

PROTOCOLE DE RECONNAISSANCE ET DE PARTENARIAT ENTRE

EMPLOI-QUÉBEC

ET LES

ORGANISATIONS  
COMMUNAUTAIRES

ŒUVRANT EN EMPLOYABILITÉ

PROTOCOLE DE RECONNAISSANCE ET DE PARTENARIAT ENTRE

# EMPLOI-QUÉBEC

ET LES ORGANISATIONS  
COMMUNAUTAIRES

ŒUVRANT EN EMPLOYABILITÉ

## Membres de:

- Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ)
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ)
- Regroupement québécois des organismes en développement de l'employabilité (RQuODE)
- Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE)
- Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO)
- Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH)

Ce document a été produit par le comité créé dans le cadre des travaux du Forum Emploi-Québec/Ressources externes.

**Organismes communautaires  
oeuvrant en employabilité**

Ginette Alarie  
Jean Lachapelle  
Serge Fournier  
Association des clubs de recherche  
d'emploi du Québec (ACREQ)

Dyane Lessard  
Andrée Robert  
Réseau canadien des entreprises  
d'entraînement (RCEE)

Nicole Galarneau  
Regroupement québécois  
des organismes en développement  
de l'employabilité (RQuODE)

Chantal Aznavourian  
Charles Fillion  
Collectif des entreprises d'insertion  
du Québec (CEIQ)

Michel Monette  
Réseau des services spécialisés  
de main-d'œuvre (RSSMO)

**Production :**  
Direction des affaires publiques  
et des communications  
**Design graphique :**  
Kasern l'atelier créatif inc.  
**Impression :** J.B. Deschamps inc.

© Gouvernement du Québec  
Dépôt légal - Bibliothèque et  
Archives nationales du Québec, 2006  
Dépôt légal - Bibliothèque et  
Archives nationales Canada, 2006  
ISBN-2-550-46473-7

**Ministère de l'Emploi,  
de la Solidarité sociale et  
de la Famille (MESSF)**

**Emploi-Québec**

Nicole Branchaud  
Jean Boulet  
Jean-Rock Guillemette  
Direction des ressources  
externes (DRE)

Nicole Bourbonnière  
Ginette Morin  
Direction des mesures d'emploi  
et des services aux individus (DMESI)

Dorothée Lapierre (Estrie)  
France St-Laurent  
(Chaudière-Appalaches)  
Jean-Marie Claveau  
(Saguenay-Lac-Saint-Jean)  
Directions régionales  
d'Emploi-Québec

Marlène Théberge  
Lucie Tanguay  
Direction des politiques  
de main-d'œuvre (MESSF)

Roger Lapierre  
Direction de l'évaluation (MESSF)

# Mot de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Le gouvernement du Québec reconnaît toute l'importance des organisations communautaires qui s'affairent quotidiennement à développer l'employabilité de personnes plus éloignées du marché du travail. Leurs interventions contribuent à l'insertion professionnelle de milliers de personnes. C'est pourquoi je suis très heureuse de m'associer au protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité.

Fruit d'échanges structurants, ce protocole réaffirme l'ouverture et la collaboration établies entre le gouvernement du Québec et les organisations communautaires en employabilité. La complémentarité de nos rôles en matière d'insertion professionnelle et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale s'appuie sur notre mission commune d'aider nos pairs.

À titre de ministre responsable de l'emploi, j'estime que le plus grand défi de la société québécoise, au cours des prochaines années, sera d'assurer aux entreprises du Québec la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée afin de soutenir la croissance de notre économie. Le Québec dispose de quelques bassins de main-d'œuvre qui n'ont pas atteint leur plein potentiel en ce qui concerne le taux d'activité. Alors que 640 000 emplois seront à pourvoir entre 2004 et 2008, nous devons ensemble relever le double défi d'intégrer et de maintenir en emploi cette main-d'œuvre. Dans ce contexte, le rôle de vos organismes est donc particulièrement déterminant.

Le présent protocole constitue la pierre d'assise d'une relation partenariale fructueuse entre le gouvernement du Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité. Il témoigne également de notre engagement commun visant à ce que toutes et tous aient des chances égales d'occuper un emploi. C'est en misant sur toutes les forces vives que compte notre société que nous relèverons nos défis en matière de main-d'œuvre et que nous développerons un Québec plus prospère.

Michelle Courchesne

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	5
Les fondements du protocole .....	5
<b>Des identités distinctes, des missions qui se complètent</b> .....	6
Les organisations communautaires œuvrant en employabilité .....	6
Emploi-Québec .....	7
<b>Une complémentarité vers un objectif commun</b> .....	9
Des valeurs partagées .....	9
Des principes communs .....	10
<b>Une concertation pour bénéficier des expertises et des compétences de chacun</b> .....	11
<b>Une relation partenariale en fonction de la nature des services à offrir</b> .....	12
<b>Le recours aux organisations communautaires</b> .....	16

## Annexes

Annexe I	Acte de reconnaissance de l'Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ), du Club de recherche d'emploi et de la Méthode Club de recherche d'emploi
Annexe II	Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) Cadre de référence
Annexe III	Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE) Cadre de référence
Annexe IV	Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE) Cadre de référence
Annexe V	Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO) Cadre de référence
Annexe VI	Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH)

# Introduction

## Les fondements du protocole

En mars 1999, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité rendait public un énoncé d'orientations titré *Le recours aux ressources externes pour la prestation de services à la main-d'œuvre par les centres locaux d'emploi (CLE)*.

Cet énoncé d'orientations soulignait l'importance de poursuivre une réflexion impliquant activement les organisations communautaires pour la question de la reconnaissance des organismes dédiés à la main-d'œuvre.

Conformément à l'énoncé d'orientations ministériel et aux recommandations du groupe de travail en matière de recours aux ressources externes (mars 2000), des travaux relatifs au partenariat engagé entre Emploi-Québec et les organisations communautaires et à leur reconnaissance ont été entrepris.

Le présent protocole est le résultat de cette démarche conjointe.

Une reconnaissance fondée sur l'implication des acteurs de la lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle...

Emploi-Québec et les regroupements d'organisations communautaires œuvrant en employabilité se reconnaissent mutuellement une responsabilité dans la lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle. Les actions entreprises conjointement à l'échelle tant nationale, régionale que locale témoignent de leur volonté, de leur capacité et de leur intérêt à mettre en commun leurs efforts pour favoriser l'insertion sociale, professionnelle et économique, et confirment leur association.

... et sur un respect mutuel de l'expertise des partenaires

La compréhension réciproque des objectifs, rôles et responsabilités propres à chacune des parties permet d'assurer le respect mutuel de l'expertise. Cette compréhension est également garante d'une association complémentaire et optimale entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité.

Les partenaires conviennent d'inscrire leurs contributions respectives dans le cadre d'un protocole de reconnaissance et de partenariat dynamique, stimulant et concret.

Un outil rassembleur pour une relation optimale

Ce protocole vise à mieux définir les rôles, à clarifier certaines notions et à ouvrir la voie à la recherche de solutions. Il se veut un outil de travail et de référence flexible, convivial et adaptable aux réalités vécues. Il définit des valeurs et des principes communs, ainsi que des caractéristiques qui servent de fondement à cette relation partenariale.<sup>1</sup>

Les organismes communautaires œuvrant en employabilité qui ne sont pas regroupés en association sont également visés par ce protocole.

<sup>1</sup> Ce protocole ne remplace pas le *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion du Québec*.

