

Nouvelle offre de services en maintien en emploi

Rapport d'évaluation

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Mars 2026

Note au lecteur

Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

Rédaction

Guillaume Côté, chargé de projet, Direction de l'évaluation
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Édition

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Comité d'évaluation

Direction de l'évaluation

Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, Secteur de l'emploi

Direction des politiques d'emploi et des stratégies, Secteur de l'emploi

Direction des mesures et services aux individus, Secteur de l'emploi

Direction des mesures et services aux entreprises, Secteur de l'emploi

Direction de l'intégration et de l'implantation de la prestation de service, Secteur des services territoriaux à la clientèle

Diffusion

Cette publication est accessible en ligne sur le site de Quebec.ca

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

ISBN : 978-2-555-03184-5

© Gouvernement du Québec

Table des matières

Introduction	1
1 Contexte de l'intervention	2
1.1 Stratégie d'évaluation	8
1.1.1 Enjeux d'évaluation	8
1.1.2 Méthodologie	9
1.1.3 Sources de données	9
1.2 Résultats	11
1.3 Mise en œuvre	11
1.3.1 Variation régionale dans le déploiement et la mise en œuvre de la nouvelle offre de services	11
1.3.2 Capacité des OSE à livrer les services en maintien en emploi	12
1.3.3 Connaissance de l'offre de services	13
1.3.4 Collaboration et concertation entre les partenaires	14
1.3.5 Promotion et notoriété de l'offre de services auprès des employeurs	15
1.3.6 Sélection des OSE et déploiement de l'offre de services	16
1.3.7 Approches bipartite et tripartite	17
1.4 Efficacité opérationnelle	18
1.4.1 Satisfaction des participants et participantes à l'égard des services	18
1.4.2 Incidence de l'offre de services sur le développement professionnel des participants et participantes	20
1.4.3 Réponse aux besoins des employeurs	21
1.4.4 Effets sur le maintien en emploi et résultats opérationnels	22
1.4.5 Effets non prévus de l'offre de services	23
2 Analyse	24
2.1 Analyse des facteurs de succès et des contraintes	24
Conclusion	26
Bibliographie	27
Annexes	28
Annexe 1	28
Annexe 2	29

Liste des tableaux

Tableau 1 - Problématiques liées au savoir-être et à la gestion de la diversité en milieu de travail	4
Tableau 2 Effets attendus de l'offre de services en maintien en emploi	7
Tableau 3 Type d'interlocuteurs et nombre d'entretiens réalisés	10
Tableau 4 : Principaux groupes de services et profils de la clientèle	28

Liste des figures

Figure 1 Représentant de l'employeur présent aux rencontres	17
Figure 2 Satisfaction générale envers les services d'accompagnement	18

Liste des acronymes

AAE	Agent d'aide à l'emploi
ASE	Agent des services aux entreprises
BSQ	Bureau de Services Québec
CSE	Conseiller des services aux entreprises
DGSQ	Direction générale de Services Québec
DMTSS	Direction du marché du travail et des services spécialisés
DSGI	Direction des services gouvernementaux intégrés
ME	Maintien en emploi
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté
OSE	Organisme spécialisé en employabilité
PAE	Programme d'aide aux employés
PPE	Programme préparatoire à l'emploi
SAE	Services d'aide à l'emploi
SE	Services aux entreprises
SI	Services aux individus

Introduction

Le maintien en emploi est devenu un enjeu prioritaire dans le contexte actuel du marché du travail québécois, caractérisé par une rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité. Face à cette réalité, les employeurs doivent faire preuve de stratégies innovantes afin de surmonter les défis engendrés par le manque d'effectif. C'est ainsi que plusieurs employeurs tentent de diversifier leurs bassins de main-d'œuvre en s'ouvrant aux personnes plus éloignées du marché du travail.

Dans un tel contexte, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) s'est engagé dans une démarche pour favoriser le maintien en emploi des individus tout en tenant compte des besoins des employeurs. Au terme de consultations avec des acteurs du marché du travail et de travaux d'analyses, le Ministère a élaboré et mis en œuvre une nouvelle offre de services en maintien en emploi. Cette mesure s'inscrit dans les priorités énoncées dans le Plan d'action des services publics d'emploi 2022-2023¹ et répond à la nécessité d'intervenir auprès des personnes éprouvant des difficultés à se maintenir en emploi, notamment celles qui font partie des groupes sous-représentés sur le marché du travail.

La présente évaluation vise à analyser l'implantation de cette nouvelle offre de services en maintien en emploi et à déterminer si les extrants issus de l'intervention permettent d'atteindre les objectifs opérationnels attendus. Elle cherche également à cerner les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction par rapport aux activités de maintien en emploi. Cette démarche évaluative s'appuie sur une analyse documentaire approfondie, sur une analyse des données administratives disponibles, sur des entretiens semi-directifs auprès d'informateurs clés et de la clientèle ainsi que sur un sondage de satisfaction mené auprès des participants et participantes.

L'évaluation porte une attention particulière à deux enjeux principaux : la mise en œuvre de l'offre de services et son efficacité opérationnelle. Elle examine la façon dont cette offre a été déployée dans les différentes régions du Québec, les défis rencontrés lors de l'implantation ainsi que les facteurs ayant favorisé ou entravé son succès. Elle s'intéresse également aux perceptions des différents acteurs impliqués quant à la pertinence et à l'utilité de cette offre de services ainsi qu'aux effets observés sur le maintien en emploi des participants et participantes.

Ce rapport présente les résultats de cette évaluation, organisés selon les principaux enjeux et questions d'évaluation. Il offre une analyse approfondie de la mise en œuvre et de l'efficacité opérationnelle de la nouvelle offre de services en maintien en emploi, mettant en lumière tant les réussites que les défis rencontrés, et permettant ainsi d'éclairer les décisions futures concernant cette intervention.

1. Notamment, l'orientation 3 « réaliser des interventions adaptées aux besoins des chercheurs d'emploi en vue de leur intégration et de leur maintien en emploi, en collaboration, notamment, avec les employeurs » et l'orientation 4 « accompagner les employeurs dans la gestion de leurs ressources humaines afin qu'ils l'adaptent au contexte de rareté persistante de main-d'œuvre ».

1 Contexte de l'intervention

Le maintien en emploi constitue un enjeu stratégique dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre au Québec. Alors que le recrutement devient de plus en plus difficile pour les employeurs, la capacité à retenir les employés et à assurer leur maintien en emploi représente désormais une priorité. Cette priorité est d'autant plus importante que les employeurs doivent diversifier leurs bassins de main-d'œuvre et s'ouvrir à l'embauche de personnes issues de groupes sous-représentés sur le marché du travail, lesquelles peuvent éprouver des difficultés particulières à intégrer leur poste et à se maintenir en emploi.

Au début de 2019, le Secteur de l'emploi du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a entrepris des travaux pour préciser les enjeux liés au maintien en emploi. Cette démarche a mobilisé plusieurs directions générales de Services Québec et de nombreux acteurs du marché du travail. Un comité directeur a été mis en place pour analyser les enjeux et proposer des pistes de solutions. Deux constats principaux sont ressortis des consultations : l'importance de tenir compte des deux clients à desservir (l'individu et son employeur) et la nécessité de renforcer l'intervention des organismes spécialisés en employabilité (OSE) pour le maintien en emploi des individus.

La nouvelle offre de services en maintien en emploi qui a été élaborée à la suite de ces travaux vise à intervenir sur les problématiques liées au savoir-être et au contexte de la gestion de la diversité en milieu de travail auxquelles les individus font face, afin d'assurer leur maintien en emploi. Elle vise également à aider les employeurs à rendre leurs pratiques plus inclusives et à faciliter l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi d'individus sous-représentés sur le marché du travail.

Cette nouvelle offre de services repose principalement sur différentes mesures déjà en place pour les individus et les employeurs, en priorisant et en renforçant certaines des interventions d'intégration et de maintien en emploi. L'offre de services prévoit également la création d'un nouveau groupe de service, le groupe ME. Ce dernier a pour but d'offrir les services d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi à des individus déjà en emploi n'ayant pas participé à une mesure ou à un service d'employabilité en amont ou intégrant un emploi à la suite d'une participation à une mesure ou à un service d'employabilité n'offrant pas d'activités de maintien en emploi. Le tableau X à l'annexe X présente les principaux groupes de services concernés par la nouvelle offre de services et les profils de la clientèle. L'offre de services met l'accent sur l'approche d'accompagnement en emploi mise en œuvre par les intervenants des OSE en mode bipartite (l'individu et l'OSE) ou tripartite (avec la participation de l'employeur). Elle vise à offrir un continuum d'interventions tout en permettant aux intervenants d'agir en complémentarité.

Pour assurer la mise en œuvre efficace de cette offre de services, une stratégie d'implantation régionale a été prévue, y compris la mise en place d'un groupe de leaders composé de membres des équipes des services aux individus (SI), des services aux entreprises (SE) et des OSE. Des répondants régionaux pour le maintien en emploi ont également été désignés au sein de chaque direction générale de Services Québec pour coordonner les efforts et favoriser la collaboration entre les différents acteurs.

Objectifs de l'intervention

De manière générale, l'offre de services en maintien en emploi vise deux objectifs. D'abord, « intervenir sur les problématiques (liées au savoir-être et au contexte de la gestion de la diversité au sein du milieu de travail) rencontrées par un individu en fonction des exigences du poste, des attentes de l'employeur et du milieu de travail, et ce, afin d'assurer son maintien en emploi »². Ensuite, « soutenir l'employeur pour rendre ses pratiques plus inclusives et, ainsi, faciliter l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi d'individus sous-représentés sur le marché du travail (élargissement des bassins de main-d'œuvre) »³.

Pour atteindre les objectifs propres au maintien en emploi, le plan d'implantation de la nouvelle offre de services met de l'avant trois objectifs liés aux intervenants externes :

1. Clarifier et accentuer, au besoin, les activités d'accompagnement en emploi dans une perspective de maintien pour les OSE déjà détenteurs d'une expertise à ce chapitre;
2. Développer graduellement l'intervention de maintien en emploi sur le territoire, si des besoins ne sont pas couverts ou si l'offre de services est inexistante;
3. Mettre en place des mécanismes pour diriger les participants et participantes vers les organismes qui offrent ce type d'accompagnement en emploi.

Groupes cibles

Deux principaux groupes sont ciblés par la nouvelle offre de services :

- Individus ayant des obstacles à l'emploi (liés au savoir-être et au contexte de diversité en milieu de travail) et à leur employeur éprouvant de la difficulté à les maintenir en emploi;
- Employeurs qui ont des enjeux de recrutement de personnel, qui ont de l'ouverture et qui sont prêts à mettre en place des conditions favorables pour embaucher des personnes sous-représentées sur le marché du travail.

2. Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, *Offre de service maintien en emploi – Cadre de référence et d'implantation*, 21 juillet 2023, p. 4.

3. Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, *Offre de service maintien en emploi – Cadre de référence et d'implantation*, 21 juillet 2023, p. 4.

Le tableau 2 ci-dessous présente plus en détail les éléments distinguant les individus ayant des obstacles à l'emploi ciblés par la nouvelle offre de services en maintien en emploi.

Tableau 1 - Problématiques liées au savoir-être et à la gestion de la diversité en milieu de travail⁴

Savoir-être	Gestion de la diversité en milieu de travail
Comportements et attitudes en milieu de travail inadéquats ou à développer : • Difficulté relativement à l'autorité • Absentéisme • Impulsivité • Incapacité ou difficulté à faire face aux problèmes (et à trouver des solutions) • Manque de motivation • Problèmes d'adaptation • Difficulté à suivre les règles et à gérer son temps • Conflit avec un supérieur ou d'autres employés • Difficulté à vivre le changement et à gérer le stress • Méconnaissance des exigences de l'employeur et du milieu du travail • Etc.	Compétences sociales ou relationnelles liées à la différence (diversité) : • Valeurs ou caractéristiques culturelles ou générationnelles • Limitations fonctionnelles en lien avec une déficience ou un handicap • Genre • Préjugés • Stigmatisation • Isolement • Judicialisation • Etc.

Nature de l'intervention

Les services ciblés dans la nouvelle offre de services en maintien en emploi sont pour la plupart déjà offerts dans le cadre des mesures aux individus et aux entreprises. Ils reposent sur cinq éléments :

1. La création d'un continuum de services;
2. L'évaluation et le suivi des besoins des individus et des employeurs;
3. L'appariement;
4. Le plan d'accompagnement en emploi;
5. Le soutien aux employeurs.

De plus, comme mentionné précédemment, l'adoption de la nouvelle offre de services prévoyait une stratégie d'implantation régionale ainsi que la mise en place d'un groupe de leaders composé de membres des équipes des SI, des SE et des OSE.

Premièrement, pour établir un continuum de services, le processus d'implantation prévoit des arrimages entre les équipes des SI et des SE ainsi que les OSE dans le but de favoriser le référencement et l'accompagnement des employés en difficulté et de leur employeur. Notamment, ces activités d'arrimage permettront aux intervenants de mieux connaître les rôles de chacun pour savoir où diriger la clientèle selon les besoins de celle-ci. En outre, ce continuum de services devrait permettre de veiller à ce que les individus comme les employeurs aient accès à l'ensemble de l'offre de services en maintien en emploi, peu importe leur point d'entrée.

