

INVESTIR DANS LES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI : ASSURER L'ACCESSIBILITÉ, L'EFFICIENCE ET LA PÉRENNITÉ D'UN LEVIER ESSENTIEL EN CONTEXTE D'INCERTITUDE ÉCONOMIQUE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ AU
MINISTÈRE DES FINANCES

FÉVRIER 2026



AXTRA

Alliance des
centres-conseils
en emploi

AXTRA | ALLIANCE DES CENTRES-CONSEILS EN EMPLOI

AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi, est un organisme à but non lucratif (OBNL) légalement constitué depuis le 13 février 1987. L'Alliance est composée de 89 membres qui sont répartis dans 16 des 17 régions administratives du Québec. Elle collabore également avec un important réseau de partenaires à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

Mission

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

Vision

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

Valeurs

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

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

Un impact indéniable sur la société

Les 89 centres-conseils en emploi membres d'AXTRA desservent une clientèle de plus de 80 000 individus par année, ce qui en fait le plus important regroupement en employabilité au Québec. Les membres de l'Alliance gèrent des budgets totalisant plus de 80 M\$ et embauchent plus de 1 700 professionnel·les. Leur impact sur les communautés est substantiel et les programmes qu'ils mettent en œuvre ont des retombées significatives sur des clientèles variées (jeunes, personnes immigrantes, personnes judiciairisées, membres des communautés autochtones, travailleuses et travailleurs expérimentés, personnes avec des troubles de dépendance, etc.) ainsi que sur l'ensemble de la société.



TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif	1
Sommaire des recommandations.....	1
Introduction – Le Québec à un point de bascule	2
1.1 Des exclusions de plus en plus fréquentes	3
1.2 Des effets sociaux et économiques contre-productifs	4
2. Le financement des services publics d’emploi : un levier à consolider	5
2.1 Un désalignement persistant entre besoins et financement	5
2.2 Des salaires en décalage par rapport au marché.....	6
2.3 Les coûts « cachés » du sous-financement.....	7
3. L’efficacité des services publics d’emploi : recentrer l’action sur l’accompagnement	9
3.1 Une pression administrative croissante	9
3.2 Des tentatives d’allègement peu concluantes	11
3.3 Un paradoxe budgétaire	13
4. La gouvernance et la relation partenariale : vers un modèle fondé sur la confiance.....	14
4.1 Une logique de contrôle difficile à justifier au regard des résultats.....	14
4.2 Une gouvernance peu prévisible	15
4.3 Un climat de méfiance de part et d’autre	15
Conclusion — Investir mieux pour aller plus loin.....	16

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Au cours des dernières années, AXTRA a interpellé à plusieurs reprises le gouvernement du Québec sur les fragilités croissantes de l'écosystème des services publics d'emploi (SPE). Les constats dressés dans nos mémoires précédents demeurent d'actualité et, à plusieurs égards, se sont accentués.

Le réseau des services publics d'emploi fait aujourd'hui face à une combinaison de facteurs préoccupants : un sous-financement structurel persistant, un resserrement marqué de l'accessibilité aux services, un alourdissement continu des exigences administratives ainsi qu'une gouvernance caractérisée par l'imprévisibilité et la microgestion. Ces dynamiques fragilisent la capacité des centres-conseils en emploi et des autres organismes spécialisés en employabilité à répondre adéquatement aux besoins de la population et des entreprises, dans un contexte économique pourtant marqué par une hausse du chômage et une instabilité accrue.

Le présent mémoire soutient que l'enjeu n'est plus uniquement celui du niveau d'investissement public, mais bien celui de son efficacité réelle. Chaque dollar investi doit permettre d'offrir des services accessibles et efficaces, capables de jouer pleinement leur rôle de levier économique et social. AXTRA propose ainsi une lecture intégrée des défis actuels, articulée autour de quatre axes indissociables : l'accessibilité des services, leur financement, leur efficacité et la qualité de la gouvernance. Ces dimensions doivent être abordées de manière cohérente afin d'assurer la pérennité et la performance de cet écosystème essentiel.

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1

Assouplir et simplifier les critères d'admissibilité aux services publics d'emploi afin de permettre à toute personne exprimant un besoin réel d'accompagnement d'y avoir accès.

Recommandation 2

Rehausser le financement des services publics d'emploi afin qu'il reflète le juste coût des services et permette une prestation stable, équitable et de qualité sur l'ensemble du territoire.

Recommandation 3

Alléger les exigences administratives afin de recentrer l'investissement public sur l'accompagnement des personnes plutôt que sur la gestion des processus.

Recommandation 4

Moderniser la gouvernance des services publics d'emploi afin de rétablir un climat de confiance durable, en instaurant un cadre de collaboration prévisible et cohérent, fondé sur la reconnaissance de l'expertise terrain et de l'autonomie de gestion des organismes.

INTRODUCTION – LE QUÉBEC À UN POINT DE BASCULE

Le Québec traverse une période de transition économique marquée par une conjoncture plus instable que celle qui prévalait au cours des dernières années. Après une phase de rareté de main-d'œuvre et de plein emploi, les signaux récents témoignent d'un ralentissement économique, d'une hausse du chômage et d'une augmentation des incertitudes pour de nombreux travailleurs et travailleuses.

Les transformations structurelles du marché du travail, comme la transition numérique, l'automatisation, l'évolution des compétences et les reconfigurations sectorielles, accentuent les besoins d'accompagnement en emploi et en formation. Dans ce contexte, les services publics d'emploi (SPE) constituent un levier stratégique pour soutenir l'adaptation de la main-d'œuvre, prévenir la précarité et favoriser une reprise économique inclusive.