# Des identités distinctes, des missions qui se complètent

## Les organisations communautaires œuvrant en employabilité

Une mission  
au service des  
personnes et de la  
communauté

La mission des organisations communautaires œuvrant en employabilité consiste à lutter contre l'exclusion par l'insertion sociale et professionnelle. Pour ce faire, elles valorisent la responsabilisation, la dignité et l'autonomie de la personne. Ces organisations agissent dans le respect des valeurs, des principes et des normes qu'elles mettent de l'avant et qui conditionnent leur engagement dans la communauté pour offrir des services spécialisés et de qualité.

Une approche  
globale offerte  
par des équipes  
d'intervenantes  
et intervenants  
multidisciplinaires

La majeure partie des organisations communautaires œuvrant en employabilité interviennent depuis de nombreuses années auprès de clientèles particulières. Elles axent leurs interventions sur les besoins de la personne, et ce, au-delà de l'emploi. La diversité de la formation de leurs intervenantes et intervenants assure la présence des compétences nécessaires à une approche globale pour répondre aux diverses problématiques des personnes qu'elles servent.

Ces organisations communautaires ont acquis au fil des années une capacité d'adaptation qui se traduit par la souplesse et la flexibilité de leur pratique. De plus, l'innovation dont elles font preuve reflète le lien étroit qu'elles entretiennent avec les communautés et avec les besoins des personnes. Ancrées dans leur milieu, elles participent à la consolidation du tissu social et au développement des collectivités.

Un défi: une réponse  
adaptée aux besoins  
des personnes

Leur défi consiste à offrir une réponse adaptée aux besoins propres à leur communauté. Pour ce faire, elles utilisent des pratiques éprouvées et des approches novatrices, tout en faisant la promotion de leurs principes ainsi que de leurs valeurs sociales et communautaires. Ces organisations travaillent tant sur le plan de l'insertion sociale que professionnelle.

Les caractéristiques de leurs interventions dépendent des besoins des personnes, tiennent compte de leur problématique, et de ce fait, viennent influencer le choix des approches, ainsi que l'intensité et la durée de ces interventions. Elles utilisent des approches structurées et globales visant l'insertion en emploi. Leur expertise leur permet de déterminer les besoins des personnes, de leur proposer des plans d'intervention qui faciliteront leur insertion socioprofessionnelle, et d'assumer leur prise en charge pendant la durée de l'intervention.

Une autonomie  
et une imputabilité  
propre à leur  
structure

Ces organisations sont des corporations privées à but non lucratif; chacune est gérée par un conseil d'administration autonome. Celui-ci est composé de citoyens et citoyennes et d'acteurs locaux qui sont engagés dans la lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle. Les administrateurs et administratrices tracent les orientations, adoptent des plans d'action et sont garants d'une saine gestion. Les organisations doivent également se conformer aux normes et aux règles de la loi en vertu de laquelle elles sont constituées. À ce titre, les membres du conseil d'administration agissent comme administrateurs et sont solidairement responsables de l'organisation.

Conséquemment, les organisations communautaires sont des entités autonomes. Elles gèrent de façon à pouvoir rendre compte et témoigner de leur intégrité. L'imputabilité des organisations communautaires en entente de service avec Emploi-Québec se traduit dans une reddition de comptes fondée sur la réalisation d'activités et sur des résultats convenus avec Emploi-Québec.

Déployées sur tout le territoire du Québec, les organisations communautaires en employabilité sont indépendantes les unes des autres et sont regroupées en cinq associations :

- Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ) (Annexe I)
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) (Annexe II)
- Regroupement québécois des organismes en développement de l'employabilité (RQuODE) (Annexe III)
- Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE) (Annexe IV)
- Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO) (Annexe V)
- Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH) (Annexe VI)

Ces dernières confirment les adhésions de leurs membres selon des critères propres à chacune.<sup>2</sup>

## Emploi-Québec

Une mission au  
service des personnes  
et des entreprises

La mission d'Emploi-Québec est de contribuer, de concert avec les partenaires du marché du travail, à développer l'emploi et la main-d'œuvre et à lutter contre le chômage dans une perspective de développement économique et social. Ainsi, Emploi-Québec participe à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail de même qu'à un meilleur équilibre de l'offre et de la demande de main-d'œuvre. Elle offre ses services à la main-d'œuvre et aux entreprises en visant l'insertion sociale et professionnelle, le maintien, la stabilisation et la création d'emplois. De plus, Emploi-Québec favorise l'essor d'une formation continue de la main-d'œuvre, qualifiante et transférable.<sup>3</sup>

Une mobilisation des  
partenaires du marché  
du travail sur le plan  
national et régional

L'agence Emploi-Québec est née de la fusion de différents services publics d'emploi et de main-d'œuvre qui existaient depuis de nombreuses années. Elle a été instituée en 1997 en même temps et par la même loi que la Commission des partenaires du marché du travail et les conseils régionaux de partenaires.

<sup>2</sup> En annexe au présent document, les organisations communautaires œuvrant en employabilité font état, plus en détail, de l'identité, de la culture organisationnelle, des dispositifs et des pratiques de leurs membres.

<sup>3</sup> *Convention de performance et d'imputabilité d'Emploi-Québec*, avril 2002.

Les partenaires des milieux patronaux, syndicaux, communautaires et de l'enseignement siègent à la même table et sont étroitement associés aux orientations et à la gestion d'Emploi-Québec.

Des intervenantes et intervenants engagés auprès de la main-d'œuvre québécoise et des entreprises

Les actions d'Emploi-Québec se concrétisent dans les centres locaux d'emploi à l'aide d'un personnel qualifié. Celui-ci offre aux personnes et aux entreprises un large éventail de services et de mesures: placement, information sur le marché du travail, aide à la recherche active d'emploi, activités de formation, conseils en gestion des ressources humaines, mesures de consolidation de l'emploi, expériences concrètes de travail, soutien au travail autonome et mesures de préparation et d'intégration à l'emploi.

Un défi: des services d'emploi performants et adaptés aux réalités régionales et locales

Le défi central que doit relever le personnel d'Emploi-Québec est d'offrir à l'ensemble de la population du Québec, aux personnes et aux entreprises, des services d'emploi performants, adaptés à la diversité des marchés du travail régionaux et locaux de même qu'aux besoins des clientèles.

Ancrés dans leurs milieux, les conseils régionaux participent à la détermination de la problématique du marché du travail de leur région et à l'adaptation des interventions d'Emploi-Québec en conséquence.

Une approche d'intervention individualisée

Pour réaliser ses objectifs spécifiquement liés aux personnes, Emploi-Québec a développé un modèle d'intervention axé sur une approche client et une offre de services intégrés comprenant une gamme de mesures et services suffisamment complète et flexible pour couvrir l'ensemble des besoins.

Plus précisément, Emploi-Québec est en mesure d'intervenir auprès des personnes en recherche d'emploi grâce à une approche d'intervention qui lui est propre. Celle-ci consiste à évaluer l'employabilité des personnes en recherche d'emploi, à déterminer leurs besoins et à les mettre en action afin de favoriser leur retour en emploi. Elle assure une intervention adaptée aux besoins de la personne en tenant compte du marché du travail et comprend, au moyen d'un parcours individualisé, l'établissement de plans d'intervention ainsi que l'accompagnement et le suivi nécessaires à chaque personne.