Deuxièmement, l'évaluation et le suivi des besoins des individus et des employeurs reposent sur une évaluation complète des besoins au regard des activités de maintien en emploi devant être effectuées par les agents d'aide à l'emploi (AAE) pour les individus et celles devant être effectuées par les conseillers des services aux entreprises (CSE) pour les employeurs. Le but de cette évaluation est de cerner les problématiques et les obstacles liés à l'insertion et au maintien en emploi ainsi que de diriger la personne vers l'intervention ou la mesure la mieux adaptée à ses besoins. Par exemple, pour un individu, ces interventions pourront prendre la forme d'un plan

⁴ Adapté de Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, *Offre de service maintien en emploi – Cadre de référence et d'implantation*, 21 juillet 2023, p. 5.

d'accompagnement offert par un conseiller d'un OSE. En outre, le volet lié au suivi implique que l'AAE et l'OSE devront effectuer un suivi du cheminement de la personne jusqu'à l'atteinte des objectifs de maintien en emploi.

En ce qui concerne l'employeur, les SE devront l'informer des différents programmes, mesures et services inclus dans l'offre de services en maintien en emploi, dont le plan d'accompagnement offert par un OSE. Avec le soutien d'un CSE, l'employeur pourra réaliser une analyse de ses propres besoins, notamment en matière de gestion de la diversité ou d'encadrement pour le superviseur immédiat d'une personne dont le maintien en emploi est menacé.

Troisièmement, l'appariement est une activité en amont de l'accompagnement en emploi qui accentue les chances de succès au maintien en emploi. Il s'agit d'un « processus d'identification d'occasions d'emploi et de candidatures possédant des caractéristiques compatibles en matière de compétences recherchées par un employeur et de caractéristiques du chercheur d'emploi, lesquelles peuvent être mises en relation à des fins de placement »⁵. Autrement dit, on vise le bon emploi pour la bonne personne.

Quatrièmement, le plan d'accompagnement en emploi structure l'intégration de l'individu dans son milieu de travail. Il s'inscrit dans une approche globale impliquant une démarche d'intervention individualisée, structurée et complète. Il est préparé par l'intervenant d'un OSE en collaboration avec le travailleur et, si possible, l'employeur. Dans la nouvelle offre de services, deux modes d'intervention sont prévus : le mode bipartite et le mode tripartite. Dans le mode bipartite, la nature des activités d'accompagnement en emploi et la fréquence sont établies par l'intervenant et l'individu. Dans le mode tripartite, l'employeur contribue également à la démarche. L'approche tripartite permettra également de tenir les rencontres avec l'intervenant d'un OSE, l'individu et un représentant de l'employeur sur les lieux de travail ou en dehors de celui-ci. Le plan d'accompagnement peut prendre fin lorsque les objectifs fixés ont été atteints, lorsque la personne ou l'employeur décide de mettre fin à celui-ci ou lorsque la perte de l'emploi survient. Ces deux derniers cas requièrent une prise en charge de l'individu par l'intervenant d'un OSE ou l'AAE afin de réévaluer ses besoins et de poursuivre l'intervention.

Cinquièmement, le soutien aux employeurs est offert, notamment, dans le but d'inciter les employeurs à s'ouvrir aux individus présentant des obstacles à l'intégration au marché du travail et à favoriser leur maintien en emploi. Cette mesure prévoit également l'évaluation des besoins en gestion des ressources humaines de l'entreprise par les CSE. Dans le cadre de l'implantation de la nouvelle offre de services en maintien en emploi, un aide-mémoire pour soutenir le rôle-conseil des CSE a été élaboré.

Par ailleurs, des contributions financières sous forme de soutien au salaire (subvention salariale), mais aussi de soutien à la formation, peuvent agir comme levier favorisant le maintien en emploi. En effet, ces mesures peuvent notamment inciter l'employeur à s'impliquer dans le mode tripartite étant donné la contribution financière du Ministère.

Stratégie d'implantation régionale

En visant à créer un continuum d'intervention, l'implantation de la nouvelle offre de services constitue en quelque sorte un changement de culture pour les intervenants du Ministère, « habitués de travailler en silo avec une seule clientèle »⁶. Selon le Cadre de référence et d'implantation, l'offre de services nécessite :

1. D'optimiser les SI et les SE afin de mettre en place un continuum de services;
2. D'établir des mécanismes de communication et de collaboration entre les intervenants internes (personnel des SI et des SE) et externes (OSE).

5. Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, *Offre de service maintien en emploi – Cadre de référence et d'implantation*, 21 juillet 2023, p. 7.

6. Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, *Offre de service maintien en emploi – Cadre de référence et d'implantation*, 21 juillet 2023, p. 11.

Dans ce but, les stratégies d'implantation régionales prévoient l'implication de membres du personnel à titre de facilitateurs. Ce groupe de leaders du changement a pour responsabilités de favoriser l'appropriation de la nouvelle offre de services et la mise en place de bonnes pratiques au sein de leur direction générale, y compris les bureaux de Services Québec (BSQ). De plus, la stratégie envisage de désigner au sein de chaque direction générale de Services Québec (DGSQ) un répondant Maintien en emploi. Les rôles et les responsabilités du répondant Maintien en emploi sont les suivants :

- Porter le dossier Maintien en emploi pour sa région, en collaboration avec les gestionnaires. Il détient idéalement une connaissance de l'ensemble des interventions offertes;
- Collaborer avec le groupe de leaders de sa DGSQ (comité de travail) concernant l'élaboration et la mise en place du plan d'implantation régional;
- Favoriser les liens entre les SI, les SE et les OSE afin d'assurer le continuum de services (optimiser l'interrelation entre les parties prenantes);
- S'assurer de la fluidité des mécanismes de communication et de la collaboration entre les intervenants;
- Participer aux rencontres nationales ou aux autres lieux d'échanges destinés aux répondants Maintien en emploi.

Intrants

Deux intrants principaux ont été cernés. D'abord, les ressources humaines de la Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, de la Direction des mesures et services aux individus, de la Direction des mesures et services aux entreprises, de la Direction de l'évolution et de l'implantation – Emploi (DEIE), pour la coordination et la mise en œuvre de la stratégie d'implantation de la nouvelle offre de services. De même, le personnel de Services Québec, à savoir les intervenants des SI et des SE, est engagé dans la mise en œuvre de l'offre de services en maintien en emploi.

Ensuite, des ressources financières sont directement engagées dans la mise en œuvre de l'offre de services. Par exemple, pour acheter les services offerts par les OSE ou encore pour assumer les dépenses associées aux subventions salariales pouvant être offertes aux employeurs dans certaines situations.

Activités de production et de coordination

Agent d'aide à l'emploi

- Évaluer les besoins relatifs à la subvention salariale;
 - Délivrer une lettre d'admissibilité à la subvention salariale à un individu participant;
 - Assurer un suivi auprès de l'offre de service aux entreprises pour établir le taux et la durée;
- Évaluer les besoins d'appariement-placement assisté de l'individu dans le but de l'orienter vers un OSE;
- Collaborer avec l'OSE jusqu'à l'atteinte des objectifs du plan d'accompagnement en maintien en emploi.

Agent d'aide aux entreprises

- Évaluer l'admissibilité de l'employeur à la Subvention salariale;
- Évaluer les besoins pour que l'individu se maintienne en emploi. Ce suivi est effectué en collaboration avec l'AAE ou l'OSE, le cas échéant;
- Utiliser les différents volets de la subvention salariale afin de répondre aux besoins de l'individu en maintien en emploi et en fonction des exigences du poste;
- Diriger l'employeur vers un CSE pour tout besoin détecté en pratiques de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la rétention des employés.

Conseiller des services aux entreprises

- Évaluer les besoins de recrutement des employeurs et déterminer s'ils offrent les conditions favorables pour intégrer et maintenir en emploi des personnes sous-représentées sur le marché du travail;
- Sensibiliser les employeurs au potentiel que présentent les personnes sous-représentées sur le marché du travail comme bassin de main-d'œuvre;
- Soutenir les employeurs aux prises avec du personnel en difficulté et à risque élevé de perte d'emploi (problématique de savoir-être) en les dirigeant vers un OSE pour une évaluation et un plan d'accompagnement en maintien en emploi;
- Évaluer les besoins en matière de gestion des ressources humaines.

En amont de ces activités, les DGSQ doivent convenir des ententes de soutien financier relatives au maintien en emploi avec les OSE.

Extrants

- Ententes de soutien financier en maintien en emploi avec un OSE;
- Subvention salariale;
- Appariement individu-employeur;
- Aiguillage vers d'autres mesures complémentaires (CPE, MFOR-E, PAMT, etc.);
- Plan d'accompagnement personnalisé;
- Accompagnement par un conseiller ou conseillère d'un OSE en mode bipartite ou tripartite.

Effets attendus

Plusieurs effets découlant de l'offre de services en maintien en emploi sont attendus aussi bien pour les individus participants et participantes que pour leur employeur. Ces effets sont résumés dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 2 Effets attendus de l'offre de services en maintien en emploi

Effets attendus	Individus	Employeurs
Immédiats	• Obtention d'un emploi • Acquisition de compétences comportementales liées au savoir-être et au code culturel	• Apport de main-d'œuvre pour répondre aux besoins immédiats de l'entreprise
Intermédiaires	• Augmentation de l'employabilité • Maintien en emploi à moyen terme	• Pratiques en matière de GRH plus inclusives • Rétention des personnes à l'emploi
Ultimes	• Maintien durable sur le marché du travail par le développement de l'autonomie socioprofessionnelle (le client n'a plus besoin d'accompagnement)	• Meilleure attractivité, rétention et développement de la main-d'œuvre • Favorise la rentabilité et la croissance de l'entreprise

D'abord, au rang des effets immédiats pour les individus, soulignons l'acquisition de compétences comportementales liées au savoir-être et aux codes culturels. Il s'agit d'un élément central de l'intervention, puisque cette dernière vise des populations plus éloignées du marché du travail telles que les personnes judiciairisées et les nouveaux arrivants. De leur côté, les employeurs participants et participantes peuvent espérer répondre à leurs besoins immédiats en matière de ressources humaines en se tournant vers ce bassin de main-d'œuvre.

Ensuite, en ce qui a trait aux effets intermédiaires, l'accompagnement des intervenants des OSE devrait permettre le maintien des individus en emploi à moyen terme et d'accroître leur employabilité. Du côté des employeurs, l'intervention aura pour effet intermédiaire de favoriser la rétention des personnes à l'emploi. De plus, ceux qui prennent part à la démarche d'accompagnement tripartite pourraient développer des pratiques en matière de ressources humaines plus inclusives.

Enfin, deux derniers effets ont été relevés. Pour les individus participants, l'accompagnement devrait mener à un maintien durable sur le marché du travail reposant sur l'autonomie socioprofessionnelle. Autrement dit, la personne ayant complété son cheminement n'aurait plus besoin d'accompagnement dans l'avenir. Les employeurs qui auront pleinement pris part à la démarche d'accompagnement seront quant à eux plus attractifs et auront amélioré leur rétention du personnel et renforcé le développement de la main-d'œuvre.

1.1 STRATÉGIE D'ÉVALUATION

La section suivante présente la stratégie d'évaluation en décrivant les enjeux d'évaluation cernés, la méthodologie adoptée et les sources de données disponibles.

1.1.1 ENJEUX D'ÉVALUATION

L'évaluation de la nouvelle offre de services en maintien en emploi repose sur deux enjeux principaux, soit la mise en œuvre et l'efficacité opérationnelle. Sur la base de ces enjeux, trois objectifs d'évaluations sont formulés :

1. Analyser l'implantation de l'intervention dans le but de faire ressortir les conditions favorables et les contraintes à l'atteinte des résultats attendus;
2. Déterminer si les extrants issus de l'intervention permettent d'atteindre les objectifs opérationnels attendus;
3. Cerner les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction par rapport aux activités de maintien en emploi.

Les principales questions d'évaluation sont énumérées ci-dessous selon l'enjeu d'évaluation auxquelles elles se rapportent.

1.1.1.1 Mise en œuvre

Au sujet de la mise en œuvre, l'analyse vise à faire ressortir les éléments ayant favorisé ou entravé l'implantation de l'offre de services et son fonctionnement. Les questions se rapportant à cet enjeu sont les suivantes :

- Le déploiement de la nouvelle offre de services en maintien en emploi se déroule-t-il conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception?
- La mise en œuvre de la nouvelle offre de services évolue-t-elle au même rythme dans toutes les régions? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
- Les OSE présents ont-ils la capacité de livrer les services en maintien en emploi prévus dans la nouvelle offre de services?
 - Les ressources en accompagnement sont-elles suffisantes ou même existantes dans chaque région?
- L'offre de services est-elle bien connue (du personnel et des clientèles)?
- Comment se déroulent la collaboration et la concertation entre les partenaires (SI, SE, OSE et employeurs)?
- Comment et par qui se fait la promotion de l'offre de services auprès des employeurs?
- Quel processus permet de sélectionner un OSE comme principale ressource en matière d'accompagnement à des fins de maintien en emploi?
- Dans quelle proportion l'approche tripartite est-elle adoptée?
- Dans quelles situations l'approche tripartite est-elle adoptée?
- Des différences de résultats s'observent-elles entre l'approche tripartite et bipartite?
- Comment se déroule l'arrimage des participants et participantes avec des employeurs?

