvel organigramme.....	133
4.2.4.5 Embauche d'un directeur des ressources humaines.....	133
4.2.4.6 La création de comités du conseil d'administration.....	133
4.2.4.7 Un système d'information de gestion.	136
4.2.4.8 Des comités permanents: santé et sécurité du travail et développement des ressources humaines.....	137
4.2.4.9 Des groupes d'amélioration de la qualité.....	137
4.2.5 Les réactions des syndicats.....	138
4.2.5.1 Les syndicats CSN.....	139
4.2.5.2 Les autres syndicats.....	139
4.2.6 Les premiers résultats.....	139

	PAGE
4.3 L'application des orientations stratégiques (1992-1996)	140
4.3.1 Une nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines.....	141
4.3.2 La concrétisation des orientations stratégiques envers les ressources humaines.....	142
4.3.2.1 La décentralisation de la GRH vers les chefs de service.....	143
4.3.2.2 Une application plus souple de certains dispositions des conventions collectives.....	144
4.3.2.3 L'harmonisation des pratiques internes de gestion à la Direction des ressources humaines.....	145
4.3.2.4 Vers l'élaboration conjointe d'une politique de GRH axée sur la qualité de vie au travail.....	145
4.3.3 Les syndicats s'engagent.....	150
4.3.4 Une approche renouvelée au niveau de la relation avec les syndicats..	152
4.3.5 Le virage ambulatoire.....	156
4.3.6 Les résultats.....	159
4.3.7. Conclusion.....	160

CHAPITRE V LES ANNEES 1996-1997: LES PREMIERES TRANSFORMATIONS DU MILIEU DE TRAVAIL.

5.1 Un choix stratégique: le document d'orientation sur la gestion participative.....	
5.1.1 Les objectifs et les principes de la gestion participative.....	
5.1.2 L'objectif des expériences pilotes.	
5.1.3 Les modalités de l'expérimentation.	
5.2 L'expérimentation au niveau des unités de travail.....	
5.2.1 La phase d'expérimentation et son évaluation.....	

PAGE

5.2.1.1	La démarche suivie dans chacune des quatre unités.....
5.2.1.2	L'unité 7A Unité de soins de courte durée physique.....
5.2.1.3	La pharmacie.....
5.2.1.4	L'unité 3ième CSE-Unité d'hébergement et de soins de longue durée.....
5.2.1.5	Le Tremplin.....
5.2.2	Conclusion.....

CONCLUSION.....

BIBLIOGRAPHIE.....

APPENDICES

A.	Liste des syndicats.....
B.	Le projet d'entreprise du CHRDL.....
C.	La philosophie de gestion des ressources humaines.....
D.	Les principes et les balises de la gestion participative.....
E.	Evolution des taux de productivité.....

LISTE DES FIGURES

		PAGE
FIGURE 1	Le cadre général d'analyse pour les questions de relations industrielles.....	40
FIGURE 2	La matrice des relations industrielles.....	45
FIGURE 3	L'opérationnalisation du modèle....	54
FIGURE 4	Organigramme du CHRDL.....	134
FIGURE 5	Organigramme de la Direction des ressources humaines.....	135

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

1. CHRDL Centre hospitalier régional de Lanaudière.
2. DRH Direction des ressources humaines.
3. GRH Gestion des ressources humaines.
4. NFOT Nouvelles formes d'organisation du travail.
5. SCAS Service central d'additif aux solutés.

REMERCIEMENTS

Je remercie toutes les personnes qui de près ou de loin ont rendu possible la réalisation de ce mémoire.

Je veux d'abord remercier mon directeur de recherche, Monsieur Michel Brossard. Monsieur Michel Brossard a soutenu dès le départ avec intérêt et enthousiasme la réalisation de cette recherche. Je lui suis reconnaissante pour sa contribution à mon développement professionnel. Sa rigueur intellectuelle, ses judicieux conseils, ses encouragements et sa disponibilité ont été grandement appréciés.

Je voudrais également remercier tous les intervenants du Centre hospitalier régional de Lanaudière qui ont collaboré étroitement à la réalisation de cette recherche. Sans l'appui de la direction et des représentants syndicaux, cette recherche n'aurait pu être rendue à terme. Je tiens particulièrement à remercier les personnes suivantes:

Monsieur Maurice Blais, Madame Andrée Lefèbvre, M. Jean-Claude Berlinguet, Madame Hélène Faille, M. Pierre Neault, Madame Michèle Beauséjour, Madame Colette Robert, Madame Diane Arsenault, Monsieur Gilles Savoie, Madame Danielle Landreville, Madame Denyse Lajeunesse, tout le personnel de la Direction des ressources humaines, Monsieur Martin Pelletier, Madame Martine Dubé, Monsieur Benoit Tétreault et Madame Manon Casavant.