Une double imputabilité

La Loi sur l'administration publique de mai 2000 systématise la responsabilité des ministères et organismes publics à l'égard de l'atteinte de résultats mesurables. Emploi-Québec, à titre d'agence gouvernementale, doit donc gérer les ressources à sa disposition en fonction de ses engagements envers le gouvernement et la population, et prévoir les moyens pour témoigner de sa performance (reddition de comptes). Emploi-Québec a également des obligations au regard du cadre d'imputabilité lié à l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail.

# Une complémentarité vers un objectif commun

Sur la base d'identités distinctes, de valeurs communes et de principes partagés, la relation partenariale implique un rapport respectueux entre deux parties ayant des objectifs compatibles. Cette complémentarité procure ainsi des avantages qui permettent des réalisations que les organisations communautaires œuvrant en employabilité et Emploi-Québec ne pourraient accomplir seules.

Dans cette relation partenariale, les deux parties ont des contributions différentes mais essentielles pour répondre adéquatement aux besoins des personnes. Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité se reconnaissent donc en tant qu'entités distinctes et sont désireuses de participer conjointement et de façon coordonnée, mais chacune à sa manière, à l'atteinte de leur objectif commun : offrir des services de qualité en matière d'emploi et favoriser l'intégration au marché du travail des personnes en difficulté d'insertion qui présentent des risques de chômage prolongé ou d'exclusion professionnelle.

## Des valeurs partagées

### Le respect

Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité se reconnaissent mutuellement des compétences spécifiques. Elles s'entendent pour œuvrer conjointement et harmonieusement pour le bénéfice des personnes qu'elles servent.

### La transparence

Dans les rapports entre Emploi-Québec et les organisations, l'information pertinente à la détermination conjointe des enjeux et des problématiques est partagée. Les communications sont régulières, documentées et objectives.

### L'intégrité

Emploi-Québec et les organisations offrent leur prestation de services avec probité et en respectant les principes d'une saine gestion.

### Le souci de la qualité

Emploi-Québec et les organisations partagent la volonté d'assurer des services et des interventions de qualité. Cet engagement se concrétise :

- par des critères de compétence, de diligence, de courtoisie, et de considération des demandes;
- par des informations complètes et compréhensibles;
- par le respect de la confidentialité.

## Des principes communs

### La reconnaissance

Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité conviennent d'engagements respectueux de leurs missions. Cette alliance repose sur la reconnaissance des expertises développées et sur le rôle à jouer dans la réalisation de l'objectif commun.

### L'imputabilité

Emploi-Québec et les organisations adhèrent aux principes de reddition de comptes dans le cadre d'une gestion par résultats. Les résultats à atteindre font l'objet de négociations et sont précisés dans l'entente de service. Les organisations s'engagent donc à rendre compte de leur performance.

### L'autonomie

L'autonomie des deux parties s'appuie sur le fait que chacune des entités détermine sa mission, ses orientations et ses pratiques d'intervention.

Emploi-Québec est responsable de la gestion des services publics d'emploi.

Le milieu communautaire protège son identité et conserve une marge de manœuvre dans les relations qu'il entretient avec les pouvoirs publics.<sup>4</sup>

L'autonomie de gestion financière des organisations s'inscrit dans le respect des règles rattachées au mode de financement.

### La responsabilité

Dans le cadre des ententes de service, chaque entité prend des engagements en tenant compte des objectifs à atteindre, des services à offrir et du mode de fonctionnement conjoint. Chacune des parties a des attentes à l'égard des engagements pris et a confiance dans la capacité de l'autre à les réaliser.

La reconnaissance de ce principe implique que la relation se réalise dans un rapport coopératif et de collaboration par opposition à un rapport hiérarchique.

<sup>4</sup> *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec, Politique gouvernementale, Québec, septembre 2001, p.17.*

# Une concertation pour bénéficier des expertises et des compétences de chacun

Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité se consultent afin d'apporter des réponses adaptées aux besoins qui évoluent avec les changements du marché du travail.

Les deux parties ont un intérêt à mettre en commun leurs expertises pour l'élaboration d'orientations, de stratégies et d'approches adaptées aux problématiques des clientèles.

Cette concertation s'actualise dans les situations suivantes :

- Le partenariat de consultation et de concertation implique la Commission des partenaires du marché du travail ainsi que les conseils régionaux des partenaires. Les organisations œuvrant en employabilité sont représentées au sein de ces deux instances.

La Commission des partenaires du marché du travail a notamment pour fonction de participer à l'élaboration des politiques et mesures gouvernementales dans les domaines de la main-d'œuvre et de l'emploi. À ce titre, elle collabore, avec le ministre, à l'élaboration de stratégies et d'objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi. Trois membres de cette commission sont choisis, dont l'un pour représenter les jeunes, après consultation des organismes communautaires les plus représentatifs œuvrant dans les domaines de la main-d'œuvre et de l'emploi.

Par ailleurs, une des fonctions du conseil régional des partenaires est de définir la problématique du marché du travail dans sa région en fonction des orientations générales de la politique du marché du travail. Deux membres de ce conseil sont choisis après consultation auprès d'organismes communautaires œuvrant dans la région dans le domaine de la main-d'œuvre et de l'emploi.

- Au Forum national, au sein des comités mixtes et des comités de suivi, Emploi-Québec et les regroupements d'organisations communautaires en employabilité mettent en commun des idées, des priorités, des méthodes de travail et s'entendent sur des actions à réaliser, créant ainsi une synergie.
- Les forums régionaux sont également un lieu favorisant une synergie, un partage d'information et un engagement dans la recherche de solutions propres à une région.
- Que ce soit à l'échelle nationale, régionale ou locale, la concertation permet de maximiser la réponse aux besoins définis et d'élaborer des modes d'intervention novateurs pour répondre à des besoins émergents.

# Une relation partenariale en fonction de la nature des services à offrir

Parce que sa mission et les défis qu'elle a à relever s'inscrivent dans une *perspective globale* du marché du travail, Emploi-Québec offre un large éventail de services et répond à une clientèle très diversifiée. Par leur mission et leurs défis, les organisations communautaires œuvrant en employabilité s'inscrivent dans une *perspective plus particulière*, en réponse aux problématiques et aux besoins des personnes.

D'une part, Emploi-Québec a recours aux organisations communautaires pour intervenir auprès de clientèles ciblées ou qui ont des besoins particuliers, recherchant leur expertise dans un objectif d'insertion en emploi. Dans ce contexte, elle fait appel aux organisations dans ce qui constitue leur raison d'être et le fondement de leurs pratiques. Elle s'engage alors dans un partenariat qui nécessite de s'entendre sur un projet commun, dans le respect des pratiques et du fonctionnement de chacun.

D'autre part, Emploi-Québec a aussi recours aux compétences des organisations communautaires œuvrant en employabilité pour offrir certains services unitaires dans le cadre de sa prestation de service à l'ensemble de sa clientèle. Bien que la réalisation d'activités ponctuelles ne constitue pas l'essence de leurs pratiques, les organisations ont la capacité de développer et de proposer ce type de services et elles sont intéressées à le faire. Dans ce contexte, les services sont également offerts dans le respect des valeurs et des normes des organisations communautaires, et d'une manière qui leur est propre.

Ainsi, cette relation partenariale comprend deux volets, selon les services à offrir et les clientèles à servir. Ce partenariat s'inscrit dans la structure des mesures dont Emploi-Québec s'est dotée pour répondre aux besoins de sa clientèle en ayant recours plus spécifiquement aux organisations communautaires œuvrant en employabilité.