Depuis plusieurs années, AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi, documente les effets du désinvestissement et du resserrement de l'accès aux services publics d'emploi. Loin de s'être résorbées, ces problématiques se sont accentuées, créant des tensions croissantes sur le terrain. Le prochain exercice budgétaire représente une occasion déterminante de corriger le tir et de renforcer durablement ce pilier essentiel du développement économique et social du Québec. Forte de l'expertise de ses membres actifs à travers 16 des 17 régions du Québec, AXTRA formule ses recommandations autour de quatre axes :

- > **L'accessibilité des services publics d'emploi** : prioriser sans exclure
- > **Le financement des services publics d'emploi** : un levier à consolider
- > **L'efficacité des services publics d'emploi** : recentrer l'action sur l'accompagnement
- > **La gouvernance et la relation partenariale** : vers un modèle fondé sur la confiance

Une approche cohérente et intégrée de ces quatre dimensions est nécessaire pour assurer la pérennité et la performance de cet écosystème essentiel, tant sur le plan économique que sociétal.

Les constats et recommandations présentés dans ce mémoire s'appuient sur l'expertise et les observations des centres-conseils en emploi, qui accompagnent chaque année des milliers d'individus de tous âges et de tous horizons. Solidement ancrés dans leurs communautés depuis plusieurs décennies et bien au fait des enjeux vécus par les individus et les entreprises, ces organismes ont pour objectif ultime d'assurer une intégration et une prospérité économiques inclusives et pérennes pour l'ensemble de la population québécoise.

1. L'ACCESSIBILITÉ DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI : PRIORISER SANS EXCLURE

L'accessibilité constitue la pierre angulaire d'un écosystème efficace de services publics d'emploi. Or, au cours des dernières années, les critères d'admissibilité aux SPE se sont progressivement resserrés, excluant un nombre croissant d'individus pourtant confrontés à des besoins réels d'intégration ou de maintien en emploi ou en formation.

1.1 Des exclusions de plus en plus fréquentes

Des personnes occupant des emplois précaires, des personnes ayant récemment perdu leur emploi, de même que des personnes immigrantes en droit de travailler se voient désormais **refuser l'accès aux services publics d'emploi**. Ces exclusions reposent souvent sur des critères administratifs ou statutaires qui ne reflètent pas la complexité des parcours individuels ni les vulnérabilités réelles vécues sur le terrain. Voici quelques exemples de cas refusés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) de personnes souhaitant obtenir des services publics d'emploi :

- > Une dame qui avait encore un lien d'emploi avec son employeur, mais qui était en arrêt de maladie et ne voulait plus occuper ce type d'emploi pour des raisons de santé mentale;
- > Une femme immigrante de plus de cinq ans occupant un emploi à temps plein en entretien ménager, malgré un enjeu majeur de déqualification et d'inadéquation entre ses compétences et le travail occupé;
- > Une dame sans emploi qui ne détient pas de diplôme secondaire, mais dont le « revenu familial » a été jugé trop élevé pour recevoir le service;
- > Un homme immigrant ayant reçu un avis de mise à pied à court terme et ne connaissant ni le marché du travail québécois ni le français, sous prétexte qu'il faut attendre d'être sans emploi (et sans revenu) pour pouvoir bénéficier des services;
- > Une maman de deux enfants, en emploi à temps plein à 18 \$/h et dont le conjoint est sans emploi, incapable de subvenir aux besoins de sa famille;
- > Une personne qui travaille à temps partiel (dans un emploi précaire) et qui souhaitait de l'aide pour trouver un emploi à temps plein, pour améliorer ses conditions.

Par ailleurs, les organismes sont de plus en plus appelés à documenter et à **justifier de manière détaillée l'évaluation des besoins des personnes qui sollicitent leurs services**, même lorsque celles-ci répondent *a priori* aux critères d'admissibilité établis par le MESS. Cette multiplication des validations administratives, effectuées en amont de l'intervention, entraîne une charge supplémentaire pour les équipes et contribue à alourdir les processus d'accès aux services pour la population — menant, dans certains cas, à l'abandon des démarches et à une démobilitation de plus en plus importante. Cette dynamique orientée vers la conformité administrative soulève également des préoccupations

quant à la collecte et à la circulation d'informations personnelles sensibles, notamment au regard des obligations découlant de la Loi 25.

1.2 Des effets sociaux et économiques contre-productifs

L'exclusion de personnes en besoin d'accompagnement entraîne des conséquences importantes, que ce soit l'allongement des périodes de chômage, le maintien dans des emplois précaires, le découragement ou encore le risque accru de sortie prolongée du marché du travail. Ces situations génèrent ultimement des coûts sociaux et économiques supplémentaires, notamment par une pression accentuée sur les programmes de soutien du revenu et sur d'autres services publics (soins de santé, santé mentale, etc.).

Selon le rapport du troisième cycle d'évaluation de l'*Étude sur le rendement de l'investissement des mesures actives offertes aux individus* publié par le MESS en décembre 2024, **la majorité des mesures analysées présentent une rentabilité positive pour la société**, en tenant compte des revenus d'emploi générés, des impôts perçus et des économies réalisées sur les transferts publics sur un horizon de cinq ans¹. Ces résultats confirment que l'accompagnement vers l'emploi constitue non seulement un levier d'inclusion sociale, mais également un investissement public efficient. Dans ce contexte, restreindre l'accès aux services d'emploi à certaines clientèles risque de priver le système de gains sociaux et économiques démontrés, tout en reportant les coûts vers d'autres programmes publics lorsque les situations de chômage, de précarité ou de décrochage du marché du travail s'aggravent.