Un soutien technique accompagne l'édition d'un tel document et je remercie Madame Lyne St-Denis pour sa contribution.

Enfin, il m'aurait été impossible de compléter ce travail sans le soutien et les encouragements de mon entourage. Je tiens à remercier spécialement mon mari, Marc Valois, pour sa compréhension, sa patience, son écoute et son appui inconditionnel. Je remercie également ma famille et mes amis de m'avoir écouté lorsque je leur parlais de ce mémoire.

INTRODUCTION

Des changements importants dans l'environnement des entreprises sont survenus au cours des deux dernières décennies exerçant des pressions sur les entreprises pour qu'elles conservent leurs avantages compétitifs. Ces changements concernant principalement l'environnement économique amènent des entreprises québécoises comme Alcan, les Papiers Perkins, G.M. Boisbriand, les Forges de Sorel, CAMCO, Lightolier, BCPO, Crâne Canada et les Produits forestiers Alliance à innover au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines et de relations de travail ainsi qu'au niveau du milieu de travail.

Les quelques études publiées au Québec, au cours de la dernière décennie, démontrent que ces entreprises sont de plus en plus nombreuses à modifier leurs pratiques de gestion et à transformer les milieux de travail. La plupart de ces entreprises sont toutefois des entreprises privées appartenant au secteur manufacturier. Très peu d'expériences sont rapportées dans la littérature concernant le secteur public et, rarement elles portent sur le secteur hospitalier.

C'est donc l'objectif de cette recherche de pallier à cette situation en procédant à une analyse détaillée d'une innovation introduite au Centre hospitalier régional de Lanaudière sur une période de dix-sept ans soit de 1980 à 1997.

Ce mémoire comprendra cinq chapitres. Le premier portera sur la revue de la littérature et plus spécifiquement sur les études publiées au Québec au cours de la dernière décennie concernant les expériences innovatrices dans les organisations

publiques et privées. Ce chapitre mettra en lumière la manière dont les auteurs ont abordé ces expériences.

Le deuxième chapitre traitera de la problématique et du cadre méthodologique de cette recherche. Nous présenterons les questions de recherche, les principaux concepts à la base du modèle d'analyse et son opérationnalisation au cas de l'hôpital.

Le troisième chapitre amorcera l'étude du cas du CHRDL. Ce chapitre couvrira la période de 1980 à 1990 soit à partir de la fusion imposée jusqu'à la fin de la période de consolidation. Nous expliquerons le contexte qui prévalait à cette époque, les décisions stratégiques de l'acteur patronal et nous regarderons les réactions de l'acteur syndical. Nous exposerons les résultats obtenus à la fin de cette période.

Dans le quatrième chapitre, nous poursuivrons l'étude du cas du CHRDL en couvrant cette fois la période de 1990 à 1996, soit la période des grands changements. Nous aborderons brièvement le contexte et examinerons quels changements ont été apportés par la direction et leur introduction dans l'organisation. Nous présenterons également la réaction des syndicats et les résultats de performance.

Nous terminerons l'étude du cas du CHRDL en abordant les innovations introduites au niveau du milieu de travail. Nous examinerons la démarche d'expérimentation dans quatre unités de travail et les résultats obtenus. Cette orientation axée sur le milieu de travail constituera le cinquième et dernier chapitre.

En guise de conclusion, nous tenterons d'apporter des explications justifiant que le cas du CHRDL ait été rendu possible malgré des contraintes importantes et de tirer des leçons du cas pour les expériences futures.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTERATURE

Ce chapitre porte exclusivement sur la revue de la littérature concernant les entreprises syndiquées situées au Québec qui ont introduit des nouvelles pratiques au niveau du milieu du travail et à celui des relations patronales-syndicales. Nous avons examiné tous les cas publiés de 1990 à ce jour soit un total de plus de 200 cas. Notre démarche a consisté à étudier les deux enquêtes de Dalil Maschino (1992, 1995), les études de cas publiés sous la direction de Grant et al. (1997), les documents produits par Alain Rondeau et al (1990, 1992) sur les pratiques de gestion mobilisatrice et à consulter tous les numéros, soit plus d'une centaine, de la publication mensuelle Revue de la négociation collective parus depuis 1990 et remplacée depuis mars 1998 par la Gazette du travail sur une base trimestrielle.