La prise en charge des personnes dans une approche globale et structurée en vue de leur insertion en emploi se réalise par l'intermédiaire d'ententes signées dans le cadre des mesures Services d'aide à l'emploi et Projet de préparation à l'emploi, ainsi que de la Mesure de formation de la main-d'œuvre—coordination (voir le tableau de la page 16).

Pour la prestation de services unitaires, les ententes sont généralement signées dans le cadre de la mesure Services d'aide à l'emploi (voir le tableau de la page 16).

## Approche globale

Une ASSOCIATION dans la prestation de services d'emploi requérant des approches globales et structurées ainsi qu'une prise en charge de la personne en vue de son retour ou de son insertion en emploi.

Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité s'associent afin d'intervenir auprès de personnes dont les besoins d'intégration ou d'insertion en emploi requièrent des approches globales, c'est-à-dire des interventions structurées et complètes.

Les organisations communautaires, par leur vocation, leur mission et leurs pratiques, sont en mesure d'intervenir auprès de personnes qui rencontrent des difficultés particulières à intégrer ou à maintenir un emploi.

## Services unitaires

Une COLLABORATION pour la prestation de services ponctuels dans le cheminement de la personne accompagnée par Emploi-Québec, ou de services liés à la recherche d'un emploi.

Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité collaborent pour offrir un éventail de services diversifiés et de qualité.

Par leurs compétences et leurs ressources, les organisations ont la capacité d'offrir les services requis par Emploi-Québec. Il s'agit de services ponctuels dans le cheminement de la personne accompagnée par Emploi-Québec ou de services liés à la recherche d'emploi. La valeur ajoutée consiste en des modes d'intervention qui sont propres et distincts de ceux d'Emploi-Québec et qui s'inscrivent dans les impératifs de la planification régionale.

**Ce type de partenariat implique les engagements suivants de la part des entités concernées :**

Le recours à l'expertise des organisations;

La préoccupation d'offrir un service de qualité et de faire évoluer les pratiques avec le temps pour adapter le service aux besoins émergents;

**Ce type de partenariat implique les engagements suivants de la part des entités concernées :**

Le recours aux compétences des organisations selon les services à offrir;

La préoccupation d'offrir un service de qualité;

## Approche globale

## Services unitaires

L'analyse conjointe des problématiques des clientèles visées;

Le partage d'objectifs clairement définis, ceux-ci devant avoir été convenus dans les ententes;

La latitude de l'organisation pour élaborer des plans d'intervention pour sa clientèle, qui lui permettent d'atteindre ses objectifs;

L'accord mutuel sur la sélection des participantes et participants;

La détermination par Emploi-Québec de ses besoins et de la nature des services qui doivent être rendus;

La prise en charge de la personne par l'organisation, tout au long de sa participation;

Le maintien de la prise en charge par Emploi-Québec des personnes référées ou ciblées par l'entente;

L'établissement d'attentes de résultats, définis conformément au cadre de reddition de comptes, en matière de performance dans l'atteinte des objectifs prévus à l'entente;

L'établissement d'attentes de résultats, définis conformément au cadre de reddition de comptes, en matière de volumes, de services et d'activités;

L'imputabilité de l'organisation dans une reddition de comptes fondée sur des résultats d'intégration en emploi ou des résultats intermédiaires.

L'imputabilité de l'organisation dans une reddition de comptes fondée sur la réalisation d'activités.

### Les conditions de réussite de ce partenariat sont :

#### L'utilisation optimale des ressources existantes

Les organisations communautaires déjà en partenariat dans une région administrative sont privilégiées pour la mise en œuvre de nouvelles activités dans leur domaine d'expertise.

### Les conditions de réussite de ce partenariat sont :

#### L'utilisation optimale des ressources existantes

La possibilité de fournir des services unitaires est d'abord offerte aux organisations déjà en partenariat dans une région administrative sur la base de leur capacité, de leur compétence et du coût.

#### Une planification concertée

Emploi-Québec et les organisations communautaires travaillent de concert à planifier les changements à venir à l'égard des clientèles prioritaires et des modes d'intervention dus à l'évolution du marché du travail. Dans ce contexte, la modification de l'offre de service d'une organisation devrait se faire à moyen terme.

#### Une planification à court terme

Vu le caractère fluctuant des besoins, l'offre de service peut varier selon la conjoncture ou les disponibilités budgétaires.

## Approche globale

### La stabilité financière des organisations

Ces conditions de planification contribuent à la stabilité financière des organisations et permettent à Emploi-Québec de conserver la collaboration d'organisations dont les approches complètent avantageusement son offre de service. Les ententes de service triennales devraient soutenir cette planification à moyen terme.

### L'offre de service

L'offre de service répond à une demande d'Emploi-Québec basée sur l'établissement de ses besoins, de sa capacité budgétaire et des problématiques des clientèles qu'elle veut joindre.

### La négociation

La négociation fait partie intégrante de l'association entre les deux parties et est un élément clé de leur relation. Elle porte sur les interventions à réaliser et sur les résultats à atteindre :

- dans le processus de renouvellement des ententes de service avec les organisations communautaires en employabilité, Emploi-Québec prend en compte l'expertise spécialisée développée au fil des ans;
- les négociations se déroulent dans un climat d'ouverture et d'écoute, où les pratiques de chacun sont respectées;
- les négociations constituent un lieu où se règlent les différends dans une approche gagnante pour les deux parties. Elles font appel à la capacité des acteurs à converger vers la recherche de solutions.

## Services unitaires

### La stabilité financière des organisations

Les organisations doivent avoir la flexibilité organisationnelle et financière nécessaire pour s'adapter à ces changements. Le niveau de financement de ces activités ne doit cependant pas constituer l'unique financement pour les organisations aux dépens de celui des activités liées à leur mission.