X Recommandation #1 : Assouplir et simplifier les critères d'admissibilité aux services publics d'emploi afin de permettre à toute personne exprimant un besoin réel d'accompagnement d'y avoir accès.

Encadré #1 | Conditions de réussite pour l'accessibilité des services

- > Reconnaître pleinement l'expertise terrain des organismes spécialisés en employabilité dans l'évaluation des besoins;
- > Utiliser la priorisation des clientèles comme outil de gestion, sans en faire un mécanisme d'exclusion;
- > Rétablir l'accès aux services publics d'emploi pour toutes les personnes immigrantes en droit de travailler.

¹ Il est à noter que cette étude ne tient pas compte de certaines retombées sociales et préventives des services publics d'emploi, telles que l'amélioration de la santé mentale et du bien-être, la stabilisation des parcours, la prévention du recours à l'aide sociale ou les effets à plus long terme sur la participation au marché du travail.

2. LE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI : UN LEVIER À CONSOLIDER

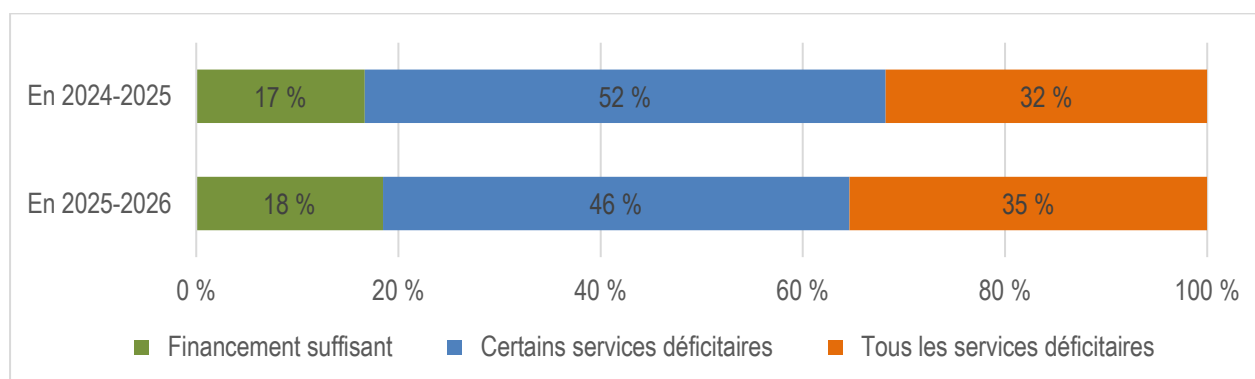
Le financement des services publics d'emploi demeure insuffisant pour répondre adéquatement aux besoins actuels et émergents du marché du travail. Malgré l'augmentation des demandes de services et la hausse des coûts fixes, les budgets alloués ne permettent pas d'assurer une offre stable et équitable sur l'ensemble du territoire.

2.1 Un désalignement persistant entre besoins et financement

Les organismes spécialisés en employabilité (OSE) doivent composer avec des budgets qui ne reflètent ni l'intensification des besoins d'accompagnement ni l'augmentation des coûts liés au fonctionnement, à la main-d'œuvre et aux infrastructures. Ce désalignement compromet la capacité du réseau à planifier à moyen terme et à maintenir des services de qualité pour la population.

Selon un sondage mené par AXTRA auprès de ses membres à l'automne 2025, 72 % des centres-conseils en emploi répondants ont indiqué que **le financement de Services Québec était insuffisant pour offrir les services publics d'emploi** sans accumuler de déficit en 2025-2026. En d'autres termes, cela signifie que près de 3 organismes sondés sur 4 doivent avoir recours à d'autres sources de financement, comme des levées de fonds ou des donateurs privés, pour couvrir ce manque à gagner et continuer d'offrir des services aux Québécois et Québécoises.

Figure 1. Suffisance du financement accordé par Services Québec selon les organismes répondants (n = 65)



Source : Sondage AXTRA sur le renouvellement des ententes 2025-2026, automne 2025.

« Les sommes reçues pour les SAE sont nettement insuffisantes pour couvrir l'ensemble des dépenses réelles. Comme il est impossible de couvrir tous les frais, nous avons deux choix : être déficitaire et avoir du personnel suffisant pour atteindre nos cibles, ou dépenser en fonction des sommes accordées et ne pas avoir les ressources requises pour atteindre nos cibles. »

— Centre-conseil en emploi répondant

En 2025-2026, le taux horaire imposé par le ministère de l'Emploi à l'ensemble des OSE s'est établi à 76,90 \$, sans égard à la complexité de leur tâche (clientèles très vulnérables, large territoire avec plusieurs points de service, etc.). Or, dans un rapport commandé par le MESS, la firme comptable Optima Management a statué que le **taux horaire moyen requis pour couvrir le juste coût des services devait plutôt s'élever à 125,39 \$ pour cette même année**. Cet écart significatif illustre le sous-financement structurel auquel le réseau est confronté et limite la capacité des organismes à atteindre pleinement les objectifs qui leur sont confiés.

2.2 Des salaires en décalage par rapport au marché

Selon l'analyse réalisée par Optima Management, les **salaires du personnel des OSE accusent un retard** moyen pondéré de plus de 15 % par rapport au marché¹. Les résultats récoltés par la firme externe auprès de 153 organismes indiquent que cet écart oscille entre 8 % pour les adjoints et adjointes administratives et 34 % pour les personnes conseillères d'orientation (voir Tableau 1).