Quelles difficultés peuvent émerger lors de l'accompagnement en mode tripartite?

1.1.1.2 Efficacité opérationnelle

Les questions liées à l'efficacité opérationnelle portent sur la relation entre les extrants et les objectifs opérationnels de l'intervention. Voici les principales questions touchant cet enjeu :

- Quels sont les aspects les plus appréciés (ou peu appréciés) de l'accompagnement?
- Quelle était l'incidence des rencontres de l'intervenant de l'OSE avec le participant sur l'organisation du travail?
- L'accompagnement offert est-il suffisant pour maintenir le lien d'emploi entre l'employeur et la personne employée?
- L'offre de services permet-elle de répondre aux besoins des employeurs qui vivent des difficultés de recrutement ou de maintien de la main-d'œuvre en emploi?

- Quel est le niveau de satisfaction des participants et participantes ayant bénéficié de l'offre de services en maintien en emploi (employeurs et participants et participantes)?
- Ce type de service (ou d'activités) donne-t-il lieu à des effets non prévus?

1.1.2 MÉTHODOLOGIE

L'évaluation de la nouvelle offre de services en maintien en emploi s'appuie sur une approche méthodologique mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Plus précisément, il s'agit d'une analyse documentaire, d'une analyse des données administratives disponibles, d'entrevues semi-directives menées auprès d'informateurs clés et de la clientèle (individus) et d'un sondage de satisfaction administré à la clientèle de l'offre de services (individus).

En outre, une attention particulière est donnée à l'état d'avancement variable de la mise en œuvre de la nouvelle offre de services sur le territoire, notamment en raison des activités développées préalablement au lancement de la nouvelle offre de services ou encore des ressources dont disposent les OSE présents sur le territoire. De plus, la sélection des informateurs clés a été effectuée de manière à tenir compte de la diversité des réalités territoriales à l'égard de leur structure économique et de leurs conditions de développement (régions urbaines et manufacturières et ressources)⁷.

1.1.3 SOURCES DE DONNÉES

Quatre principales sources de données ont été utilisées pour cette évaluation :

Analyse documentaire

Une analyse de la documentation disponible sur les services en maintien en emploi a été réalisée. Les documents consultés comprennent le Cadre de référence et d'implantation, le Guide opérationnel pour l'accompagnement en emploi dans une perspective de maintien offert par les organismes spécialisés en employabilité, les présentations faites au réseau des bureaux de Services Québec ainsi que les synthèses des rencontres sur le maintien en emploi avec les gestionnaires DMTSS-DSGI et les répondants régionaux. L'analyse des plans d'action régionaux de plusieurs directions générales de Services Québec a également été effectuée pour comprendre comment le maintien en emploi s'inscrit dans les priorités régionales.

Analyse des données administratives

Les données administratives du Ministère ont été analysées pour obtenir des informations sur les résultats opérationnels des services en maintien en emploi. Ces données concernent notamment le nombre d'individus participants et, les employeurs ayant embauché des individus bénéficiant des services en maintien en emploi, le nombre d'OSE offrant ces services, le profil des individus participants, le recours aux subventions salariales, les participations non complétées et les raisons de fin de participation.

Entretiens semi-directifs

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de représentants d'OSE (gestionnaires et intervenants), de répondants régionaux du maintien en emploi de Services Québec, d'employés de Services Québec (AAE et CSE) et de participants et participantes à des activités d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi. Au total, 34 entretiens ont été réalisés. Le tableau 3 ci-dessous détaille le nombre d'entretiens pour chaque type d'acteur interviewé. Pour les entretiens avec des participants et participantes aux services en maintien en emploi, 4 étaient issus du groupe D, 3 du groupe ME, 4 du groupe PH1 et 2 des autres groupes de services.

Ces entretiens ont permis de recueillir des informations détaillées sur le processus d'implantation de la nouvelle offre de services, son fonctionnement et les perceptions des différents acteurs quant à ses effets. Une analyse qualitative par approche inductive générale a été appliquée aux transcriptions de ces entretiens pour en dégager les principaux thèmes et tendances.

⁷ Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, *Portrait économique des régions du Québec – Édition 2022*, p. 7.

Tableau 3 Type d'interlocuteurs et nombre d'entretiens réalisés

Type d'interlocuteurs	Nombre d'entretiens
Gestionnaires (OSE)	9
Intervenants (OSE)	3
Répondants régionaux maintien	4
Conseillers des services aux entreprises	4
Agents d'aide à l'emploi	1
Participants et participantes	13

Sondage de satisfaction

Un sondage a été administré auprès des participants et participantes aux services en maintien en emploi pour évaluer leur satisfaction par rapport aux services reçus. Ce sondage a couvert divers aspects, notamment l'implication des employeurs dans les rencontres d'accompagnement, le contenu des rencontres, la satisfaction à l'égard de l'implication des employeurs ainsi que l'incidence de l'accompagnement sur le développement professionnel des participants et participantes.

La population à l'étude comprenait 4 379 individus ayant participé à une activité de maintien en emploi d'un OSE entre le 28 février 2023 et le 1^{er} mars 2024. L'objectif initial visait environ 1 388 sondages complétés, pour un taux de réponse attendu de 30 %. La collecte de données a été réalisée par entrevues téléphoniques. Pour être considérée comme complétée, une entrevue devait comporter des réponses valides à au moins 75 % des questions auxquelles un répondant devait normalement répondre. Parmi les 4 379 numéros contactés, 353 se sont avérés invalides, 1 918 sont restés non résolus (pas de réponse, boîtes vocales), 440 ont été rejoints, mais n'ont pas répondu (refus, entrevues incomplètes), et 1 668 ont répondu, dont 203 hors échantillon et 1 465 avec des entrevues complétées. Au terme de la collecte, 1 465 entrevues ont été complétées, dont 1 369 en français et 96 en anglais, pour un taux de réponse de 33,5 %.

Pour corriger les biais liés à la non-réponse et assurer une meilleure représentativité des résultats, les résultats du sondage ont été pondérés. Cette pondération repose sur le genre, l'âge, la région, le lieu de naissance, la langue et le groupe de service. Le profil détaillé de la population et de l'échantillon pondéré de répondants est présenté à l'Annexe 1.

1.1.3.1 Limites méthodologiques

L'évaluation comporte certaines limites méthodologiques qu'il convient de mentionner :

Inégalité dans l'état d'avancement de la mise en œuvre : L'état d'avancement de la mise en œuvre de la nouvelle offre de services varie considérablement d'une région à l'autre en raison des activités développées préalablement au lancement de la nouvelle offre ou des ressources dont disposent les OSE présents sur le territoire. Cette disparité a été prise en compte dans la sélection des informateurs clés et dans l'analyse des résultats.

Représentativité des répondants au sondage : Bien que des efforts aient été déployés pour assurer la représentativité des répondants au sondage de satisfaction, il est possible que certains groupes de participants et participantes soient sous-représentés, en particulier les personnes les plus vulnérables ou celles ayant connu une expérience négative. En outre, l'analyse ne s'appuie que sur les résultats agrégés du sondage. En effet, le nombre de répondants fait en sorte que les différences entre les différents groupes de participants et participantes (région, âge, genre, groupe de services, etc.) ne sont généralement pas statistiquement significatives.

Perspectives limitées des employeurs : Les perspectives des employeurs ayant bénéficié des services en maintien en emploi sont principalement captées à travers les témoignages des répondants des OSE et de Services Québec, plutôt que directement auprès des employeurs eux-mêmes. Cela peut limiter la compréhension des besoins et des expériences des employeurs.

Malgré ces limites, la triangulation des données provenant de différentes sources et la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives permettent d'obtenir une vision complète et nuancée de la mise en œuvre et de l'efficacité opérationnelle de la nouvelle offre de services en maintien en emploi.

1.2 RÉSULTATS

La présentation des résultats de l'évaluation se divise en deux parties. Une première partie porte sur les résultats relatifs à la mise en œuvre. La seconde partie concerne les résultats en lien avec l'efficacité opérationnelle.

1.3 MISE EN ŒUVRE

L'évaluation de la mise en œuvre de la nouvelle offre de services en maintien en emploi a permis de cerner plusieurs éléments clés concernant son déploiement, les variations régionales, la capacité des OSE à livrer les services, la connaissance de l'offre de services, la collaboration entre les partenaires, la promotion de l'offre de services, les approches bipartite et tripartite ainsi que les défis rencontrés lors de l'implantation.

1.3.1 VARIATION RÉGIONALE DANS LE DÉPLOIEMENT ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE OFFRE DE SERVICES

Le déploiement de la nouvelle offre de services en maintien en emploi présente des variations selon les régions et ne s'est pas toujours déroulé conformément à ce qui avait été prévu lors de sa conception. L'analyse des entretiens avec les intervenants du Ministère et des documents disponibles, comme les plans d'action régionaux, révèle plusieurs constats importants à cet égard. Les réponses des répondants maintien interviewés pointent souvent vers des facteurs contextuels qui ont pu influencer le déploiement et la mise en œuvre. La pandémie est souvent mentionnée comme un élément ayant perturbé la mise en œuvre du programme. De plus, des priorités multiples et des contextes régionaux en matière de ressources humaines peuvent influencer également la mise en œuvre.

D'abord, sur le sujet des délais dans le déploiement, plusieurs régions ont connu certains retards dans l'implantation de l'offre de services. Par exemple, dans le cas d'une région, le répondant régional indique que le groupe ME n'est « pas encore déployé », ce qui représente un retard considérable au moment de l'évaluation par rapport aux autres régions. De même, selon la perception d'un gestionnaire d'OSE d'une autre région, la DGSQ de cette région « a décidé de ne pas appliquer la mesure la première année ». Les répondants régionaux maintien font état de multiples priorités concurrentes qui relèguent parfois le maintien en emploi au second plan. L'un d'eux détaille un ensemble important de changements concurrents : « régionalisation des services publics d'emplois », « UNIR qui s'en vient », « le GAA » (Guichet des activités de l'agent) », « les délais zéro huit jours pour le programme Objectif emploi ». Ces éléments ont contribué à rendre le déploiement plus complexe et moins prioritaire dans certaines régions. Sur ce point, certaines régions accordent une place plus centrale au maintien en emploi dans leurs plans d'action, tandis que d'autres le considèrent comme un élément parmi d'autres. Par exemple, le Bas-Saint-Laurent identifie explicitement le maintien et la rétention en emploi comme une priorité régionale, notamment par « la mise en place de pratiques durables en matière de gestion des ressources humaines ». La Capitale-Nationale souligne que « l'accompagnement des personnes, qui en présentent le besoin, et des entreprises pour favoriser leur maintien et leur intégration durable en emploi » constitue un axe d'intervention prioritaire. L'Estrie mentionne le déploiement d'une « stratégie de maintien en emploi » sur l'ensemble du territoire, en collaboration avec les organismes spécialisés en employabilité. À l'opposé, d'autres régions n'en font pas de mention explicite.

Ensuite, notons que des répondants régionaux maintien soulignent que le roulement de personnel a pu avoir une incidence sur le déploiement et la mise en œuvre de l'offre de services. L'un d'entre eux a d'ailleurs indiqué « Nous autres, toutes les premières étapes ont bien été, [...], mais tu sais, il y a eu des enjeux, je dirais, de ressources humaines, de changements d'équipe de [...] qui a amené un décalage [...] ». Dans le même sens, un autre répondant régional maintien rapporte « qu'on a deux collègues qui étaient partis, en maladie. [...] notre coordonnatrice nous a quittés [...], moi, j'ai eu beaucoup moins de temps, là, à consacrer à ce dossier-là. Ces témoignages suggèrent que le déploiement et la mise en œuvre de l'offre de services ont été assez sensibles aux éléments ayant une incidence sur la charge de travail des porteurs du dossier maintien en emploi dans les différentes régions.

En outre, notons que certaines régions ont bénéficié d'expériences antérieures qui ont facilité le déploiement. Par exemple, dans les Laurentides, la région a pu s'appuyer sur un projet pilote préexistant dans une MRC, ce qui lui a donné « une longueur d'avance » pour l'implantation. De même, la Montérégie a pu s'appuyer sur des expériences comme « Viser juste! » et « JADE » (Jumelage, Arrimage et Démarchage en Emploi) pour faciliter le déploiement de l'offre de services. Plusieurs régions ont mis au point des approches distinctives pour le maintien

en emploi. Par exemple, une région identifie une réussite plus importante au nord de la région, où l'OSE actif dans ce secteur a élaboré un continuum de services efficace et une bonne communication. Dans le même sens, une autre région connaît du succès avec une approche de « jumelage » dans le cadre de laquelle l'OSE approche un employeur avec un candidat pour un poste, puis la personne reçoit un accompagnement dans une perspective de maintien. La Montérégie a commencé avec une entente spécifique pour la clientèle immigrante avant d'élargir à tous les bassins. Le Centre-du-Québec a adopté une approche par MRC (BSQ) pour personnaliser le plan d'implantation selon chaque réalité locale.

Par ailleurs, on observe que la plupart des régions ont mis en place des comités et des tables de concertation pour faciliter le déploiement des activités de maintien en emploi, comme prévu dans la stratégie d'implantation. Par exemple, dans une région, un comité a été mis en place spécialement pour déterminer les activités à réaliser avec la table de concertation, ce qui témoigne d'une approche structurée. Dans le même sens, dans une autre région, l'implantation a également été bien structurée avec « des comités quadripartites » regroupant différents acteurs par secteur géographique. En outre, plusieurs des répondants régionaux maintien ont souligné l'apport positif pour la mise en œuvre de l'offre de services d'établir des rencontres sur une base mensuelle avec les principaux acteurs (SI, SE et OSE).