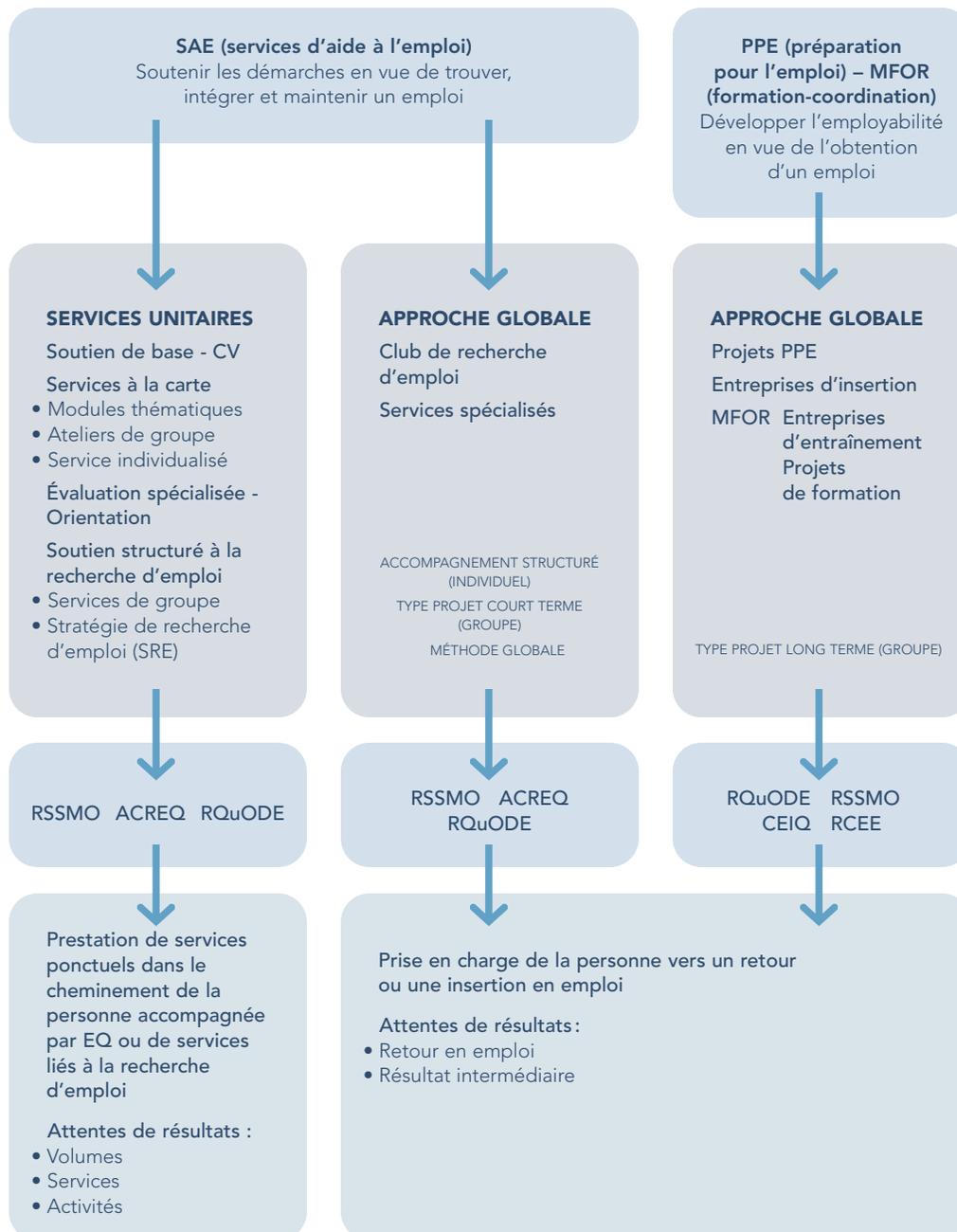
### L'offre de service

L'offre de service répond à une demande d'Emploi-Québec. Elle tient compte de la capacité organisationnelle des organisations concernées à offrir des services de cette nature.

### La négociation

La négociation porte essentiellement sur la détermination des services à offrir et sur les conditions liées à leur prestation.

# Le recours aux organisations communautaires



Les documents en annexe ont été fournis par les organisations communautaires œuvrant en employabilité.

<b>Annexe I</b>	Acte de reconnaissance de l'ACREQ, du Club de recherche d'emploi et de la Méthode Club de recherche d'emploi
<b>Annexe II</b>	Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), Cadre de référence
<b>Annexe III</b>	Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE), Cadre de référence
<b>Annexe IV</b>	Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE), Cadre de référence
<b>Annexe V</b>	Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO), Cadre de référence
<b>Annexe VI</b>	Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH), Cadre de référence

# Annexe I

## Acte de reconnaissance de l'Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ), du Club de recherche d'emploi et de la Méthode Club de recherche d'emploi<sup>1</sup>

Le Club de recherche d'emploi (CRE)

Il se définit comme une entreprise communautaire à but non lucratif (OBNL), servant de structure d'accueil à ses membres et d'environnement pour l'exercice de la Méthode Club de recherche d'emploi. En s'inscrivant dans sa communauté, le Club favorise une médiation harmonieuse et une transaction positive entre la personne, la communauté et l'emploi. De plus, il s'appuie sur une stratégie et un processus d'insertion sociale et professionnelle fondés sur un parcours dynamique vers l'emploi par la pratique de la convivialité, de la sociabilité et de la réciprocité.

Le noyau central du Club est composé de conseillères et conseillers et de chercheurs et chercheuses d'emploi. Ces derniers s'activent, interagissent ensemble dans des groupes d'entraide et de tâches, afin d'apprendre dans l'action, avec le soutien de la communauté, à chercher et à trouver rapidement l'emploi recherché. Dans le premier cercle qui entoure ce noyau, on trouve le personnel chargé de l'accueil et du secrétariat, qui répond aux besoins des membres du Club et à ceux de l'organisation proprement dite. Un second cercle fait place à la personne, directrice ou directeur, qui assume les fonctions quotidiennes de gestion reliées à la réalisation de la mission de l'entreprise. L'ensemble de ces ressources humaines constitue l'équipe d'intervention du Club de recherche d'emploi. Enfin, un dernier cercle s'active, dans lequel on trouve le conseil d'administration du Club. Il est généralement composé de la personne qui assume la direction ainsi que de représentants et représentantes de la communauté, du personnel et des utilisateurs du Club. Ensemble, ils veillent à la poursuite de la mission du Club de recherche d'emploi.

Le Club présente pour ses membres l'avantage d'être aménagé de façon à reproduire un milieu de travail. Il confirme ainsi l'idée selon laquelle la recherche d'un emploi est un exercice complexe et exigeant aussi bien pour les personnes aidées que pour les personnes aidantes. On y apprend en fait que, pour être pleinement efficace, la recherche d'un emploi doit être un travail à temps plein. Sur cette base, les activités qui se déroulent dans un Club sont agencées de manière à permettre l'acquisition d'un répertoire large et coordonné de comportements, de stratégies et d'habiletés essentiels pour soutenir une démarche active et rationnelle de recherche d'emploi dans la communauté, pour former en somme des chercheuses et chercheurs d'emploi avisés.

C'est ainsi qu'on peut dire que le Club de recherche d'emploi sert de structure d'accueil à ses membres et d'environnement organisationnel pour offrir la Méthode Club de recherche d'emploi.

La Méthode Club de recherche d'emploi

Il s'agit d'un programme intensif et systématique de *counseling* behavioriste qui encadre la recherche d'un emploi et qui contribue à faire de celle-ci une démarche structurée, structurante, une intervention active et rationnelle. Cette méthode a été spécialement conçue pour aider des personnes en situation de privation d'emploi à apprendre en groupe et dans l'action à chercher et à trouver rapidement du travail.

<sup>1</sup> Pour plus de détails, consulter les publications suivantes : Fournier, S., *Le Club de recherche d'emploi, Une intervention communautaire en employabilité*, Montréal, Les Éditions de l'ACREQ, 2004 et Fournier, S., Saint-Amand, M., Veevaete, F., *La Méthode Club de recherche d'emploi : Un programme de counseling behavioriste*, Montréal, Les Éditions de l'ACREQ, 2004.

Selon l'indice historique de performance de l'ACREQ, la personne en recherche d'emploi présente une forte probabilité de se trouver rapidement un emploi et de se constituer un capital d'employabilité effectif et efficace si elle :

- possède la qualification ou les compétences manifestes pour occuper l'emploi recherché (capital humain);
- développe ses habiletés de communication;
- utilise judicieusement son réseau de relations sociales, professionnelles et personnelles en tant que ressource pour obtenir des informations sur les pistes d'emplois disponibles et comme ressource pour soutenir sa motivation (capital social);
- bénéficie de la force du groupe en effectuant sa recherche d'emploi dans un Club de recherche d'emploi.