Tableau 1. Écart entre les données recensées par Optima Management et le marché pour les postes ciblés²

Postes retenus	Taux horaire médian du questionnaire-sondage	Moyenne du taux horaire médian du marché	% Écart moyen avec le marché
Conseiller·ère en emploi	27,00 \$	29,87 \$	- 11 %
Conseiller·ère d'orientation	30,15 \$	40,37 \$	- 34 %
Intervenant·e psychosocial·e	25,59 \$	28,64 \$	- 12 %
Adjoint·e administratif·ve	24,93 \$	26,95 \$	- 8 %
Direction générale	47,49 \$	57,47 \$	- 21 %

Source : Optima Management, 2024, p. 41.

En se basant également sur les données d'Optima Management en ce qui a trait à la capacité horaire réelle d'intervention (section 5.3.3) et à la répartition des coûts des OSE (section 6.2.1), le taux horaire de 76,90 \$ appliqué par le MESS uniquement aux « heures d'intervention facturables » permet de **financer un salaire brut maximal d'environ 23 \$/h pour le personnel d'intervention**. Ce calcul repose sur des charges employeur de 12 %, soit le minimum requis par la législation québécoise, excluant tout régime de retraite, toute assurance collective ou toute autre mesure de rétention, ce qui en fait un scénario particulièrement conservateur.

² Optima Management (2024). *Établissement des balises de coûts/clients et d'heures d'interventions. Rapport final déposé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale*. Montréal, p. 41-42.

Or, les salaires médians observés par Optima Management en 2023 s'établissaient à 27 \$/h pour les personnes conseillères en emploi et à 30,15 \$/h pour les personnes conseillères d'orientation (voir Tableau 1). Ainsi, en plus d'accuser un profond retard par rapport au marché, ces salaires sont appelés à chuter encore davantage — et de façon drastique — si le ministère poursuit l'application de son cadre de financement actuel.

2.3 Les coûts « cachés » du sous-financement

Le sous-financement des services publics d'emploi se traduit par un roulement accru du personnel, des délais d'attente prolongés, des bris de services dans certaines régions et une réduction de la portée des interventions. Ces effets, souvent peu visibles dans l'analyse budgétaire, nuisent à l'efficacité globale de l'investissement public et fragilisent l'expertise du réseau.

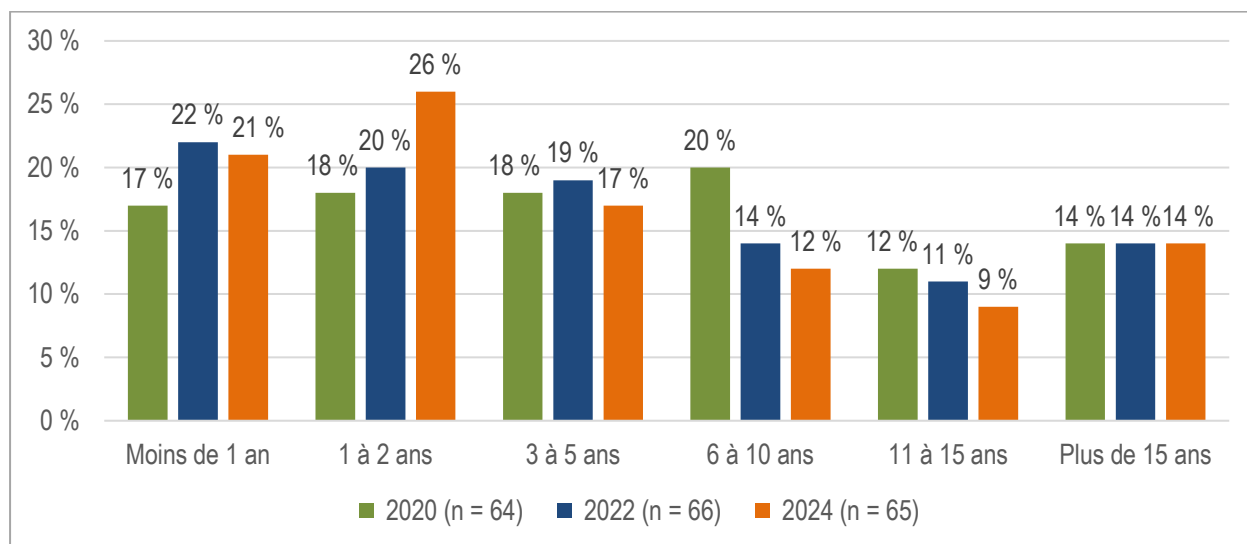
En ce qui concerne la rétention du personnel, l'analyse externe menée par la firme Optima Management met en lumière des difficultés structurelles importantes :

Près de 70 % des employés ont cinq années de service et moins au sein des OSE sondés. Dans les commentaires recueillis lors du questionnaire-sondage, il a été mentionné à plusieurs reprises que les employés ont tendance à quitter pour des postes au sein de la fonction publique, qui offrent une rémunération plus élevée. La donnée du nombre d'années d'expérience au sein de l'organisme [...] démontre de manière objective que la majorité des employés ne demeure pas au-delà de cinq ans à l'emploi d'un organisme spécialisé en employabilité. Cela semble confirmer les difficultés de rétention énoncées par les organismes.³

Ces constats sont corroborés par des données recueillies par AXTRA en 2024 dans le cadre de son enquête bisannuelle sur les pratiques de rémunération globale au sein des centres-conseils en emploi (voir la Figure 2 à la page suivante). En effet, près de la moitié des personnes salariées (47 %) des 65 centres-conseils en emploi ayant répondu à cette enquête quantitative cumulent deux années de service continu ou moins, une proportion en hausse comparativement aux années 2022 (42 %) et 2020 (35 %). Au cours de chacune des deux dernières années, 87 % des centres-conseils en emploi ont enregistré au moins un départ volontaire ou une démission, pour une moyenne de **3,5 départs par organisme, par année**. Cette situation illustre les difficultés persistantes à offrir et à maintenir des salaires et des conditions de travail attrayants et concurrentiels dans un contexte de sous-financement.