En somme, bien que des efforts considérables aient été déployés pour mettre en œuvre la nouvelle offre de services conformément aux orientations prévues, le déploiement se caractérise par une grande hétérogénéité entre les régions et des délais d'implantation variables, influencés par divers facteurs contextuels et organisationnels.

Ces variations régionales montrent que la mise en œuvre de l'offre de services en maintien en emploi est fortement influencée par les contextes locaux, les priorités des directions générales et les ressources disponibles. Elles soulignent l'importance d'une approche flexible permettant d'adapter les services aux réalités de chaque région.

1.3.2 CAPACITÉ DES OSE À LIVRER LES SERVICES EN MAINTIEN EN EMPLOI

La capacité des OSE à livrer efficacement les services en maintien en emploi semble varier d'un organisme à l'autre et d'une région à l'autre. L'analyse des entretiens révèle plusieurs facteurs qui influencent cette capacité.

Un premier facteur déterminant est l'expertise préalable en maintien en emploi. Plusieurs organismes faisaient déjà du maintien en emploi avant le déploiement de l'offre de services et la création formelle des services en maintien en emploi, notamment dans le cadre d'autres programmes ou mesures. Cette expérience antérieure constitue un atout majeur pour le déploiement de l'offre de services.

Cependant, tous les OSE ne possèdent pas cette expertise. Un CSE a observé que « Tout le monde n'était pas à la même place dans les OSE. Il y en a que ça fonctionnait bien avec l'offre de maintien en emploi. Il y avait des accompagnements qui se faisaient (déjà) ». Dans le même sens, la capacité des OSE à intervenir efficacement en entreprise, particulièrement en mode tripartite, varie également. Comme le révèle l'analyse des témoignages recueillis, ce ne sont pas tous les intervenants qui sont habilités ou intéressés à intervenir auprès d'un employeur. Un gestionnaire d'organisme s'exprimant sur cette question dit : « [D]es fois je me dis, je ne comprends pas, il faut que j'accompagne les employeurs dans comment dire [...] à l'employé, ses problématiques, les défis qu'il a à relever ». Sur ce point, les OSE offrant des services en gestion des ressources humaines semblent mieux positionnés pour les accompagnements tripartites, notamment parce que leur expertise préalable permet d'avoir déjà des méthodes d'intervention éprouvées, y compris pour accompagner l'employeur dans l'adaptation de ses pratiques en gestion des ressources humaines.

Les personnes interrogées soulèvent aussi des particularités concernant les interventions réalisées auprès des participants et participantes du groupe de services ME, c'est-à-dire les participants et participantes qui bénéficient uniquement de l'offre de services en maintien en emploi sans avoir reçu d'autres services préalables. D'abord, une intervenante a mentionné la nécessité d'établir rapidement une relation de confiance avec les personnes qui n'ont pas de lien préalable avec l'organisme. Elle explique la situation comme suit :

« Les gens qui sont en maintien en emploi, nos conseillères doivent euh être vite pour [...] créer un lien [...] parce que là, on les connaît pas. Pis des fois, ça, c'est l'employeur qui fait la demande, fait qu'ils peuvent être un peu plus sur leurs gardes. »

Cette même personne évoque également la complexité particulière des problématiques rencontrées dans le groupe de service ME :

« Quand on est conseillère en emploi, on s'en va en employabilité. Mais j'ai dit, quand on s'en va dans le maintien en emploi, on ne peut pas aller travailler, juste l'employabilité, là. Il faut que j'aide la personne avec sa problématique, si je veux qu'elle performe en employabilité. »

Les interventions auprès du groupe de services ME pourront donc nécessiter d'aborder des problématiques qui dépassent le strict cadre de l'employabilité, ce qui représente un défi particulier pour les intervenants. De plus, un répondant régional maintien interrogé évoque l'incidence du contexte socioéconomique sur l'intensité des besoins de la clientèle. Selon lui, un taux de chômage très bas dans la région fait en sorte que « les personnes [...] qui ont des défis de maintien à l'emploi, sont vraiment loin du marché du travail ». Ce qui signifie que dans un tel contexte, la clientèle présente d'importants défis d'intégration durable au marché du travail.

Un deuxième facteur important est le roulement de personnel, mentionné par presque toutes les personnes interrogées comme un obstacle majeur. Selon un conseiller aux services aux entreprises, « Il y avait [...] aussi [...] l'enjeu aussi de personnel, là, il y en avait [des OSE] qui étaient en sous-effectifs ». Cette réalité affecte la capacité des OSE à acquérir et à maintenir l'expertise nécessaire pour offrir des services en maintien en emploi de qualité. La perte d'expertise et le temps nécessaire pour former de nouveaux intervenants sont aussi cités comme des défis importants.

Relativement à ce facteur, il existe deux modèles d'organisation interne au sein des OSE en ce qui concerne la prestation des services en maintien en emploi : certains ont désigné des intervenants spécifiques pour l'accompagnement dans une perspective de maintien, tandis que d'autres ont formé l'ensemble de leurs intervenants. Une intervenante d'un OSE mentionne qu'elle fait « pratiquement tous les maintiens » dans son organisme, ce qui suggère une spécialisation au sein de l'équipe. De même, un gestionnaire évoque avoir créé une cellule consacrée au maintien en emploi pour faciliter les déplacements en entreprise et l'organisation du travail. À l'opposé, une autre gestionnaire mentionne que « tous les intervenants peuvent intervenir ». Chaque approche présente des avantages et des inconvénients en matière de développement d'expertise et de flexibilité. D'un côté, la spécialisation pourra être bénéfique pour développer une expertise pointue et rationaliser les ressources. De l'autre, l'approche équipe nécessitera plus de ressources, mais permettra potentiellement de réduire le risque de dépendance envers certains intervenants.

Les cibles modestes et le financement constituent un troisième facteur influençant la capacité des OSE à livrer l'offre de services. En fait, la plupart des organismes dans les régions évaluées ont dû composer avec des cibles modestes au départ. Selon les gestionnaires interrogés, ces cibles ne justifiaient pas l'embauche d'une ressource à temps plein. De plus, les aspects logistiques, comme les frais de déplacement et la couverture du territoire, influencent également les ressources nécessaires pour permettre aux OSE d'offrir des services de qualité. Un gestionnaire souligne spécifiquement cet aspect : « une OSE comme [la mienne (dans une grande région plus éloignée)], exemple, qui [se retrouverait à] Montréal, [...] la distance à parcourir est moins grande ». Cette réalité peut avoir une incidence sur la fréquence et la qualité des interventions, particulièrement en mode tripartite, qui nécessite souvent des déplacements en entreprise. À ce titre, une gestionnaire le présente ainsi : « Fait que si je fais une rencontre à 43 kilomètres pour moi pis pour mon intervenante, c'est 86 kilomètres de frais de déplacement pour une rencontre en entreprise ».

En somme, la capacité des OSE à livrer efficacement les services en maintien en emploi est influencée par leur expertise préalable, leur stabilité en matière de personnel, leur financement et les contraintes logistiques liées à leur territoire d'intervention. Ces facteurs peuvent créer des disparités dans le déploiement des services d'accompagnement dans une perspective de maintien d'une région à l'autre et d'un organisme à l'autre.

1.3.3 CONNAISSANCE DE L'OFFRE DE SERVICES

La connaissance de l'offre de services en maintien en emploi par le personnel de Services Québec, les OSE et les clientèles visées (individus et employeurs) constitue un élément déterminant pour son succès. Les entretiens et les documents analysés révèlent plusieurs constats à cet égard.

D'abord, au sein de Services Québec, la compréhension de ce qu'est le groupe de service ME varie considérablement entre les différents intervenants. Un répondant régional insiste fortement sur la nécessité de « différencier le groupe (de services) ME des actions de maintien en emploi », qu'il présente comme « deux choses complètement différentes ». Cette confusion conceptuelle est également évoquée dans l'analyse des synthèses de rencontres sur le maintien en emploi, car on mentionne une « incompréhension entre le groupe ME et l'approche globale, ainsi que sur les rôles et responsabilités de chaque acteur (OSE, SI, SE) ».

En outre, la compréhension variable de la mesure maintien en emploi est particulièrement notable chez les employés des Services aux entreprises. Certains la décrivent uniquement comme une continuité des services à la fin d'un processus d'accompagnement en approche globale (groupe D), d'autres la voient comme un service destiné aux employeurs ayant des employés en difficulté, et plusieurs mentionnent la confusion entre le groupe ME

(accompagnement dans une perspective de maintien en emploi comme unique mesure) et l'accompagnement suivant une participation aux services publics d'emploi (SPE) qui existait déjà.

L'absence de formation formelle pour les agents et les conseillers de Services Québec est souvent mentionnée comme un facteur contribuant à cette méconnaissance. Un CSE témoigne : « Pour devenir agent aux subventions salariales, il [n']y a pas de formation, hein? On a tous appris sur le tas ». Une autre ajoute : « Selon moi, il manque un peu de formation pis d'accompagnement, tu sais, de soutien au niveau des agents d'emploi ».

Du côté des OSE, la connaissance de l'offre de services semble plus solide, particulièrement chez ceux qui avaient déjà une expertise en maintien en emploi avant la formalisation de l'offre de services. Cependant, les entretiens révèlent que certains OSE ont dû développer leur propre compréhension et leurs propres outils d'intervention adaptés au service d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi. Un intervenant mentionne explicitement avoir « monté ses formulaires » et des « plans d'accompagnement » pour structurer son approche.

En somme, la connaissance de l'offre de services en maintien en emploi varie selon les acteurs concernés. Une meilleure compréhension de l'offre de services en maintien en emploi chez le personnel de Services Québec, notamment du côté des services aux entreprises, apparaît comme un élément pertinent pour renforcer la dynamique du continuum de services mis de l'avant dans le plan d'implantation et le guide opérationnel.

1.3.4 COLLABORATION ET CONCERTATION ENTRE LES PARTENAIRES

La communication, la collaboration et la concertation entre les différents partenaires impliqués dans l'offre de services en maintien en emploi (Services Québec – SI, SE, OSE et employeurs) s'imposent comme des éléments indispensables pour assurer un continuum de services efficace, d'autant plus que la nouvelle offre de services en maintien en emploi constitue, selon le Cadre de référence et d'implantation, un changement de culture pour les intervenants du ministère, « habitués de travailler en silo avec une seule clientèle ». Un répondant régional maintien interviewé le résume ainsi : « Le défi principal du maintien en emploi, c'est la communication. C'est de comprendre le rôle de chacun dans l'exercice ». Sur ces enjeux, les entretiens et les documents analysés révèlent plusieurs constats importants.

Sur ce sujet, un premier constat concerne les échanges entre les SI et les SE de Services Québec. Dans l'analyse des synthèses des rencontres sur le maintien en emploi, cet aspect est clairement identifié. Ces échanges sont perçus comme pouvant faire l'objet d'améliorations par plusieurs acteurs. Une gestionnaire d'un OSE expose la situation comme suit : « Ce que la direction régionale me répond, c'est "Ah, les services aux individus pis entreprises, on se parle pas" ». Cette perception est également partagée par un répondant régional maintien. Ce dernier décrit une scission entre les SI et les SE : « On est séparé en deux ici, là, dans la région, [...] il y a une partie qui est plus, mettons, solidarité sociale, pis plus avec la... ben, sur le marché du travail, dans le fond ».

Un deuxième constat important concerne les références des SE vers les OSE offrant du maintien en emploi. Malgré les orientations initiales, ces références sont, selon les personnes interrogées, rares ou inexistantes. Le gestionnaire d'un OSE l'exprime ainsi : « Malgré les promesses initiales, les références des CSE vers le groupe de services ME sont rares ou inexistantes dans la plupart des territoires. » Un intervenant d'OSE mentionne avoir compris que les CSE « devaient faire ça [la promotion auprès des entreprises] », mais que « rien n'avait été fait ». Par ailleurs, des problèmes d'arrimage semblent aussi s'être manifestés dans l'autre sens. Par exemple, un CSE dit n'avoir « [...] jamais eu de retour de l'organisme à qui j'ai référé ».

À l'inverse, un ASE décrit un exemple réussi de collaboration : « J'appelle l'employeur pour la signature. [...] Pis l'employeur me signale que ça va so-so. J'ai appelé l'organisme. On s'est fait une rencontre le lendemain dans l'après-midi, les trois ensemble pour voir comment qu'on peut faire pour aider l'intégration ». Ce cas illustre le potentiel qu'offre une collaboration étroite pour résoudre rapidement des problèmes émergeant lors de l'intégration en emploi.

En ce qui concerne la collaboration et la concertation entre les OSE et les SI, celle-ci semble généralement mieux établie. Un intervenant d'OSE décrit « une belle collaboration » avec Services Québec et une volonté commune d'apprentissage. Cependant, des confusions administratives sont parfois évoquées, notamment en ce qui concerne la distinction entre les services d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi plus généralement et le groupe de services ME.