Le *counseling* behavioriste est l'élément structurant de la Méthode Club de recherche d'emploi. Il se définit comme la mise en œuvre de procédures spécifiques provenant de la recherche scientifique appliquée et dont le but avoué est d'aider des personnes et des groupes à modifier des comportements (Cormier et Cormier, 1975). Il a comme caractéristique principale de ne pas se confiner à une seule discipline, à une seule école de pensée ou encore à une unique théorie d'apprentissage (éclectisme), mais de faire appel à des procédures et à des stratégies qui découlent de modes d'apprentissage ayant fait leurs preuves (Franks et Brady, 1970). Le *counseling* behavioriste synthétise ces apports à l'intérieur d'un processus d'apprentissage au cours duquel une conseillère ou un conseiller aide une personne ou un groupe de personnes à effectuer les changements désirés au regard de certains comportements. En tant que méthode scientifique, le *counseling* behavioriste se base sur la détermination du problème, l'observation systématique du client, un contrôle attentif des activités, une compilation rigoureuse des données et la capacité avérée de reproduire un résultat (Hosford et DeVisser, 1974).

La conceptualisation de la méthode s'appuie sur l'idée selon laquelle un comportement est déterminé en grande partie par la nature de ses conséquences et par la généralisation des stimuli qui le précèdent (Skinner, 1938, 1953). La méthode s'inscrit donc dans le champ de l'analyse behavioriste appliquée (Baer, Wolf et Risley, 1968), de la modification du comportement (Bandura 1969; Ullman et Krasner, 1969), de la thérapie comportementale (Wolpe, 1958), mais surtout, de la thérapie de l'apprentissage (Azrin, 1977) et de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1980). Construite sur ces bases, la méthode constitue le cœur du modèle Club de recherche d'emploi, un modèle d'intervention communautaire en employabilité (Fournier, 2002).

**En bref, la Méthode Club de recherche d'emploi est un programme de *counseling* behavioriste qui permet d'apprendre en groupe et dans l'action à trouver rapidement un emploi.**

L'objectif de la  
Méthode Club de  
recherche d'emploi

L'objectif de la méthode est établi avec précision: apprendre à chercher et à trouver rapidement un emploi. Ce but est clairement défini, objectif, mesurable et implique l'accord du client. Il se traduit dans une démarche centrée sur l'ici et le maintenant, sur la pratique de la convivialité, de la sociabilité et de la réciprocité. La méthode privilégie l'action, le groupe (entraide et tâches) et le résultat (emploi recherché, emploi convenable, emploi transitoire). Le résultat appréhendé est préalablement décrit et convenu entre la personne et le Club de recherche d'emploi, car la pratique de la Méthode Club de recherche d'emploi s'inscrit dans une stratégie et un processus qui visent l'insertion sociale et professionnelle du chercheur ou de la chercheuse d'emploi.

## La stratégie d'insertion sociale et professionnelle

La stratégie d'insertion fait référence à un parcours dans lequel le chercheur ou la chercheuse d'emploi suit un itinéraire qui favorise le renforcement du lien social et l'établissement rapide d'un lien d'emploi pour conduire résolument à une situation d'emploi recherché. Ce parcours d'employabilité présente la caractéristique de conjuguer, dans le même cheminement, un exercice dynamique d'intégration au marché du travail qui fait appel à une conception sociologique de l'insertion sociale et à une conception psychologique de l'insertion professionnelle.

D'une manière générale, l'insertion sociale réfère à une démarche visant à aider une personne en situation d'isolement, de marginalisation, de stigmatisation ou de décrochage, ainsi qu'à retisser des liens sociaux fondés sur le sens de sa valeur personnelle, sur le respect des autres et de l'environnement dans lequel elle vit et dont elle se sent responsable.

Dans le cas qui nous intéresse, la démarche fait appel à un apprentissage social visant l'autonomie de la personne, notamment en matière de recherche d'emploi. L'autonomie recherchée implique donc le recours à un répertoire de comportements élaboré en fonction de l'utilisation des relations sociales en tant que ressources, de l'exercice effectif de la coopération, de la pratique active de la sociabilité et de la réciprocité en harmonie avec l'environnement. Elle vise en fait la mise en réseau graduée de la personne en situation de recherche d'emploi. D'abord, dans le Club, ensuite, dans la communauté.

D'une manière générale, l'insertion professionnelle renvoie à la démarche qu'une communauté ou une collectivité offre à une personne exclue du marché du travail pour accéder à l'emploi. Cette démarche peut varier dans sa durée, dans son intensité et dans les moyens utilisés, selon la situation dans laquelle se trouve la personne au point de départ.

Dans la perspective du Club de recherche d'emploi, l'insertion professionnelle en tant que processus d'accession à l'emploi implique le recours à un répertoire de comportements susceptibles de soutenir efficacement une démarche rationnelle de recherche d'emploi. Elle se retrouve dans la capacité démontrée par une personne d'apprendre en groupe et de réaliser, avec le soutien de ce même groupe, des démarches actives et coordonnées de recherche d'emploi dans la communauté, toujours dans le but affirmé de trouver ou de retrouver rapidement une place sur le marché du travail.

Cette stratégie d'insertion sociale et professionnelle suppose donc un double apprentissage qui vise notamment la mise en réseau, l'enracinement social, l'acquisition de comportements, l'activation de la motivation, de l'estime de soi et de la confiance en soi, l'entraide et l'action dans la communauté. Elle conduit résolument à la formation d'un capital d'employabilité susceptible d'être augmenté au fur et à mesure du développement de la carrière d'une personne. Cette stratégie s'incarne dans un processus d'insertion sociale et professionnelle.

Le processus d'insertion sociale et professionnelle mis de l'avant par le CRE se caractérise par la succession d'étapes visant à rapprocher graduellement le chercheur ou la chercheuse d'emploi de la solution de son problème, en l'occurrence se trouver un emploi. Ce processus s'imprègne à son tour du *counseling* béhavioriste appliqué à la recherche d'un emploi.

Le processus sert donc à lier la personne à des buts et à un sens de la finalité. Il prend d'abord en compte le fait que la personne sans emploi se retrouve fréquemment dans un état de détresse et d'anxiété. De nombreux chercheurs ont assimilé le cycle de la perte d'un emploi aux différentes phases qui caractérisent une situation de deuil (Kubler-Ross, 1969; Borgen et Admundson, 1981).

Le processus  
lui-même comporte  
quatre étapes distinctes

Dans le contexte économique et social actuel, la personne sans emploi ne souffre pas seulement d'une absence de statut mais aussi d'une mutilation de son identité, ce qui entraîne graduellement son isolement social. Elle pourra éventuellement pratiquer l'évitement par rapport au problème auquel elle fait face ou encore développer d'autres formes de résistance qu'il convient d'apprécier à leur juste valeur. Cependant, quelle que soit la situation, tout au long du déroulement de ce processus, la personne sera considérée comme étant digne de respect, responsable, capable de faire des choix et de décider elle-même de ce qui lui convient pour répondre à ses besoins.

Au début du processus, on trouve une situation de communication dans laquelle une personne présente explicitement une demande d'aide et d'accompagnement à une autre personne en vue d'effectuer le passage d'une situation de privation d'emploi à une situation d'emploi. Cette demande déclenche une procédure d'accueil et d'information destinée à faire connaître les conditions requises et les capacités qui devront nécessairement être déployées en cours de processus pour faciliter le changement de situation souhaité.

#### 1. Préintervention

Consacrée à un complément d'information, à l'évaluation et à la prise de décision, cette étape, comme toutes les autres qui suivront, implique une interaction positive entre l'ensemble du personnel du Club et la chercheuse ou le chercheur d'emploi en tant que personne, client ou cliente, membre et citoyen ou citoyenne. La chercheuse ou le chercheur d'emploi devient membre du Club et le demeure tant et aussi longtemps qu'elle ou il ne s'est pas trouvé un emploi, jusqu'à concurrence de six mois.