³ Optima Management, 2024, p. 40.

Figure 2. Répartition (en %) des employé·es des centres-conseils en emploi répondants selon l'ancienneté



Source : Enquête sur les pratiques de rémunération au sein des centres-conseils en emploi membres d'AXTRA, édition 2024.

Ce roulement élevé du personnel entraîne des coûts organisationnels et systémiques importants. La perte d'employé·es expérimenté·es se traduit par une diminution de l'expertise, une rupture dans les relations de confiance établies avec les participant·es et les partenaires, ainsi qu'un alourdissement de la charge de travail pour les équipes en place. À cela s'ajoutent les coûts liés au recrutement, à la formation et à l'intégration de nouvelles recrues, de même qu'une baisse temporaire de la capacité d'intervention durant les périodes de transition. À moyen terme, ces dynamiques fragilisent la continuité et la qualité des services offerts, limitent la capacité d'innovation des organismes et réduisent l'efficacité globale de l'investissement public en emploi, malgré les efforts soutenus déployés sur le terrain. À défaut d'un financement permettant d'offrir des conditions de travail concurrentielles et stables, ces coûts cachés continueront de compromettre l'efficacité et la pérennité du réseau des services publics d'emploi.

X Recommandation #2 : Rehausser le financement des services publics d'emploi afin qu'il reflète le juste coût des services et permette une prestation stable, équitable et de qualité sur l'ensemble du territoire.

Encadré #2 | Conditions de réussite pour un financement adéquat

- > Assurer un financement stable et prévisible, aligné sur le juste coût des services tel que défini dans le rapport de la firme Optima Management;
- > Réaliser les travaux nécessaires afin d'intégrer les frais périphériques et les immobilisations dans le financement des OSE.

3. L'EFFICIENCE DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI : RECENTRER L'ACTION SUR L'ACCOMPAGNEMENT

L'efficacité des services publics d'emploi est compromise par un alourdissement constant des exigences administratives du gouvernement. Une part croissante des ressources humaines et financières est consacrée à la gestion et à la reddition de comptes, au détriment de l'accompagnement direct des personnes.

3.1 Une pression administrative croissante

Le calcul détaillé des heures d'intervention, les dédoublements de reddition de comptes et les limites des outils numériques imposées par le MESS mobilisent un temps considérable qui pourrait autrement être consacré à l'intervention ou à l'innovation.

D'une part, le **calcul détaillé des heures d'intervention** (directe et indirecte) oblige les organismes à consigner leurs activités selon une logique comparable à celle des heures facturables. Cette approche entraîne une multiplication des saisies administratives, puisque chaque intervention de quelques minutes doit être consignée individuellement, même lorsque le temps requis pour la documenter est équivalent, voire supérieur, au temps consacré à l'intervention elle-même. Le Tableau 2 présenté à la page suivante illustre, à partir d'un exemple fictif fondé sur des données réelles, le volume et la nature des temps d'intervention consignés au dossier d'une personne participante sur une période de moins d'un mois. Il met en lumière les exigences de consignation auxquelles une personne conseillère doit répondre pour un seul dossier⁴. Rapportées à une charge de cas généralement estimée de 15 à 40 personnes accompagnées simultanément sur une base mensuelle, ces exigences ministérielles représentent un volume considérable de tâches administratives.

Une part importante de ces informations vise principalement à assurer une comptabilisation détaillée des heures d'intervention, conformément aux paramètres administratifs en vigueur. Cette approche, centrée sur le suivi individuel et granulaire des activités, apparaît peu alignée avec une logique d'efficacité opérationnelle, laquelle pourrait s'appuyer sur des données agrégées, telles que des moyennes d'heures d'intervention par groupe de services. À cette charge s'ajoutent, dans certaines régions, des demandes spécifiques de reddition de comptes détaillées formulées par les directions générales régionales de Services Québec dans SIP – *Services à l'intention des partenaires*.

⁴ Cet exemple est présenté à des fins illustratives uniquement. Les méthodes de prise de notes et d'organisation de l'information dans les logiciels de gestion interne des OSE diffèrent selon les personnes conseillères, ce qui peut entraîner des variations dans le contenu et le degré de détail des informations consignées. Le cas présenté ici illustre un scénario conservateur, fondé sur un niveau de documentation volontairement limité, alors que d'autres dossiers peuvent comporter des notes plus nombreuses ou plus détaillées.

Tableau 2. Exemple de temps d'intervention consigné au dossier d'une personne participante