Dans certaines régions, des efforts particuliers ont été déployés pour améliorer la collaboration entre les différents acteurs. Ces mécanismes formels de collaboration et de concertation mis en place varient d'une région à l'autre. Plusieurs régions ont créé des comités ou des tables de concertation pour faciliter les arrimages entre les différents acteurs. Par exemple, dans une région, des comités « quadripartites » ont été établis pour regrouper les différents

acteurs par secteur géographique. Ces rencontres regroupant le personnel du BSQ, des CSE, des chefs d'équipe et le répondant maintien en emploi avaient pour objectif de coordonner les activités d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi. Dans d'autres régions, différents modèles de rencontres mensuelles sont décrits comme efficaces. Dans une autre région, les employés ayant les responsabilités de répondants, maintien en emploi, ressources externes et SE œuvrent au sein de la même unité administrative. Cette organisation particulière est soulignée comme un élément facilitant la coordination et la collaboration dans le dossier de l'implantation de l'offre de services.

En outre, quelques répondants régionaux maintien ont évoqué leurs difficultés à prioriser le dossier maintien parmi leurs nombreuses responsabilités. Par exemple, un répondant régional maintien résume sa situation comme suit : « On a eu un contexte à l'interne particulier qui a fait en sorte qu'on a eu [...] beaucoup moins de temps, là, à consacrer à ce dossier-là ». Ce point est également soulevé par un autre répondant régional maintien qui mentionne « qu'avec la charge qu'on a actuellement [...] ce n'est pas mon dossier prioritaire ». Une répondante régionale maintien évoque également le poids ressenti dans la prise en charge des rencontres avec les partenaires : « je sentais beaucoup un poids de mon côté [...] il fallait que j'organise les rencontres, il fallait que je propose des sujets ».

La délimitation des rôles entre les OSE et les SE de Services Québec constitue également un enjeu de collaboration. Un répondant régional maintien évoque un « petit enjeu » concernant la volonté d'un OSE de développer une expertise en gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, certaines personnes interviewées considèrent que certains OSE cherchent à étendre leur champ d'intervention vers la gestion des ressources humaines, domaine qu'ils considèrent comme ne relevant pas de leur champ. Dans les mots d'un répondant régional maintien en emploi, « c'est une carte qu'ils veulent développer [...], la GRH. C'est vraiment notre mandat. Nous, on les finance pour accompagner nos chercheurs d'emploi. » Cette situation peut créer des tensions, comme le mentionne un autre répondant : « Il y a eu comme des belles occasions manquées, par notre service aux entreprises, d'intervenir en gestion des ressources humaines à cause de certaines craintes ».

En somme, bien que des mécanismes formels de collaboration et de concertation aient été mis en place dans la plupart des régions, des défis importants subsistent sur le plan de la communication entre les différents acteurs, de référencement et de délimitation des rôles. Ces défis peuvent avoir une incidence considérable sur l'efficacité de l'offre de services en accompagnement dans une perspective de maintien en emploi. Il est cependant important de souligner que des gestionnaires et des intervenants d'OSE ont observé des améliorations au cours de l'année 2023-2024. L'une d'entre eux mentionne que « cette année, la communication, je vous dirais qu'elle est améliorée [...] fois 10 ».

Les témoignages suggèrent également que le travail des répondants régionaux maintien a été compliqué par des enjeux organisationnels, notamment la multiplicité des tâches et l'absence de priorité claire accordée au dossier maintien dans certaines régions.

1.3.5 PROMOTION ET NOTORIÉTÉ DE L'OFFRE DE SERVICES AUPRÈS DES EMPLOYEURS

La promotion de l'offre de services en maintien en emploi auprès des employeurs constitue un enjeu crucial pour assurer son utilisation et atteindre les objectifs. L'analyse des entretiens et des documents disponibles révèle plusieurs constats importants sur cette dimension.

Tout d'abord, il appert que la responsabilité de la promotion de l'offre de services auprès des employeurs n'est pas toujours clairement définie ou assumée. Bien que les CSE de Services Québec soient théoriquement bien positionnés pour jouer ce rôle, les témoignages indiquent que leur implication dans la promotion du maintien est variable et souvent limitée. Un intervenant d'OSE mentionne avoir compris que les CSE « devaient faire ça [la promotion des activités de maintien en emploi auprès des entreprises] », mais que « rien n'avait été fait ». Un gestionnaire évoque un « napperon » produit par Services Québec pour expliquer l'offre de services, mais critique sa complexité pour les employeurs. Cette situation conduit souvent des OSE à prendre l'initiative de la promotion de l'offre de services auprès des employeurs, malgré des ressources limitées pour cette activité.

De ce fait, différentes stratégies de promotion ont été développées par des OSE et, dans certains cas, par Services Québec. Le bouche-à-oreille et les références d'entreprises déjà satisfaites des services d'accompagnement sont cités comme des sources importantes de clientèle. Un gestionnaire d'OSE mentionne des « webinaires » organisés avec les tables de concertation sur la main-d'œuvre pour présenter l'offre de services aux entreprises. Un autre évoque l'intégration de renseignements sur le maintien dans des événements comme un « 5 à 7 avec des entreprises ». Ces initiatives, bien que positives, semblent souvent reposer sur les efforts individuels des OSE plutôt que sur une stratégie coordonnée et systématique. Il n'est donc pas surprenant d'apprendre que l'absence de

budget concernant précisément la promotion du maintien est mentionnée par plusieurs gestionnaires d'OSE comme un obstacle majeur.

Les tables de concertation et les comités régionaux ont également servi de plateformes pour faire connaître l'offre de services auprès d'autres acteurs, qui peuvent à leur tour le promouvoir auprès des employeurs. Cependant, l'efficacité de cette approche indirecte n'est pas clairement établie.

En ce qui concerne directement la notoriété de l'offre de services, la perception générale est que l'offre de services en maintien en emploi est peu connue. Un CSE observe ce qui suit : « Est-ce qu'il est bien connu? Je pense que ça resterait encore à développer de ce côté-là. » Cette méconnaissance est présentée comme un frein à l'utilisation de l'offre de services. Un autre CSE soulève des enjeux importants concernant la façon dont l'offre de services est présentée aux employeurs : « Le maintien en emploi, on dirait que ça parle peu. [...] parler de maintien en emploi à un employeur, c'est le terme en tant que tel, il y aurait peut-être un moyen de voir s'il y a une amélioration qu'on pourrait apporter pour que ça soit plus parlant. » Ce même conseiller suggère des pistes d'amélioration : « il y a un enjeu au niveau de la publicité qu'on en fait, ça peut être bon aussi d'aller chercher des entreprises, peut-être, qui ont déjà eu du maintien, que ça a été des coups gagnants [...]. » Il propose également de considérer le maintien en emploi comme « une carte de plus » similaire aux programmes d'aide aux employés (PAE). La gratuité pour les utilisateurs de l'offre de services est aussi présentée comme un argument important auprès des employeurs.

En outre, l'analyse des plans d'action régionaux montre que certaines régions ont inclus des actions spécifiques concernant la promotion du maintien en emploi auprès des employeurs. Par exemple, la Direction générale de Services Québec du Bas-Saint-Laurent propose de « promouvoir davantage les services en maintien en emploi auprès des entreprises ». Cependant, les modalités concrètes de cette promotion ne sont pas toujours précisées.

En somme, la promotion de l'offre de services en maintien en emploi auprès des employeurs présente plusieurs enjeux importants, notamment en matière de clarté des responsabilités, de ressources spécialisées et d'adaptation du message aux réalités des entreprises. Ces éléments peuvent limiter considérablement la notoriété et l'efficacité de l'offre de services en privant des employeurs potentiels d'un soutien qui pourrait leur être bénéfique.

1.3.6 SÉLECTION DES OSE ET DÉPLOIEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES

Le processus de sélection d'un OSE comme principale ressource en matière d'accompagnement à des fins de maintien en emploi varie selon les régions et implique différents critères et considérations. L'analyse des entretiens et des documents disponibles permet d'identifier deux approches.

Dans certaines régions, une approche de dispersion des cibles a d'abord été privilégiée, c'est-à-dire que l'accompagnement en emploi a été négocié avec plusieurs OSE. Toutefois, les répondants régionaux maintien interrogés soulignent que cette approche avait deux inconvénients principaux. D'abord, en divisant les cibles de participation entre un trop grand nombre d'organismes, ceux-ci ne pouvaient pas justifier l'embauche de personnel spécialisé en raison d'un financement insuffisant. Ensuite, les OSE peu ou pas spécialisés dans l'accompagnement dans une perspective de maintien devaient investir du temps pour développer une compréhension et mettre au point les outils de suivi et d'évaluation pour les nouvelles activités de maintien en emploi. Ces difficultés ont fait en sorte que dans plus d'une région, une approche de concentration des cibles a été privilégiée au moment d'établir les ententes de financement en vue du déploiement initial de l'offre de services.

Cette approche limite le nombre d'OSE offrant des services en maintien en emploi pour favoriser le développement d'une expertise plus pointue. Par exemple, une répondante régionale mentionne : « on a diminué quand même sensiblement le nombre d'organismes [à qui] on a accordé du ME » pour mieux atteindre les cibles. Cette approche vise à éviter la dispersion des ressources et à permettre aux OSE sélectionnés de développer une masse critique d'interventions en maintien en emploi.

L'expertise préalable en maintien en emploi semble constituer également un critère de sélection important. Plusieurs gestionnaires d'OSE interrogés mentionnent que leur organisme offrait déjà des services d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi avant la mise en œuvre de la nouvelle offre de services et la création officielle du groupe de services ME.

Cependant, des préoccupations sont exprimées quant à la pertinence de la sélection dans certains cas. Un agent d'aide à l'emploi s'interroge : « C'est-tu le meilleur organisme [avec] le plus d'expertise? C'est l'organisme qui s'occupait des gens qui sont le moins éloignés du marché du travail ». Cette préoccupation soulève la question de l'adéquation entre les OSE sélectionnés et leur capacité à répondre aux besoins de populations particulières, comme les personnes en situation de handicap ou celles ayant des problèmes de santé mentale.

Dans les petites régions, la sélection a pu être simplifiée par le nombre limité d'OSE disponibles. Un CSE mentionne : « On est un petit milieu, dans les autres territoires de notre direction, si je ne me trompe pas, c'était un organisme par territoire qui a été assigné. » Cette simplicité peut faciliter la coordination et la communication entre Services Québec et l'OSE sélectionné.

En somme, la sélection des OSE pour offrir des services en maintien en emploi repose sur plusieurs critères, notamment l'expertise préalable, la capacité à développer cette expertise et la volonté de concentrer ou de répartir les services selon les contextes régionaux. Cette sélection influence directement le déploiement de l'offre de services et sa capacité à répondre aux besoins des individus et des employeurs en matière de maintien en emploi.

1.3.7 APPROCHES BIPARTITE ET TRIPARTITE

Les approches bipartite et tripartite constituent deux modes d'intervention distincts dans le cadre des services en maintien en emploi. L'analyse des entretiens, du sondage de satisfaction et des documents disponibles permet de faire plusieurs constats importants concernant leur utilisation, leur efficacité relative et les défis associés à chacune d'elles.

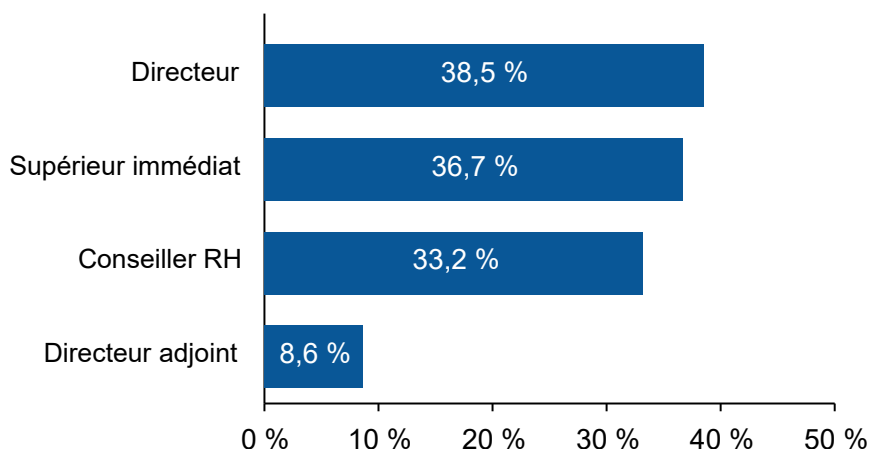
Les gestionnaires et les intervenants d'OSE interrogés considèrent généralement l'approche tripartite comme idéale et plus efficace. Un gestionnaire indique que l'approche tripartite est « théoriquement idéale », mais que « l'employé veut rarement qu'il y ait une intervention auprès de l'employeur ». Un autre gestionnaire souligne que l'approche bipartite peut placer l'intervenant « entre l'arbre et l'écorce » si les parties l'utilisent pour faire passer des messages indirectement.

Selon le sondage de satisfaction, la majorité des interventions en maintien en emploi (81,9 %) sont réalisées en mode bipartite, c'est-à-dire sans l'implication de l'employeur dans les rencontres d'accompagnement. Seuls 18,1 % des répondants rapportent une implication de l'employeur, correspondant au mode tripartite.