#### 2. Intervention

Cette étape concerne la prestation proprement dite du programme d'apprentissage des comportements et des stratégies en situation réelle de recherche d'emploi.

#### 3. Postintervention

Cette étape concerne le suivi d'accompagnement qui s'effectue en groupe ou en mode individuel, selon les options retenues par le Club de recherche d'emploi, et qui vise à maintenir les comportements acquis au cours de la phase d'intervention, jusqu'à l'obtention du résultat escompté.

#### 4. Postintervention

Il s'agit du suivi des résultats, c'est-à-dire de la collecte des résultats auprès des membres, de l'enregistrement et de la systématisation des données, de l'évaluation et, le cas échéant, de l'actualisation de l'intervention.

Dans la perspective de l'apprentissage social, chacune des étapes vise à installer graduellement et à renforcer successivement, chez la chercheuse ou le chercheur d'emploi, une perception d'efficacité personnelle au regard des actions accomplies et des conséquences positives et durables que l'exercice génère pour l'atteinte de son objectif. Le processus nécessite une intervention moyenne de 120 heures.

À l'issue du processus, en fonction du but visé et selon l'indice historique de l'ACREQ (1984-2000), la probabilité de retour en emploi est de l'ordre de 81 %.

## Les indicateurs de réussite

Un indicateur est d'abord et avant tout un informateur qui nous renseigne sur ce que nous examinons. Un indicateur de résultats est un informateur de ce que produit un programme ou de ce qui ressort d'un service. Il renvoie à la finalité de l'intervention. Un indicateur de réussite est un indicateur de résultat qui révèle qu'un changement positif s'est produit. Ce changement est positif s'il constitue un avantage ou un bénéfice et s'il est perçu comme un succès selon les résultats produits par l'intervention, ou d'après sa performance ou son rendement (Gaudreau, 2001).

D'une manière générale, dans un engagement de qualité de services, le demandeur de services veut avoir la quasi-certitude que le service dont il va bénéficier répondra effectivement au besoin qu'il a exprimé, en connaissant à l'avance l'état des probabilités le concernant. Dans le cas qui nous intéresse, le service qu'offre le Club de recherche d'emploi répond au besoin de sa clientèle en l'aidant à apprendre à chercher et à trouver rapidement un emploi. Le résultat obtenu valide en quelque sorte les apprentissages réalisés.

Cependant, en devenant partie intégrante d'un groupe d'entraide et de tâches, la personne participe elle-même activement et intensément à l'exécution même du service qu'elle sollicite. Elle contribue directement, avec le soutien du groupe, à son propre succès comme à celui des autres, de même qu'à la validation de ses propres attentes, soit une réussite anticipée, au moment où elle est acceptée comme membre du Club.

Aussi s'accorde-t-on pour dire que le résultat obtenu ici est tributaire aussi bien de la qualité d'exécution atteinte par le chercheur ou la chercheuse d'emploi que de la capacité même du Club de recherche d'emploi d'induire, tout au long du processus d'apprentissage de la méthode, des conditions de performances spécifiques, précises dans leur utilisation, leur environnement, leur durée et leur suivi, et ce, au regard du but poursuivi : trouver rapidement l'emploi recherché.

Dans la perspective du Club de recherche d'emploi, l'emploi recherché est d'abord celui qui convient le mieux à la situation du chercheur ou de la chercheuse d'emploi, celui auquel il ou elle peut objectivement prétendre compte tenu de son capital humain, capital qui englobe notamment sa qualification, ses compétences et ses aptitudes. **L'emploi recherché est donc une réponse ajustée aux besoins du chercheur ou de la chercheuse d'emploi, à sa situation, de même qu'au niveau de l'aide qui lui est proposée pour réaliser son insertion sociale et professionnelle ou encore favoriser sa reconversion professionnelle.**

Selon la typologie qualitative appliquée aux emplois dans un Club de recherche d'emploi, l'emploi recherché peut être qualifié de convenable ou de transitoire.

Une situation d'**emploi convenable** signifie une pleine participation au mode d'organisation du travail rémunéré, qui s'accompagne d'un présumé de durée, de stabilité, de même que d'un potentiel de réalisation aussi bien professionnelle que personnelle.

Une situation d'**emploi transitoire** signifie une participation relative au mode d'organisation du travail rémunéré, qui s'accompagne souvent d'un présumé d'insertion rapide pour répondre à certaines contingences, pour positionner le chercheur ou la chercheuse dans un cas de reconversion ou bien pour réaliser un parcours en vue de décrocher un emploi convenable à plus ou moins brève échéance.

Cette typologie définit aussi une situation de résultat intermédiaire, c'est-à-dire un intrant qui, dans un itinéraire d'insertion sociale et professionnelle, ouvre l'accès, à un moment donné, à un emploi convenable. Dans le cas des clubs de recherche d'emploi, le retour aux études (3,8%) est considéré à juste titre comme un résultat intermédiaire significatif.

Les indicateurs de réussite ont pour principale fonction de cerner la totalité du résultat attendu selon l'intervention préconisée (*apprendre à chercher et à trouver rapidement un emploi*). Mais le Club de recherche d'emploi dispose d'autres indicateurs qui témoignent de résultats corollaires à l'intervention qu'il préconise.

- Le type d'emploi trouvé [emploi à plein temps (80,4%) qui se décline en emploi à durée indéterminée (44,2%), à durée déterminée (36,2%), emploi à temps partiel (17%), emplois divers (2,6%)] témoigne du facteur *durée de l'emploi*.
- L'emploi trouvé selon les objectifs (83,2%) et l'indicateur de maintien en emploi (93,8%) témoigne du facteur *potentiel de réalisation professionnelle et personnelle*.
- Les emplois trouvés par la suite (18,7%) témoignent du facteur *autonomie et mobilité du chercheur d'emploi* et de l'accroissement du *capital d'employabilité* de la personne. Il conforte la thèse voulant que l'employabilité conduise à l'emploi et que l'emploi induise à son tour l'employabilité.
- Le nombre de jours pour se trouver un emploi (33 jours) témoigne du facteur *rapidité* pour l'établissement d'un lien d'emploi. Cette donnée est essentielle puisqu'elle est au centre de la conception même de l'insertion sociale et professionnelle préconisée par l'ACREQ et ses membres. Plus le lien d'emploi s'établit rapidement, plus élevée est la probabilité pour la personne en emploi d'augmenter son capital d'employabilité.
- La source de l'emploi (75% des emplois sont trouvés grâce à des informations de sources informelles) fait référence au *marché caché*: contacts directs auprès des employeurs, réseau de relations sociales, professionnelles et personnelles. Elle suggère le niveau d'autonomie atteint par le chercheur ou la chercheuse d'emploi au regard de l'utilisation des services communautaires en employabilité et témoigne de la pertinence des fondements de l'intervention aussi bien auprès des personnes que de la communauté proprement dite. Enfin, elle révèle on ne peut mieux qu'un nombre significatif d'emplois ne sont pas offerts sur le marché du travail et que la recherche d'emploi pratiquée dans un club donne même lieu à la création d'emplois lorsque se présentent des personnes qui disposent des compétences manifestes pour les occuper.

L'ensemble des indicateurs de réussite permet de traduire formellement l'atteinte des objectifs et la réalisation de la mission de l'ACREQ et du Club de recherche d'emploi.