Service / Activité	Nature / Date Heure / Objet	Conseiller / Durée
Général (C1, C2, C3) Notes SIP	Ordinateur : 29 janvier 2026 2 h 53 pm Suivi des présences	Joaquim G. Prudhomme 15 min (indirecte)
Entrée des présences de la cliente en janvier dans SIP à la demande de Services Québec.		
Général (C1, C2, C3) Notes LGE	Ordinateur : 23 janvier 2026 4 h 27 pm Compilation des notes pour la semaine	Joaquim G. Prudhomme 15 min (indirecte)
Entrée des notes évolutives dans LGEstat pour la semaine.		
Général (C1, C2, C3) Modification de CV	Ordinateur : 21 janvier 2026 11 h 24 am Adaptation pour nouvelle offre d'emploi	Joaquim G. Prudhomme 30 min (indirecte)
Modification du CV de la cliente en fonction des deux offres d'emploi qu'elle a choisies. Envoi du CV par courriel à la cliente, avec des rappels pour sa lettre de présentation et pour le courriel qui l'accompagne (selon les informations récoltées en ligne lors de notre rencontre d'hier matin).		
Général (C1, C2, C3) Rencontre client/conseiller	Présence : 20 janvier 2026 9 h 00 am Rencontre de suivi	Joaquim G. Prudhomme 90 min (directe) / 30 min (indirecte)
Rencontre de 1 h 30 avec la cliente. Elle est stressée, car elle n'a pas eu de nouvelle de sa candidature déposée la semaine dernière. Nous avons revu ensemble d'autres offres d'emploi susceptibles de l'intéresser, à partir des recherches en ligne que j'ai faites ce matin en préparation à la rencontre (30 minutes, intervention indirecte). Elle en a identifié 2 auxquelles elle aimerait postuler. Nous avons effectué des recherches ensemble sur les entreprises concernées.		
Général (C1, C2, C3) Notes LGE	Ordinateur : 16 janvier 2026 2 h 53 pm Compilation des notes pour la semaine	Joaquim G. Prudhomme 30 min (indirecte)
Entrée des notes évolutives dans LGEstat pour la semaine.		
Général (C1, C2, C3) Appel téléphonique	Téléphone : 15 janvier 2026 10 h 02 am Appel de la personne cliente	Joaquim G. Prudhomme 30 min (directe) / 15 min (indirecte)
La cliente est inquiète face à sa recherche d'emploi, après plusieurs refus de la part d'employeurs. Elle voulait discuter des modifications apportées à son CV, pour espérer être appelée en entrevue cette fois. Nous avons revu ensemble ses compétences et les liens faits avec les compétences recherchées par cette entreprise. Elle va envoyer son CV ce midi.		
Général (C1, C2, C3) Modification de CV	Ordinateur : 14 janvier 2026 3 h 45 pm Adaptation pour nouvelle offre d'emploi	Joaquim G. Prudhomme 45 min (indirecte)
Prise de connaissance de l'offre d'emploi envoyé par la cliente et modification de son CV. Envoi du CV par courriel à la cliente, avec des rappels pour sa lettre de présentation et pour le courriel qui l'accompagne.		
Général (C1, C2, C3) Suivi courriel	Courriel : 14 janvier 2026 2 h 12 pm Prise de rendez-vous	Joaquim G. Prudhomme 15 min (indirecte)
La cliente a confirmé par courriel qu'elle était disponible le mardi 20 janvier à 9 h 00. Elle a envoyé une offre d'emploi qui l'intéresse pour que je l'aide à adapter son CV selon les compétences recherchées. La date limite pour envoyer sa candidature est demain (15 janvier à minuit).		
Général (C1, C2, C3) Absence motivée	Courriel : 13 janvier 2026 8 h 45 am Cliente malade, report du rendez-vous	Joaquim G. Prudhomme 30 min (directe) / 15 min (indirecte)
La cliente a envoyé un courriel ce matin pour dire qu'elle était malade et ne pouvait pas venir à son rendez-vous à 9 h 00. Malheureusement trop tard pour attribuer le rendez-vous à une autre personne cliente (noté 30 minutes d'intervention directe au lieu du 60 minutes prévu). N'a pas donné d'autres disponibilités, alors je lui ai réécrit pour lui offrir d'autres plages horaires la semaine prochaine.		
Général (C1, C2, C3) Notes LGE	Ordinateur : 9 janvier 2026 3 h 14 pm Compilation des notes pour la semaine	Joaquim G. Prudhomme 15 min (indirecte)
Entrée des notes évolutives dans LGEstat pour la semaine.		
Général (C1, C2, C3) Appel téléphonique	Téléphone : 6 janvier 2026 10 h 52 am Discussion + Prise de rendez-vous	Joaquim G. Prudhomme 30 min (directe) / 15 min (indirecte)
La cliente m'a appelé pour discuter d'une nouvelle problématique dans sa recherche d'emploi. Un rendez-vous a été pris le mardi 13 janvier 2026 à 9 h 00.		

D'autre part, les organismes font face à de nombreux **irritants administratifs récurrents** qui alourdissent le travail des équipes d'intervention sans valeur ajoutée pour l'accompagnement. Les travaux menés par AXTRA à l'automne 2025 mettent notamment en évidence :

- des dédoublements de saisie d'information entre SIP et les systèmes internes des organismes, incluant des données déjà transmises à Services Québec;
- des demandes additionnelles ou contradictoires de la part d'agent-es d'aide à l'emploi de Services Québec, nécessitant des ajustements fréquents;
- des exigences accrues de suivis individualisés dans SIP, parfois très rapprochés, y compris pour des informations à faible valeur clinique et compromettant la sécurité des informations personnelles des participant-es;
- des limites fonctionnelles de SIP, notamment les déconnexions fréquentes et l'absence de notifications, qui oblige les personnes conseillères à effectuer des vérifications répétées.

Ces demandes constantes de suivis et d'informations additionnelles, combinées à une comptabilisation pointilleuse des heures d'intervention, contribuent à une pression administrative disproportionnée sur les équipes et compromettent l'efficacité réelle des services publics d'emploi.

3.2 Des tentatives d'allègement peu concluantes

Dans une lettre adressée à AXTRA en date du 23 avril 2025, l'ancienne ministre de l'Emploi, Madame Kateri Champagne Jourdain, indiquait :

Je tiens à préciser que certains allègements ont déjà été mis en œuvre. Je pense, entre autres, à la réduction du nombre de groupes de services de la mesure Services d'aide à l'emploi, qui est passé de quatorze à huit, ce qui offre une plus grande flexibilité dans l'intervention offerte aux participants [...].