Les entretiens révèlent plusieurs facteurs qui influencent le choix entre les approches bipartite et tripartite. La réticence des clients à impliquer leur employeur est un obstacle fréquent à l'approche tripartite, souvent liée à la crainte d'être « étiquetés » ou stigmatisés. Les questions de confidentialité sont également centrales dans ce choix. Un gestionnaire mentionne une différence générationnelle : selon lui, les jeunes sont plus ouverts à l'approche tripartite que les clients plus âgés. Dans ses mots : « Ben dans mon CJE j'ai plus comme 70 % du tripartite et dans mon volet Intro-travail qui est la clientèle de 35 ans et plus, là, en [...]. Les gens sont un petit peu plus réticents ».

Lorsque l'employeur est impliqué dans les services (mode tripartite), la nature de cette implication varie. La figure 1 résume les résultats du sondage sur cette question. Il indique que 36,7 % des participants et participantes rapportent la présence du supérieur immédiat aux rencontres, 38,5 % indiquent la présence du directeur, seulement 8,6 % mentionnent la présence du directeur adjoint, et 33,2 % notent la présence d'un conseiller aux ressources humaines. Ces pourcentages suggèrent que, même en mode tripartite, différents représentants de l'employeur peuvent être impliqués, ce qui peut influencer la dynamique et l'efficacité de l'intervention.

Figure 1 Représentant de l'employeur présent aux rencontres



Le mode tripartite implique cependant des exigences particulières pour les intervenants, comme une coordination plus complexe des actions, une compréhension plus large des problèmes vécus en milieu de travail, une disponibilité nécessitant une flexibilité de l'horaire de travail, et, parfois, une collaboration avec différents acteurs. Ces exigences peuvent constituer des défis considérables pour certains OSE, comme le prévoyait déjà le Guide opérationnel : « À noter que ce ne sont pas tous les intervenants qui sont habilités à intervenir auprès d'un employeur ». Toutefois, une CSE souligne le soutien que les CSE peuvent apporter aux OSE : « je pouvais leur dire [...] mon rôle à moi comme CSE, je suis capable d'accompagner l'entreprise à tel niveau. Fait que quand vous vous rendez là, c'est important de faire le relais ».

En matière d'efficacité relative des deux approches, les données disponibles ne permettent pas de statuer définitivement sur la supériorité de l'une ou l'autre. Bien que l'approche tripartite soit généralement considérée comme théoriquement plus efficace, son utilisation limitée suggère des obstacles pratiques importants à sa mise en œuvre. La satisfaction élevée des participants et participantes indique cependant que, lorsqu'elle est possible, l'approche tripartite est généralement bien perçue.

En somme, les approches bipartite et tripartite présentent chacune des avantages et des défis spécifiques. Leur utilisation dépend des circonstances particulières de chaque situation, des préférences des individus concernés, de l'ouverture des employeurs et des capacités des intervenants. Une flexibilité dans le choix de l'approche, adaptée aux besoins et aux contextes spécifiques, semble être la stratégie la plus pertinente pour maximiser l'efficacité des interventions en maintien en emploi.

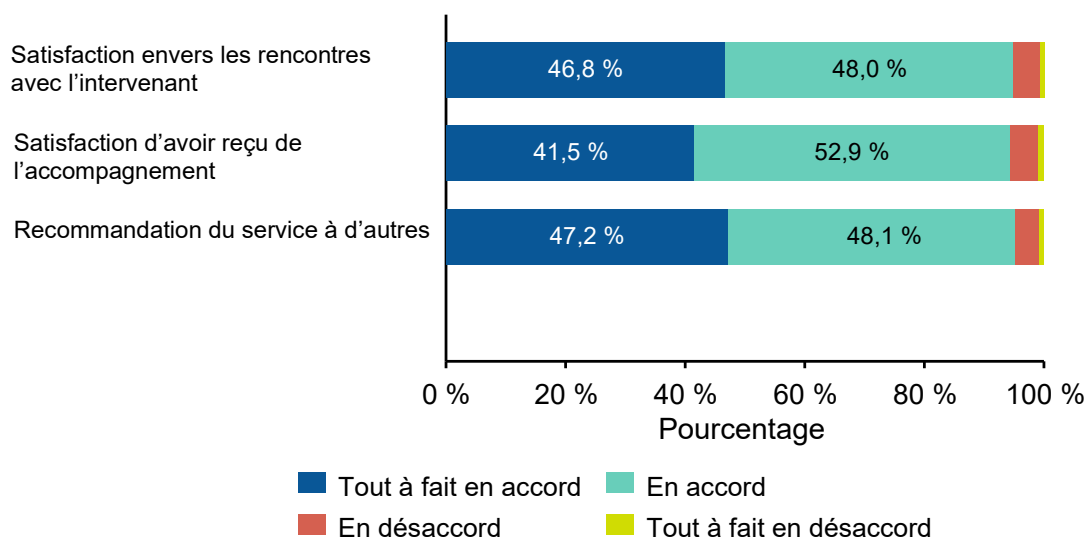
1.4 EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

L'évaluation de l'efficacité opérationnelle de la nouvelle offre de services en maintien en emploi vise à déterminer si les extrants issus de l'intervention permettent d'atteindre les objectifs attendus et à cerner les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction par rapport à ces services. Cette section présente les résultats de l'évaluation pour plusieurs dimensions de l'efficacité opérationnelle.

1.4.1 SATISFACTION DES PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES À L'ÉGARD DES SERVICES

Le sondage de satisfaction réalisé auprès des participants et participantes aux services en maintien en emploi révèle un niveau de satisfaction globalement très élevé à l'égard des services reçus. Cette satisfaction se manifeste à travers plusieurs dimensions, notamment les rencontres avec l'intervenant, l'accompagnement reçu et la propension à recommander les services d'accompagnement. La figure 2 résume les niveaux de satisfaction des répondants et répondantes selon ces trois principales dimensions.

Figure 2 Satisfaction générale envers les services d'accompagnement



En ce qui concerne la satisfaction à l'égard des rencontres avec l'intervenant de l'organisme, 94,8 % des répondants expriment une satisfaction (tout à fait en accord ou en accord), avec 46,8 % se déclarant tout à fait en accord avec l'énoncé « Je suis satisfait de mes rencontres avec la personne intervenante de l'organisme », et 48,0 % en accord. Seuls 4,6 % se disent en désaccord et 0,7 %, tout à fait en désaccord.

La satisfaction concernant l'accompagnement reçu est également très élevée, avec 94,4 % des répondants qui se disent satisfaits (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « Je suis content d'avoir reçu un accompagnement dans une perspective de maintien en emploi »). Plus précisément, 41,5 % sont tout à fait en accord, 52,9 % sont en accord, 4,6 % sont en désaccord et 0,9 % sont tout à fait en désaccord.

La propension à recommander l'offre de services est particulièrement forte, avec 95,3 % des répondants qui recommanderaient l'offre de services à d'autres personnes (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « Je recommanderais à d'autres personnes de participer au service d'accompagnement »). Plus précisément, 47,2 % sont tout à fait en accord, 48,1 % sont en accord, 3,9 % sont en désaccord et 0,8 % sont tout à fait en désaccord.

Pour les participants et participantes dont l'employeur était impliqué dans les rencontres (mode tripartite, 18,1 % des cas), la satisfaction à l'égard de cette implication est très élevée. En effet, 93,7 % des répondants expriment une satisfaction concernant l'implication de leur employeur (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « Je suis satisfait de l'implication de mon employeur dans les rencontres avec l'intervenant »). Plus précisément, 40,2 % sont tout à fait en accord, 53,5 % sont en accord, 4,4 % sont en désaccord et 2,0 % sont tout à fait en désaccord.

De même, pour ces participants et participantes en mode tripartite, la perception que l'employeur a ajusté ses pratiques à la suite de l'accompagnement est très positive. En effet, 92,3 % des répondants considèrent que leur employeur a ajusté ses pratiques à la suite de l'accompagnement (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « À la suite de l'accompagnement, mon employeur a ajusté ses pratiques pour les rendre plus adaptées à ma situation »). Plus précisément, 36,4 % sont tout à fait en accord, 55,9 % sont en accord, 6,8 % sont en désaccord et 1,0 % sont tout à fait en désaccord.

Cependant, l'analyse des entretiens semi-directifs suggère une certaine variabilité dans la qualité des services d'accompagnement. D'un côté, des participants et participantes du groupe de services ME ont souligné l'expertise et les compétences de leurs conseillers. Par exemple, un participant mentionne que sa conseillère « a rapidement cerné [ses] besoins » et « a trouvé des solutions concrètes », démontrant ainsi une efficacité d'intervention appréciable. De l'autre, deux participants et participantes du groupe PH1 relatent des expériences négatives. Dans un cas, le participant évoque une absence de retour d'appel pendant un mois causant une situation qu'il a jugée « difficile » et qui a potentiellement compromis l'efficacité de l'accompagnement. Dans un autre cas, le participant a noté une dégradation considérable de la qualité des services après un changement de conseiller. Il décrit la situation comme suit : « Mais l'autre personne ne m'a pas aidé. J'avais l'impression qu'elle voulait que j'échoue. »

Par ailleurs, les modalités des rencontres semblent présenter une grande diversité, certains participants et participantes bénéficiant de rencontres en personne, tandis que d'autres sont suivis uniquement par téléphone ou par l'entremise de plateformes de visioconférence. En effet, plusieurs participants et participantes du groupe D soulignent un manque de suivi après l'obtention de l'emploi, le soutien se limitant souvent à un simple appel de vérification sans véritable accompagnement continu. Cette diversité de méthodes peut parfois refléter une adaptation aux préférences et aux contraintes des participants et participantes, mais aussi potentiellement des disparités dans la qualité et l'intensité de l'accompagnement offert.

En somme, les niveaux de satisfaction observés sont remarquablement élevés et cohérents à travers les différentes dimensions évaluées, ce qui suggère une perception globalement très positive des services d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi par les participants et participantes. Toutefois, les témoignages de participants et participantes aux services d'accompagnement dans une perspective de maintien suggèrent une variabilité dans la qualité des services. Ces entretiens démontrent aussi clairement l'importance du rôle joué par les intervenants. Enfin, les participants et participantes ont aussi soulevé des questionnements quant à l'intensité de certaines activités d'accompagnement.

1.4.2 INCIDENCE DE L'OFFRE DE SERVICES SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES

L'incidence des services en maintien en emploi sur le développement professionnel des participants et participantes a été évalué à travers cinq dimensions clés : le développement de la capacité à trouver des solutions, le développement de l'intérêt pour le développement professionnel, le développement des habitudes de travail, le développement des compétences sociales en milieu de travail ainsi que l'impact sur la conservation de l'emploi. La figure 3, qui résume les résultats du sondage de satisfaction, révèle des résultats globalement positifs.

En ce qui concerne le développement de la capacité à trouver des solutions aux difficultés personnelles, 88,5 % des répondants estiment que l'accompagnement les a aidés dans ce domaine (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « L'accompagnement reçu m'a aidé à développer ma capacité à trouver des solutions à mes difficultés personnelles »). Plus précisément, 27,6 % sont tout à fait en accord, 60,9 % sont en accord, 9,3 % sont en désaccord et 2,2 % sont tout à fait en désaccord.

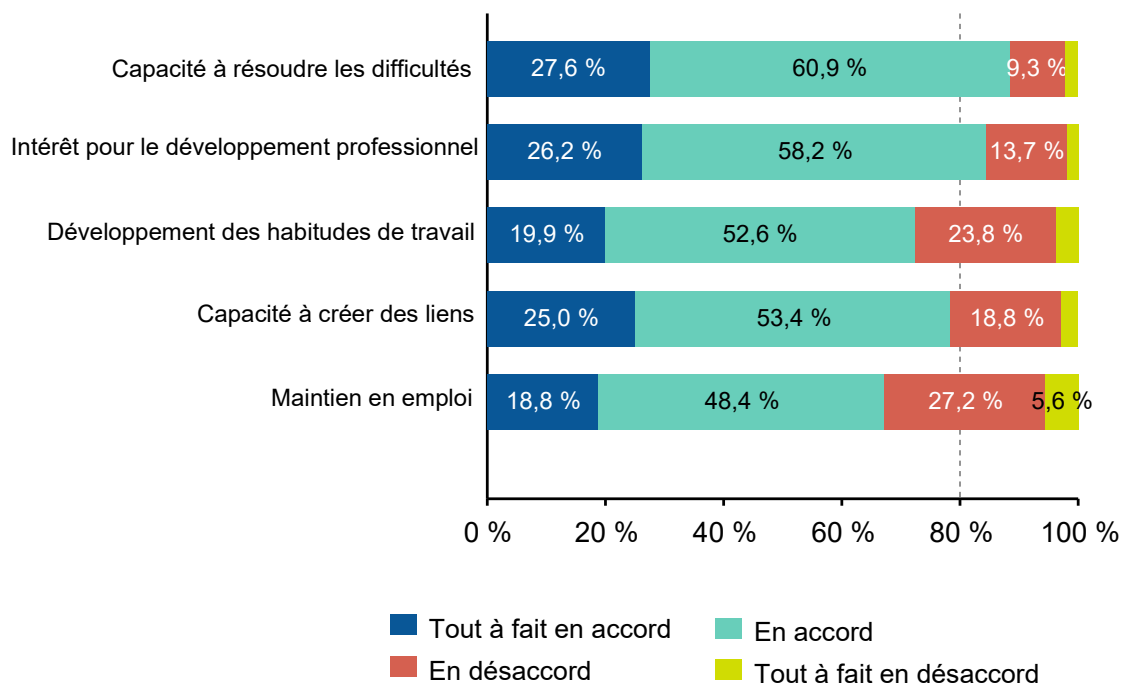
Pour ce qui est du développement de l'intérêt pour le développement professionnel, 84,4 % des répondants affirment que l'accompagnement a stimulé leur intérêt dans ce domaine (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « L'accompagnement reçu m'a aidé à développer mon intérêt à poursuivre mon développement professionnel »). Plus précisément, 26,2 % sont tout à fait en accord, 58,2 % sont en accord, 13,7 % sont en désaccord et 1,9 % sont tout à fait en désaccord.