Cet inventaire de la littérature vise deux grands objectifs. Le premier consiste à évaluer l'importance numérique des organisations du secteur hospitalier parmi l'ensemble des entreprises innovatrices qui ont été étudiées. Le second vise à découvrir comment l'ensemble des entreprises innovatrices, autant publiques que privées ont été analysées par les auteurs.

1.1 Les expériences vécues dans le secteur hospitalier

Dans toute la littérature, nous avons dénombré plus de deux cents expériences qui se sont déroulées au Québec depuis 1990 (Maschino, 1992; Grant & al., 1997). Nous avons noté que ces expériences ont eu lieu principalement dans des entreprises privées, la plupart faisant partie du secteur manufacturier.

En effet, l'enquête effectuée par Grant & Lévesque révèle que 92 des 104 entreprises proviennent de ce secteur. L'enquête réalisée par Dalil Maschino fournit des données similaires. Parmi les 202 répondants à un questionnaire 64% proviennent du secteur manufacturier, 23% des services et 3% des mines. De ce nombre, 124 ont répondu avoir fait des changements dans l'organisation du travail.

Sur l'ensemble des cas étudiés dans la littérature utilisée, seulement quatre proviennent du secteur hospitalier. Parmi ces cas, trois portent sur l'implantation d'un projet qualité et le quatrième sur la création de groupes de travail assimilables à des cercles de qualité.

La section suivante décrit ces quatre expériences. Elle présentera en conclusion les constatations faites par un gestionnaire chevronné du secteur hospitalier sur les contraintes actuelles limitant la réussite d'une transformation importante de l'organisation du travail dans les hôpitaux.

1.1.1 La description des quatre expériences.

Nous allons d'abord décrire les trois expériences liées à un projet qualité et expliquer par la suite l'expérience des groupes de travail. Trois des quatre expériences ont été réalisées dans des hôpitaux de la région de Montréal ou dans les régions limitrophes. Ces trois cas concernent l'hôpital Maisonneuve-Rosemont, l'hôpital du Haut-Richelieu et le Centre hospitalier régional de Lanaudière. L'expérience concernant les groupes de travail s'est déroulée à l'hôpital Robert Giffard située dans la ville de Québec.

Comme nous l'avons mentionné trois des quatre recherches portent sur un projet ayant pour principal objectif l'amélioration continue de la qualité. Cependant, la démarche de réflexion et d'implantation ainsi que la forme du projet varient d'une organisation à l'autre. Pour l'hôpital du Haut-Richelieu (Ethier, 1994) et le Centre hospitalier régional de Lanaudière (Tétreault, 1997), l'adoption du projet faisait suite à un exercice de planification stratégique. Le Haut-Richelieu a décidé de se centrer sur un programme d'appréciation de la qualité plutôt que se lancer dans une intervention classique de qualité totale (Ethier, 1994).

Le CHRDL a pour sa part opté pour un projet d'entreprise prônant une philosophie de gestion axée sur la gestion intégrale de la qualité ou l'amélioration continue de la qualité. Enfin, Maisonneuve-Rosemont a préféré un projet de qualité totale qui fût l'aboutissement du programme précédent d'appréciation de la qualité.

En ce qui concerne le cas du CHRDL, l'étude porte spécifiquement sur le dilemme "qualité/productivité" et examine l'évolution du projet qualité et l'amélioration de la productivité. L'objectif général de cette étude consistait à documenter les perceptions du personnel par rapport au dilemme "qualité/productivité" et à recommander à la Direction générale des moyens de résolution ou d'adaptation pour poursuivre l'avancement de la gestion de la qualité tout en favorisant l'amélioration de la productivité (Tétreault 1997).