Toutefois, cette réduction apparente du nombre de groupes de services n'a pas entraîné les allègements administratifs ni la flexibilité annoncés. Dans les faits, plusieurs des huit groupes ont par la suite été subdivisés en sous-groupes distincts, chacun assorti de paramètres propres en matière d'heures d'intervention et donc de financement. Le nombre de catégories à gérer demeure ainsi comparable à celui qui prévalait auparavant, passant de 14 à 13⁵ (voir Tableau 3), et la complexité administrative s'en trouve accrue. En effet, cette restructuration oblige désormais les organismes à prédire, en amont, le nombre d'heures d'intervention pour chaque participant-e, puis à comptabiliser avec une grande précision le temps réel d'intervention, souvent à la minute près. Cette logique rigidifie l'intervention et mobilise un temps considérable en gestion administrative, au détriment de l'accompagnement direct des personnes.

⁵ Un groupe de services (C4 – Méthode Club de recherche d'emploi) a été retiré en 2025-2026, faisant passer le nombre réel de groupes de 14 à 13, mais toujours loin des 8 groupes annoncés par la ministre.

Tableau 3. Groupes de services de la mesure Services d'aide à l'emploi en 2020-2021 et en 2025-2026

En 2020-2021		
1	Groupe 1 – Soutien de base	Volet 1 - Services liés à la recherche d'emploi
2		Volet 2 - Sessions d'information
3	Groupe 2 – Services à la carte	Volet 1 - Aide conseil à la recherche d'emploi
4		Volet 2 - Aide conseil selon des besoins ciblés
5	Groupe 3 – Évaluation spécialisée - Orientation	
6	Groupe 4 – Soutien structuré	Volet 1 - Stratégie de recherche d'emploi
7		Volet 2 - Mise en mouvement
8		Volet 3 - Accompagnement dans le cadre d'une autre mesure
9		Volet 4 - Soutien structuré – personnes handicapées
10	Groupe 5 – Club de recherche d'emploi	
11	Groupe 6 – Services spécialisés	
12	Groupe 7 – Services spécialisés - personnes handicapées	
13	Groupe 8 – Entreprise d'entraînement	
14	Groupe 9 – Services spécialisés - jeunes	

En 2025-2026		
1	Groupe A – Sessions d'information	
2	Groupe B – Orientation	
3	Groupe C	C1 (4 h à 7 h)
4		C2 (8 h à 11 h)
5		C3 (12 h à 16 h)
6	Groupe D	D1 (15 h à 28 h)
7		D2 (29 h à 42 h)
8		D3 (43 h à 56 h)
9		D4 (57 h à 71 h)
10	Groupe ME – Maintien en emploi	
11	Groupe PH1 – Services spécialisés personnes handicapées	
12	Groupe PH2 – Soutien structuré en emploi, personnes handicapées	
13	Groupe Z – Entreprise d'entraînement	

Source : Ministère de l'Emploi, *Cadre d'application du mode de financement à forfait – Présentation PowerPoint*, Juin 2021.

Par ailleurs, certains indicateurs de production et d'impact — notamment ceux liés aux réadmissions et aux activités non complétées — ont été retirés des données agrégées exigées dans les rapports trimestriels pour être intégrés au suivi individuel des personnes participantes dans SIP. Les personnes conseillères doivent entre autres consigner, au cas par cas, chaque fin de participation avant l'échéance prévue (abandon), plutôt que de rapporter périodiquement des données consolidées. Ce déplacement transforme donc une reddition de comptes périodique et synthétique en un suivi administratif détaillé, qui doit de plus être monitoré et validé par les gestionnaires.

Dans ce contexte, les mesures présentées comme des allègements administratifs peinent à produire les effets attendus sur le terrain et soulèvent la question de leur portée réelle, appelant à une réévaluation plus approfondie du cadre de gestion en place.

3.3 Un paradoxe budgétaire

Les mécanismes de contrôle administratifs mobilisent une part non négligeable des ressources des organismes, sans contribution directe à l'accompagnement des personnes. À titre d'exemple, les données compilées par un centre-conseil en emploi membre d'AXTRA indiquent que près de **3 000 heures de travail par année sont consacrées à des tâches administratives obligatoires** liées aux Services d'aide à l'emploi, tant du côté de la gestion que de l'intervention, représentant un coût annuel de plus de 100 000 \$, soit environ 7 % de la masse salariale. Ce temps et ces ressources, investis dans la reddition de comptes et le contrôle, réduisent d'autant la capacité d'intervention directe. Ils illustrent ainsi un paradoxe budgétaire où l'alourdissement de la charge administrative limite l'impact réel de l'investissement public.

En d'autres termes, plus les mécanismes de contrôle se multiplient, moins l'investissement public produit d'impact réel sur les parcours d'insertion et de maintien en emploi. Cette logique nuit à la performance globale du système.

X Recommandation #3 : Alléger les exigences administratives afin de recentrer l'investissement public sur l'accompagnement des personnes plutôt que sur la gestion des processus.

Encadré #3 | Conditions de réussite pour l'efficacité des services publics d'emploi

- > Appliquer de façon cohérente le financement à coût forfaitaire;
- > Abolir la répartition par intensité dans les groupes C et D;
- > Alléger substantiellement la reddition de comptes;
- > Réduire les irritants liés aux outils numériques.