En ce qui concerne le développement des habitudes de travail, les résultats sont moins favorables, mais restent majoritairement positifs, avec 72,5 % des répondants qui estiment que l'accompagnement a contribué à ce développement (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « L'accompagnement reçu m'a aidé à développer mes habitudes de travail »). Dans le détail, 19,9 % sont tout à fait en accord, 52,6 % sont en accord, 23,8 % sont en désaccord et 3,8 % sont tout à fait en désaccord.

Sur le plan du développement des compétences sociales en milieu de travail, 78,4 % des répondants considèrent que l'accompagnement y a contribué (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « L'accompagnement reçu m'a aidé à développer ma capacité à rencontrer des gens, à créer des liens et à communiquer »). Plus précisément, 25,0 % sont tout à fait en accord, 53,4 % sont en accord, 18,8 % sont en désaccord et 2,8 % sont tout à fait en désaccord.

Enfin, en ce qui concerne l'incidence sur la conservation de l'emploi, 67,2 % des répondants estiment que l'accompagnement les a aidés à conserver leur emploi (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « L'accompagnement offert m'a aidé à conserver mon emploi »). Plus précisément, 18,8 % sont tout à fait en accord, 48,4 % sont en accord, 27,2 % sont en désaccord et 5,6 % sont tout à fait en désaccord.

Figure 3 Incidence de l'accompagnement sur le développement professionnel



Les entretiens avec les intervenants d'OSE corroborent ces résultats. Un intervenant établit un lien direct entre la résolution de problèmes par le client et le développement de la confiance en soi : « Mais une fois qu'il a commencé à les résoudre par lui-même, c'est là qu'il voit qu'il est capable de les résoudre. » Cette observation souligne l'importance de l'autonomisation des participants et participantes dans le processus d'accompagnement en maintien en emploi.

En somme, les services en maintien en emploi semblent avoir une incidence généralement positive sur plusieurs dimensions du développement professionnel des participants et participantes, avec des effets particulièrement marqués sur la capacité à trouver des solutions et sur l'intérêt pour le développement professionnel. Ces résultats suggèrent que ces services contribuent effectivement à renforcer l'employabilité des participants et participantes, même si leur incidence directe sur la conservation de l'emploi semble plus limitée que sur les autres dimensions, comme le montreront les prochaines sections.

1.4.3 RÉPONSE AUX BESOINS DES EMPLOYEURS

L'évaluation de la capacité de l'offre de services en maintien en emploi à répondre aux besoins des employeurs qui vivent des difficultés de recrutement ou de maintien en emploi de la main-d'œuvre repose principalement sur les témoignages des répondants des OSE et de Services Québec, ainsi que sur certaines données du sondage concernant les participants et participantes dont l'employeur était impliqué dans les services (mode tripartite).

Les entretiens avec les répondants régionaux et les employés des SE de Services Québec révèlent une perception nuancée de l'adéquation entre l'offre de services et les besoins des employeurs. D'une part, certains répondants estiment que l'offre répond à un besoin réel des employeurs dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre. Par exemple, un répondant régional rapporte une expérience positive où « les employeurs sont hyper contents de pouvoir avoir un service après-vente ». Cette satisfaction est attribuée à un travail de fond réalisé sur une période de trois ans par un des BSQ de la région.

D'autre part, plusieurs répondants notent que les entreprises pourraient être réceptives au service d'accompagnement en maintien en emploi. Un répondant régional maintien rapporte le point de vue des entreprises de sa région : « les subventions, on n'en veut pas, on n'en a pas besoin [...] Ce qu'on a besoin, c'est des ressources, c'est d'appui. » Cette observation suggère que certains employeurs, particulièrement dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, sont davantage intéressés par un accompagnement concret que par l'aspect financier de certaines autres mesures de soutien.

Toutefois, la pertinence de l'offre de services dans le contexte actuel du marché du travail est mise en doute par d'autres personnes interviewées. Un répondant régional maintien estime que « c'est un peu utopique comme mesure. Parce que l'employeur, il va te mettre dehors, pis il va en prendre un autre. » Cette perception reflète un certain scepticisme quant à la volonté des employeurs d'investir dans le maintien en emploi de travailleurs présentant des difficultés, particulièrement si le marché du travail venait à s'affaiblir.

Les gestionnaires et les intervenants d'OSE, quant à eux, perçoivent généralement l'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi comme un service utile et pertinent pour les employeurs, répondant à un besoin réel. Les bénéfices pour les petites entreprises sans service de ressources humaines sont soulignés. Un autre gestionnaire mentionne l'utilité particulière de l'offre de services pour accompagner les travailleurs étrangers temporaires, soulignant la diversification des besoins des employeurs en matière de maintien en emploi.

Cependant, des difficultés rencontrées par les intervenants pour convaincre les employeurs de l'utilité de l'offre de services sont également rapportées. Une intervenante mentionne la réticence initiale d'un employeur exprimée par « je vais te régler ça tout seul ». Cette réticence peut refléter une méconnaissance de l'offre de services, une sous-estimation des problématiques de maintien en emploi ou une culture d'entreprise peu ouverte à l'intervention externe. Face à ces résistances, la gratuité pour les utilisateurs de l'offre de services est présentée comme un argument de vente important auprès des employeurs, de même que la préservation de la relation employeur-employé.

Les données du sondage relatives aux participants et participantes en mode tripartite (18,1 % du total) apportent un éclairage complémentaire sur la réponse aux besoins des employeurs. Parmi ces participants et participantes, 92,3 % considèrent que leur employeur a ajusté ses pratiques à la suite de l'accompagnement pour les rendre plus adaptées à leur situation. Ce pourcentage très élevé suggère que, lorsque les employeurs s'impliquent dans l'offre de services, ils en tirent généralement des bénéfices concrets en matière d'adaptation de leurs pratiques.

La satisfaction à l'égard de l'implication de l'employeur est également très élevée (93,7 % des participants et participantes en mode tripartite sont satisfaits), ce qui indique une perception généralement positive de la collaboration entre l'OSE, le travailleur et l'employeur. Ce degré de satisfaction suggère que les services, lorsqu'ils sont fournis en mode tripartite, répondent effectivement autant aux besoins des travailleurs qu'à ceux des employeurs. Il convient cependant de noter que la proportion relativement faible de participants et participantes en mode tripartite pourrait indiquer que de nombreux employeurs ne perçoivent pas encore la valeur ajoutée de l'offre de services ou ne sont pas disposés à s'y impliquer activement.

En somme, l'offre de services en maintien en emploi semble répondre aux besoins d'une partie des employeurs, particulièrement ceux qui s'impliquent activement dans le mode tripartite. Cependant, des défis importants subsistent relativement à la perception de l'offre de services, à sa promotion auprès des employeurs et à son adaptation à la diversité des contextes et des besoins. Une meilleure connaissance des attentes et des contraintes des employeurs pourrait permettre d'ajuster l'offre de services pour en maximiser la pertinence et l'efficacité.

1.4.4 EFFETS SUR LE MAINTIEN EN EMPLOI ET RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

L'évaluation des effets des services en maintien en emploi sur la rétention en emploi des participants et participantes et des résultats opérationnels globaux s'appuie sur plusieurs sources de données, notamment le sondage de satisfaction, les données administratives disponibles ainsi que les témoignages des différents acteurs impliqués.

En ce qui concerne les effets directs sur le maintien en emploi, le sondage révèle que 67,2 % des répondants estiment que l'accompagnement les a aidés à conserver leur emploi (tout à fait en accord ou en accord avec l'énoncé « L'accompagnement offert m'a aidé à conserver mon emploi »). Ce résultat, bien que largement positif, est le moins élevé parmi les autres dimensions du développement professionnel évaluées, ce qui suggère que l'incidence directe sur la conservation de l'emploi est perçue comme moins marquée que les effets sur les autres aspects. À ce titre, 88,5 % considèrent que l'accompagnement les a aidés à renforcer leur capacité à trouver des solutions à leurs difficultés personnelles dans le cadre de leur emploi, et 84,4 % déclarent qu'il a contribué à développer leur intérêt à poursuivre leur développement professionnel, des études ou à améliorer leur formation.

Les entretiens avec les gestionnaires et intervenants d'OSE révèlent une conviction forte quant à l'utilité de l'offre de services pour le maintien en emploi. Un intervenant affirme croire aux services d'accompagnement « à 200 milles à l'heure ». Un autre intervenant souligne l'utilité de l'offre de services comme « sécurité pour les gens » face au stress d'un nouvel emploi. Ces témoignages suggèrent une perception généralement positive de l'incidence de l'offre de services sur le maintien en emploi parmi les professionnels qui le délivrent.

Les répondants régionaux maintien et les employés des SE de Services Québec expriment des visions plus contrastées. Certains rapportent des expériences positives où « les employeurs sont hyper contents » des résultats de l'offre de services. D'autres, expriment des doutes quant à l'efficacité réelle de l'offre de services dans un contexte où « l'employeur, il va te mettre dehors, pis il va en prendre un autre ».

En somme, les services en maintien en emploi semblent avoir une incidence positive sur la rétention en emploi d'une majorité de participants et participantes, bien que cette incidence soit perçue comme moins marquée que les effets sur d'autres dimensions du développement professionnel. Les résultats opérationnels suggèrent des résultats variables de l'offre de services selon les régions, les types de services et les caractéristiques des participants et participantes. Ces variations soulignent l'importance d'une approche différenciée et adaptée aux contextes pour maximiser l'efficacité des services en maintien en emploi.

1.4.5 EFFETS NON PRÉVUS DE L'OFFRE DE SERVICES

L'évaluation a permis de cerner plusieurs effets non prévus de l'offre de services en maintien en emploi. Ces effets, qui n'étaient pas explicitement visés par l'intervention, méritent d'être examinés pour enrichir la compréhension de ses impacts globaux.

Un premier effet non prévu concerne le renforcement des liens entre les OSE et les employeurs. Bien que cet aspect soit implicitement visé par l'approche tripartite, plusieurs témoignages suggèrent que les services en maintien en emploi ont permis à certains OSE de développer des relations plus étroites et plus durables avec des employeurs de leur territoire. Ces relations peuvent faciliter non seulement les interventions en maintien en emploi, mais aussi d'autres aspects du travail des OSE, comme le placement de leurs participants et participantes ou le développement de stages en entreprise.

Un second effet concerne les tensions potentielles entre les OSE et les SE de Services Québec en ce qui a trait à leurs rôles respectifs. Comme mentionné, des répondants régionaux maintien ont évoqué des enjeux concernant la volonté des OSE de développer une expertise en gestion des ressources humaines, un champ que certains considèrent comme relevant des SE de Service Québec. Ces tensions peuvent compliquer la collaboration nécessaire pour assurer un continuum de services efficace et un référencement de la clientèle adéquat.

Un troisième effet non prévu mentionné par certains gestionnaires d'OSE concerne les défis organisationnels liés à l'offre de services en maintien en emploi, particulièrement en mode tripartite. La nécessité d'une disponibilité flexible des intervenants, y compris parfois des déplacements importants, peut créer des contraintes en matière de gestion des horaires et des ressources humaines au sein des OSE. Un gestionnaire évoque avoir créé une « cellule » réservée au maintien pour faciliter les déplacements en entreprise et l'organisation du travail, illustrant les adaptations organisationnelles nécessaires pour répondre aux exigences particulières de ces services.

Enfin, un quatrième effet non prévu concerne l'incidence de l'offre de services sur les perceptions et les relations au sein de Services Québec. Plusieurs témoignages suggèrent que la mise en œuvre de la nouvelle offre de services a mis en lumière et parfois exacerbé les difficultés de communication et de collaboration entre les SI et les SE. Un répondant régional identifie explicitement « la communication » comme « le défi principal du maintien en emploi ». Cette situation peut être vue comme un effet négatif à court terme, mais pourrait également représenter une occasion de renforcement de la collaboration à plus long terme, si on aborde adéquatement les défis cernés.

En somme, l'offre de services en maintien en emploi a généré divers effets non prévus, tant positifs que négatifs. Ces effets enrichissent la compréhension de l'incidence globale de l'intervention et peuvent éclairer les décisions futures concernant son amélioration et son développement.

2 Analyse

2.1 ANALYSE DES FACTEURS DE SUCCÈS ET DES CONTRAINTES

L'évaluation de la nouvelle offre de services en maintien en emploi a permis de cerner plusieurs facteurs qui favorisent son succès, ainsi que des contraintes qui limitent son efficacité. Cette analyse vise à mettre en lumière ces éléments pour informer les décisions futures concernant l'amélioration et le développement de cette intervention.