L'étude relative au programme d'appréciation de la qualité de l'hôpital du Haut-Richelieu concerne essentiellement la démarche d'implantation du programme, les facteurs positifs et négatifs, les avantages du projet et les résistances. Des

entrevues ont été réalisées dans le cadre de cette étude et l'auteur a investigué des aspects comme les modalités d'application de la gestion participative, les implications concrètes de la responsabilisation, l'appréciation par les différentes catégories de personnel des changements apportés au système de communication et les facteurs à la base d'une amélioration de la motivation du personnel. L'auteur signale à ce sujet l'importance des bonnes relations avec les syndicats. Dans ce cas, ce facteur avait entraîné l'élimination des griefs durant les cinq années précédentes les parties admettant régler leurs différends avant qu'ils ne se transforment en conflit. (Ethier, 1994).

Il faut retenir de cette expérience que tout le processus d'implantation du programme a été exécuté dans le cadre d'une stratégie de changement où l'on accordait beaucoup d'attention aux résistances, aux besoins exprimés et au rythme d'adaptation. (Ethier, 1994).

L'étude sur l'hôpital Maisonneuve-Rosemont porte principalement sur le contenu du projet qualité totale et sa réalisation. Cet hôpital a opté comme le CHRDL pour la création d'une direction de la qualité qui chapeaute les programmes de gestion de la qualité, la gestion des risques, la satisfaction de la clientèle et la gestion de l'environnement. Cette décision a toutefois été jugée par les répondants comme une erreur de la direction. Pour réaliser cette étude, l'auteur a examiné les mêmes paramètres que dans le cas du Haut-Richelieu. Selon les répondants, la gestion participative s'est améliorée dans plusieurs services mais a surtout adopté la forme de la consultation. Quant à la responsabilisation, elle a certes progressé un peu mais pas

suffisamment pour que tous les membres du personnel prennent vraiment la part de responsabilité qui devait leur revenir pour assurer la bonne marche du projet (Ethier 1994). Enfin, en ce qui concerne la motivation du personnel, les avis sont partagés, certains croyant que le projet est à l'origine d'une plus grande motivation et d'autres qu'il n'y a aucune relation de cause à effet. Les infirmières semblaient être le groupe le plus motivé par le projet. Les autres groupes étaient plus réservés et leurs attitudes étaient souvent influencées par un esprit de revendication de type syndical où le service aux clients passe après le bien-être de l'employé. (Ethier, 1994).

Pour remédier à la situation, Ethier suggère à la direction quelques interventions pour assurer la réalisation du projet, par exemple une participation plus concrète des syndicats dont la direction doit gagner l'adhésion.

Le quatrième cas concerne l'expérience de l'hôpital Robert Giffard qui a introduit la gestion participative dans les services techniques et d'hôtellerie. Le directeur des services techniques est à l'origine de la réorganisation et il exerce un leadership fort en tant que principal promoteur du projet. Cependant, la haute direction est absente du projet de même que les syndicats. Le projet a consisté dans la création de divers groupes de travail s'apparentant à des cercles de qualité. Ces groupes poursuivaient deux objectifs fondamentaux: la revalorisation du travail et l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services offerts aux divers clients de l'institution (Lapointe, 1995). Dans ce cas, l'acteur syndical a adopté une attitude de méfiance envers la direction et s'est placé sur la défensive face au

projet parce qu'il n'avait pas été impliqué dans la réorganisation.

En résumé, trois des quatre études de cas avaient pour objectif de décrire les projets qualité et non pas d'étudier l'influence du contexte sur le système des relations industrielles et les décisions des acteurs dans le système. Par conséquent, elles n'ont pas traité ni des changements apportés dans la gestion des ressources humaines et des relations patronales-syndicales ni de la nature des changements apportés à l'organisation du travail. Quant au quatrième cas, il concernait une expérience de réorganisation dans un secteur spécifique et faisait suite à une initiative du responsable.

En conclusion, nous constatons que les expériences innovatrices d'organisation du travail sont timides et pas faciles dans le réseau hospitalier québécois. M. Pierre Joron, directeur à l'Association des hôpitaux du Québec, a confirmé lors du congrès des Relations Industrielles (1995) sur la réorganisation du travail que les hôpitaux accusent un retard sur le secteur privé en ce qui concerne les nouvelles formes d'organisation du travail. Les organisations hospitalières apparaissent comme des organisations à hiérarchie verticale, basée sur la spécialisation du travail et le cloisonnement des tâches. L'organisation du travail s'est développée davantage autour des processus et des méthodes de travail que des bénéficiaires. Elle est dite traditionnelle et héritée de l'organisation scientifique du travail, (Joron, 1995). Selon l'Association des hôpitaux, des changements devraient être apportés au niveau de la négociation et des conventions collectives parce que