4. LA GOUVERNANCE ET LA RELATION PARTENARIALE : VERS UN MODÈLE FONDÉ SUR LA CONFIANCE

La gouvernance actuelle des services publics d'emploi est marquée par une volonté de contrôle combinée à une forte imprévisibilité, tant dans les orientations que dans les règles d'application. Cette situation nuit à la capacité du réseau à planifier, à innover et à stabiliser ses équipes.

4.1 Une logique de contrôle difficile à justifier au regard des résultats

« Les négociations 2025-2026 ont été extrêmement difficiles, le bris de confiance était total. Notre conseillère questionnait beaucoup notre travail. Elle a clairement dit qu'elle ne croyait pas en nos déclarations d'heures moyennes dans nos rapports trimestriels et est même allée dans des dossiers spécifiques pour nous faire croire que nos clients n'avaient pas besoin d'autant d'heures d'intervention. Il a fallu lui rappeler que les heures moyennes prévues sont une moyenne des dossiers et donc que de donner des exemples des clients avec peu d'heures d'intervention n'est pas pertinent. »

– Centre-conseil en emploi répondant

Les données issues du sondage mené par AXTRA auprès de ses membres dans le cadre du renouvellement des ententes 2025-2026, auquel ont répondu 64 organismes répartis dans 15 régions administratives, mettent en lumière une **capacité d'exécution élevée du réseau des services publics d'emploi**. En 2024-2025, les organismes répondants ont atteint 95,9 % des cibles de participation fixées dans leurs ententes (hors sessions d'information) et réalisé 98,8 % des heures d'intervention achetées par le MESS, en tenant compte uniquement des heures effectivement comptabilisées par les équipes (Figure 3).

Figure 3. Atteinte des résultats en 2024-2025 par les organismes répondants au sondage d'AXTRA (n = 65)



Source : Sondage AXTRA sur le renouvellement des ententes 2025-2026, automne 2025.

Dans ce contexte, le maintien de mécanismes de contrôle particulièrement détaillés et exigeants apparaît de moins en moins proportionné aux résultats obtenus sur le terrain. Alors même que la performance du réseau est démontrée de façon constante, le cadre de gestion demeure centré sur une vérification fine des processus plutôt que sur l'atteinte des résultats. Une révision fondée sur la reconnaissance de l'expertise terrain et de l'autonomie de gestion des OSE permettrait de renforcer l'efficience de l'investissement public, dans une logique de responsabilisation plutôt que de microcontrôle, tout en soutenant la qualité et la continuité des services offerts.

4.2 Une gouvernance peu prévisible

Les changements de règles en cours d'année, les interprétations variables entre régions et l'imprévisibilité du renouvellement annuel des ententes fragilisent la relation entre l'État et les organismes spécialisés en employabilité.

Les données recueillies par AXTRA à l'automne 2025 illustrent ce malaise : alors que la relation avec les personnes conseillères aux ressources externes de Services Québec est généralement bien évaluée (8,1 sur 10) par les 65 centres-conseils en emploi répondants, le processus de renouvellement des ententes obtient une note nettement plus mitigée (5,9 sur 10), révélant un cadre institutionnel perçu comme peu prévisible et peu ouvert à la négociation.

Cette instabilité complique la planification à moyen terme, accentue les difficultés de rétention du personnel, freine l'innovation et compromet la continuité des services. À terme, cette instabilité nuit non seulement à la qualité de l'accompagnement, mais aussi à l'efficience globale de l'investissement public, en multipliant les ajustements de dernière minute et les coûts organisationnels évitables.

« Le processus de renouvellement 2025 nous laisse un profond sentiment d'amertume et une impression d'avoir été floués. »

– Centre-conseil en emploi répondant

4.3 Un climat de méfiance de part et d'autre

Les enjeux de gouvernance et de relation partenariale soulevés par les organismes membres d'AXTRA trouvent également un écho dans des analyses externes récentes.

Dans son rapport déposé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale en 2024, la firme Optima Management souligne avoir été confrontée, dès le début de son mandat, à un « *climat de méfiance et d'amertume [...] lié à l'effritement de la confiance envers le MESS* ». Ce constat externe vient renforcer les observations formulées par AXTRA et ses membres quant à l'importance de reconstruire une relation partenariale fondée sur la prévisibilité, la reconnaissance de l'expertise terrain et la cohérence des processus décisionnels.

- X** **Recommandation #4 : Moderniser la gouvernance des services publics d'emploi afin de rétablir un climat de confiance durable, en instaurant un cadre de collaboration prévisible et cohérent, fondé sur la reconnaissance de l'expertise terrain et de l'autonomie de gestion des organismes.**

Encadré #4 | Conditions de réussite pour une véritable relation partenariale

- > Reconnaître les organismes spécialisés en employabilité comme des acteurs stratégiques;
- > Établir un cadre de collaboration clair, stable et prévisible;
- > Harmoniser les pratiques entre les niveaux national et régional;
- > Mettre en place des mécanismes de renouvellement pluriannuels.

CONCLUSION — INVESTIR MIEUX POUR ALLER PLUS LOIN

Les services publics d'emploi constituent un levier stratégique pour la santé économique et sociale du Québec. Leur pleine contribution repose sur une accessibilité réelle, un financement à la hauteur des besoins, une efficience centrée sur l'accompagnement et une gouvernance fondée sur la confiance et la prévisibilité.

Dans le contexte actuel, investir mieux dans les services publics d'emploi permet non seulement de soutenir l'adaptation de la main-d'œuvre et de prévenir la précarité, mais aussi de maximiser l'impact de chaque dollar public investi. AXTRA et ses membres réaffirment leur volonté de contribuer activement à la mise en œuvre de solutions durables, au bénéfice des personnes, des entreprises et de l'ensemble de la société québécoise.