Parmi les facteurs de succès relevés, l'expertise préalable en maintien en emploi appert comme un élément déterminant. Les OSE qui avaient déjà développé une expérience dans ce domaine avant l'officialisation de l'offre de services ont généralement eu plus de facilité à mettre en œuvre l'offre de services de manière efficace. Cette expertise préalable leur a permis de disposer de méthodes d'intervention éprouvées et de relations établies avec des employeurs, facilitant ainsi le déploiement des services en maintien en emploi.

Un deuxième facteur de succès concerne la qualité de la relation établie entre l'intervenant de l'OSE et le travailleur. Les témoignages recueillis et les taux élevés de satisfaction observés dans le sondage (94,8 % des répondants sont satisfaits de leurs rencontres avec l'intervenant) suggèrent que la capacité des intervenants à établir une relation de confiance avec les participants et participantes constitue un élément clé de l'efficacité des services. Cette relation de confiance permet aux participants et participantes de s'ouvrir sur leurs difficultés et de s'engager activement dans les démarches proposées.

Un troisième facteur de succès cerné est la flexibilité des approches et des modalités d'intervention. La coexistence des modes bipartite et tripartite, ainsi que la possibilité de passer de l'un à l'autre selon l'évolution des besoins et des contextes, permet une adaptation des services aux situations de chaque participant et employeur. Cette flexibilité est particulièrement importante compte tenu de la diversité des problématiques de maintien en emploi et des contextes organisationnels.

Un quatrième facteur de succès concerne l'intégration du maintien en emploi dans un continuum de services plus large. Les OSE qui parviennent à articuler efficacement les services en maintien en emploi avec leurs autres interventions (préparation à l'emploi, placement, suivi post-participation) semblent obtenir de meilleurs résultats. Cette intégration permet une cohérence et une continuité dans l'accompagnement des participants et participantes, favorisant ainsi leur intégration durable sur le marché du travail.

Un cinquième facteur de succès est lié à la qualité de la collaboration entre les différents acteurs impliqués. La perception de « silos » organisationnels et les difficultés de référencement limitent l'efficacité du continuum de services visé par la nouvelle offre. Cette situation est exacerbée par la confusion conceptuelle concernant la distinction entre le groupe de services ME et « l'approche globale », ainsi que par les perceptions d'un manque de clarté dans la définition des rôles de chaque acteur. Dans les régions où une collaboration étroite s'est développée entre les SI, les SE et les OSE, la mise en œuvre de l'offre de services semble plus efficace. Les mécanismes officiels de collaboration, comme les comités ou les tables de concertation, peuvent faciliter cette collaboration, mais leur efficacité dépend largement de l'engagement des différents acteurs et de la clarté des rôles de chacun.

Du côté des contraintes, le roulement de personnel au sein des OSE et de Services Québec constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre efficace des services en maintien en emploi. Ce roulement affecte la capacité des organisations à développer et à maintenir l'expertise nécessaire, à établir des relations durables avec les employeurs et à assurer la continuité des services pour les participants et participantes. La perte d'expertise et le temps nécessaire pour former de nouveaux intervenants sont cités comme des défis importants par plusieurs répondants.

Une deuxième contrainte importante concerne les limites du financement et des ressources disponibles. Les cibles modestes et les contraintes budgétaires peuvent limiter la capacité des OSE à développer pleinement leur offre de services en maintien en emploi, particulièrement en mode tripartite, qui nécessite généralement plus de ressources et de temps. Les frais de déplacement constituent une contrainte particulière pour les OSE intervenant dans des territoires étendus.

Une troisième contrainte concerne la notoriété de l'offre de services auprès des employeurs. L'absence de budget réservé à la promotion de l'offre de services et à des stratégies marketing concrètes limite sa visibilité et son utilisation potentielle. Cette méconnaissance peut expliquer en partie la proportion relativement faible de participants et participantes en mode tripartite (18,1 %), malgré les avantages théoriques de cette approche.

Enfin, une quatrième contrainte est liée aux réticences des clients à impliquer leur employeur dans les services en maintien en emploi. La crainte d'être « étiquetés » ou stigmatisés par leur employeur constitue un obstacle fréquent à l'approche tripartite, limitant ainsi les possibilités d'intervention directe sur l'environnement de travail. Cette réticence peut refléter des enjeux plus larges liés à la stigmatisation des difficultés personnelles en milieu de travail et aux dynamiques de pouvoir inhérentes aux relations d'emploi.

Cette analyse des facteurs de succès et des contraintes met en lumière l'importance d'une approche équilibrée. Elle souligne également la nécessité d'une adaptation constante aux contextes spécifiques et aux besoins évolutifs des participants et participantes et des employeurs pour maximiser l'impact des services en maintien en emploi.

Conclusion

L'évaluation de la nouvelle offre de services en maintien en emploi permet de tirer plusieurs conclusions générales sur sa mise en œuvre et son efficacité opérationnelle et de proposer des pistes d'amélioration pour renforcer son incidence.

Une première conclusion générale concerne la pertinence et l'utilité des services en maintien en emploi dans le contexte actuel du marché du travail québécois. Malgré les défis relevés, l'évaluation confirme que ces services répondent à un besoin réel, tant pour les individus que pour certains employeurs. Les niveaux élevés de satisfaction observés dans le sondage et les témoignages recueillis auprès des différents acteurs attestent de la valeur ajoutée de cette intervention pour favoriser le maintien en emploi des personnes vulnérables.

Une deuxième conclusion concerne l'hétérogénéité de la mise en œuvre de l'offre de services selon les régions et les organismes. Bien que cette diversité puisse refléter une adaptation positive aux réalités locales, elle crée également des disparités importantes dans l'accessibilité et la qualité des services offerts. Cette situation souligne l'importance de trouver un équilibre entre la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins spécifiques de chaque contexte et l'harmonisation minimale requise pour assurer l'équité dans l'accès aux services.

Une troisième conclusion porte sur l'incidence différenciée des services selon les dimensions du développement professionnel. Les effets sont particulièrement marqués pour le développement de la capacité à trouver des solutions et l'intérêt pour le développement professionnel, mais moins prononcés pour la conservation directe de l'emploi. Cette observation suggère que les services en maintien en emploi contribuent considérablement au renforcement de l'employabilité des participants et participantes, même si leur incidence immédiate sur la rétention en emploi peut paraître plus limitée.

Une quatrième conclusion concerne les défis en matière de collaboration et de communication entre les différents acteurs impliqués. Malgré les efforts déployés pour créer un continuum de services intégré, des « silos » organisationnels subsistent entre les SI et les SE de Services Québec. Cette situation constitue un obstacle à l'efficacité globale de l'offre de services et à sa capacité à répondre de manière cohérente aux besoins tant des individus que des employeurs.

Une cinquième conclusion porte sur la prédominance du mode bipartite (81,9 % des interventions) malgré les avantages théoriques reconnus du mode tripartite. Cette situation reflète les défis pratiques liés à l'implication des employeurs, notamment les réticences des participants et participantes et la méconnaissance de l'offre de services par les employeurs. Elle souligne également la nécessité d'une approche équilibrée qui valorise le mode tripartite lorsqu'il est possible, tout en reconnaissant la pertinence et l'efficacité du mode bipartite dans de nombreuses situations.

En conclusion, la nouvelle offre de services en maintien en emploi représente une initiative pertinente et utile dans le contexte actuel du marché du travail québécois. Malgré les défis relatifs à sa mise en œuvre et certaines limites dans son efficacité opérationnelle, elle contribue considérablement au développement professionnel et à l'employabilité des participants et participantes. Les pistes d'amélioration proposées visent à renforcer son incidence en tirant profit des forces cernées tout en considérant les contraintes qui limitent actuellement son efficacité. Une approche équilibrée, flexible et collaborative, soutenue par des ressources adéquates et une vision claire des objectifs et des rôles de chacun, apparaît comme la voie privilégiée pour maximiser les bénéfices de cette intervention pour l'ensemble des parties prenantes.

Bibliographie

Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, *Accompagnement en emploi dans une perspective de maintien offert par les organismes spécialisés en employabilité – Guide opérationnel*, 20 avril 2023.

Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux, *Offre de services maintien en emploi – Cadre de référence et d'implantation*, 21 juillet 2023.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, *Portrait économique des régions du Québec – Édition 2022*, 2022.

Annexes

ANNEXE 1

Tableau 4 : Principaux groupes de services et profils de la clientèle

Nom	Profils de la clientèle
Groupe D Services spécialisés	Personnes qui rencontrent des difficultés personnelles ou des obstacles systémiques pour trouver, intégrer un emploi et s'y maintenir et qui nécessitent de développer leur employabilité non seulement parce qu'elles ont un déficit de compétences, mais parce qu'elles ne détiennent pas l'ensemble des ressources personnelles et professionnelles requises. Elles se démarquent par une faible autonomie personnelle et ont besoin de faire le point sur les raisons qui nuisent à leur démarche d'employabilité.
Groupe ME Maintien en emploi	La clientèle identifiée pour ce service se retrouve dans l'une des catégories suivantes : • Personne qui intègre un emploi (subventionné ou non) à la suite d'une participation dans une mesure ou un service d'employabilité n'offrant pas d'activités de maintien en emploi et pour laquelle un besoin d'accompagnement dans l'objectif de maintenir l'emploi obtenu est identifié. • Personne vulnérable qui intègre un emploi (subventionné ou non) sans participation à une mesure ou service d'employabilité en amont. • Personne déjà en emploi (subventionné ou non) qui vit une situation problématique qui pourrait compromettre son emploi et, éventuellement, mener à une rupture du lien d'emploi si aucune action n'est posée auprès de la travailleuse ou du travailleur. La clientèle se distingue par des comportements et des attitudes en milieu de travail inadéquats ou à développer.
Groupe PH1 Services spécialisés – personnes handicapées	Les personnes visées par ce groupe de services sont spécifiquement des personnes handicapées (ou en situation de handicap temporaire) qui rencontrent d'importantes difficultés pour trouver et intégrer un emploi ou s'y maintenir et qui, de ce fait, sont éloignées du marché du travail. De plus, elles présentent une problématique spécifique due à leurs déficiences, à leurs incapacités et à leurs limitations fonctionnelles, qui limitent leur employabilité. Elles requièrent une approche et un mode d'intervention adaptés, se rapportant notamment au champ de la réadaptation, compte tenu de leurs difficultés et de leur niveau d'autonomie.
Groupe PH2 Soutien structuré en emploi – personnes handicapées	Les personnes handicapées pouvant bénéficier des services énumérés ci-dessous sont : • en emploi dans le cadre de la mesure Contrat d'intégration au travail (CIT) et ont préalablement eu recours aux services spécialisés – personnes handicapées (Groupe PH1); • en emploi dans le cadre du Programme de subventions aux entreprises adaptées (PSEA) et rencontrent des difficultés. Ces personnes handicapées ont préalablement eu recours aux services spécialisés – personnes handicapées (Groupe PH1); • en emploi (subventionné ou non) et requièrent un accompagnement ponctuel en vue de leur maintien en emploi. Elles peuvent avoir eu recours aux services spécialisés – personnes handicapées (Groupe PH1), mais pas obligatoirement.

ANNEXE 2

Tableau 5 : Profil de la population sondée et de l'échantillon pondéré de répondants et répondantes

Variable	Catégorie	Population (%)	Échantillon pondéré (%)
Région			
	01— Bas-Saint-Laurent	5,41	5.41 (4,30 - 6,51)
	02— Saguenay—Lac-Saint-Jean	8,95	8.95 (7,43 - 10,47)
	03— Capitale nationale	5,69	5.70 (4,52 - 6,85)
	04— Mauricie	5,44	5.40 (4,28 - 6,58)
	05— Estrie	3,45	3.40 (2,49 - 4,41)
	06— Montréal	21,92	21.90 (19,64 - 24,25)
	07— Outaouais	8,40	8.40 (7,10 - 9,73)
	08— Abitibi-Témiscamingue	5,53	5.50 (4,30 - 6,75)
	09— Côte-Nord	1,64	1.60 (1,04 - 2,25)
	10— Nord-du-Québec	0,78	0.80 (0,02 - 1,53)
	11— Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	1,00	1.00 (0,51 - 1,50)
	12— Chaudière-Appalaches	2,67	2.70 (1,75 - 3,59)
	13— Laval	5,85	5.80 (4,63 - 7,07)
	14— Lanaudière	1,69	1.70 (0,89 - 2,49)
	15— Laurentides	4,77	4.80 (3,54 - 5,99)
	16— Montérégie	13,84	13.80 (12,02 - 15,64)
	17— Centre-du-Québec	2,97	3.00 (2,09 - 3,84)
Genre			
	Femme	45,19	45.10 (42,51 - 47,79)
	Homme	54,81	54.90 (52,21 - 57,49)
Âge			
	Moins de 15 à 24 ans	19,11	18.60 (16,49 - 20,79)
	25 à 54 ans	68,42	67.90 (65,34 - 70,44)
	55 ans et plus	12,47	13.50 (11,59 - 15,35)
Lieu de naissance			
	Québec	67,28	67.30 (64,93 - 69,62)
	Hors Québec	32,72	32.70 (30,38 - 35,07)
Langue			
	Français	91,09	91.10 (89,42 - 92,69)
	Anglais	8,91	8.90 (7,31 - 10,59)
Groupe de service			
	D	53,73	52.80 (50,17 - 55,51)
	ME	16,74	16.50 (14,49 - 18,50)
	PH	24,39	25.40 (22,99 - 27,74)
	Autre	5,14	5.30 (4,19 - 6,41)