# Annexe II

## Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ)

### Cadre de référence

Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec est un regroupement d'organisations communautaires dont la mission est de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des clientèles marginalisées ou « fortement défavorisées sur le plan de l'emploi ».

Cette organisation a une approche globale qui utilise l'entreprise comme médium privilégié de formation. Elle est solidement associée aux acteurs du milieu dans une optique de développement économique communautaire.

1. L'appellation « entreprise d'insertion » réfère à des principes énoncés dans la *Charte des entreprises d'insertion*<sup>1</sup>, résumés ici :
  - un outil économique au service d'un projet social pour lutter contre l'exclusion;
  - une possibilité pour les personnes de se former, de prendre leur place, d'être reconnues, de récupérer leur pouvoir sur leur vie;
  - une approche globale de formation liant autant les aspects personnels, sociaux que professionnels;
  - un accompagnement étroit fait pendant, puis au moins deux ans après, leur passage dans l'organisation;
  - une entreprise authentique, comme pivot privilégié de formation, où les personnes sont des travailleuses et travailleurs qui vivent une expérience significative de travail;
  - une action au centre d'un réseau de partenaires des différents milieux.
2. Le caractère de regroupement mis en pratique par le Collectif des entreprises d'insertion est fondé sur l'autonomie totale de chacun de ses membres et sur l'adhésion volontaire à ses objectifs. Le Collectif ne possède pas et ne souhaite pas posséder les pouvoirs hiérarchiques d'une fédération.
3. Les entreprises d'insertion regroupées au sein du Collectif sont des organisations communautaires constituées à des fins non lucratives. Elles cherchent d'abord à répondre aux besoins déterminés par leurs membres en regroupant des gens autour d'un projet à réaliser.
4. La notion de développement économique communautaire, à laquelle se réfère le Collectif, suggère une transformation des structures et des systèmes menant à une amélioration de la qualité de vie pour toutes les personnes vivant sur un même territoire. Le Collectif des entreprises d'insertion préconise une vision globale du développement qui tient simultanément compte du contexte économique, politique, social, culturel et écologique dans lequel les gens vivent. Il tient pour acquis que ses membres poursuivent un objectif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion et qu'ils ont une volonté commune de faire face aux problèmes de désintégration économique et sociale de leur milieu.

---

<sup>1</sup> Document disponible au CEIQ.

## Conditions d'adhésion

5. La participation au développement du milieu nécessite des actions concrètes qui dépassent les préoccupations spécifiques des entreprises d'insertion membres du Collectif, des actions axées sur les besoins de la population en général.
6. Le Collectif des entreprises d'insertion propose un mode de formation basé sur l'appropriation, qui fait de chaque événement et de chaque activité une démarche d'apprentissage et de réflexion critique.
7. Les valeurs mises de l'avant par le Collectif, comme assises de tout processus de développement, sont celles regroupées communément dans l'expression « justice sociale ». Elles incluent l'autonomie, le respect mutuel, la démocratie, la dignité de la personne humaine, l'équité, la prise en charge et la solidarité.
8. Les services du Collectif des entreprises d'insertion, tels le partage de l'information et des outils de travail, la mise en commun des services techniques, sont faits par et pour les membres.

### Est membre de la corporation toute personne morale qui :

- adhère aux objectifs poursuivis par la corporation tels qu'ils sont stipulés dans sa charte et dans le *Cadre de référence du Collectif des entreprises d'insertion du Québec*;
- se conforme aux règlements du CEIQ et aux normes d'adhésion établies;
- en fait la demande;
- démontre à un comité relevant du conseil d'administration sa capacité de répondre aux critères fondamentaux énoncés;
- est acceptée par le conseil d'administration (celui-ci étudie chaque demande d'admission et accorde ou non le statut de membre);
- a payé sa cotisation annuelle.

### L'organisme membre doit satisfaire aux conditions suivantes :

- L'entreprise d'insertion doit avoir une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. Elle offre aux participantes et participants une passerelle vers le marché du travail, la formation ou d'autres solutions.
- L'entreprise d'insertion sociale et professionnelle s'adresse à des personnes en grande difficulté en leur proposant une réelle expérience de travail. Elle vise en priorité des personnes (jeunes ou adultes) qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées. Cette clientèle en situation d'exclusion, sans revenus ou fortement défavorisée, est temporairement incapable d'affronter la réalité du marché du travail. Toutefois, elle s'engage dans une démarche d'insertion sur une base volontaire.
- L'entreprise d'insertion est un organisme à but non lucratif qui emploie des salariés et salariées, qui commercialise les biens ou services qu'elle produit et qui vit avec les contraintes du marché. Elle présente des garanties raisonnables de fonctionnement sur trois ans. Elle offre une expérience de travail réelle et significative. Son activité économique est au service de la démarche des participantes et participants. Lorsqu'elle produit des excédents budgétaires, l'entreprise les investit au service de sa mission.

- Une entreprise d'insertion s'engage à accorder un statut de travailleuse salariée ou de travailleur salarié à durée déterminée à ses participantes et participants, selon les normes du travail en vigueur.
- Centrée sur les besoins des personnes, l'approche y est globale et lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation est intégrée et vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et de la qualification des personnes, mais aussi le plein exercice de leur citoyenneté et l'affirmation de leur identité. L'encadrement doit être suffisant et efficace.
- Compte tenu des problématiques qui sont à l'origine des difficultés vécues par la personne, l'entreprise d'insertion offre à la participante ou au participant, dans le cadre d'une intervention concertée et planifiée, un accompagnement personnalisé tout au long de son parcours d'insertion et même après.
- Issue du milieu, l'entreprise d'insertion se situe au centre d'un réseau de partenaires. Elle est un carrefour privilégié pour mettre en place une réelle concertation visant à consolider et à renforcer l'efficacité des actions en direction de leur clientèle. Elle s'inscrit dans la dynamique de son milieu.

## Vision

Doté d'une indépendance de pensée et d'action, le Collectif est un regroupement d'entreprises d'insertion à caractère provincial et qui fait preuve de solidarité. Il est à la fois consultatif et décisionnel, selon les mandats, et met en place des services répondant aux besoins des membres. Il est capable de développement et de critique sociale, capable de saisir des enjeux sociaux, de recueillir de l'information pertinente, de l'analyser et de la diffuser à ses membres et partenaires clairement et rapidement.

Parce qu'il est préoccupé par les besoins des personnes, il prend fait et cause pour les populations exclues et s'engage à agir de façon responsable et durable auprès des gens à qui il s'adresse.

Il veille au respect de l'application des sept critères définissant les entreprises d'insertion et de leur synergie entre eux, auprès de ses membres.

## Services proposés

Outre la fonction de représentation et de promotion des intérêts des membres auprès des différents partenaires, le Collectif pourra proposer, selon les besoins, les services suivants :

### Animation

- Espace d'échanges et de rencontres interentreprises.
- Animation de réunions, d'assemblées générales, de journées de réflexion à la demande des entreprises membres ou de leurs partenaires.

### Formation

- Programmes spécifiques pour les porteurs de projets, pour les dirigeants et dirigeantes et pour le personnel d'encadrement.
- Session de formation pour les partenaires des entreprises d'insertion.

### Communication/information/documentation

- Publication d'un bulletin d'information.
- Promotion des initiatives d'insertion par l'économie.
- Constitution d'un fonds documentaire spécialisé dans le domaine de l'insertion par une activité économique.
- Diffusion de documentation.

### Accompagnement/conseil

- Aide à la création et au développement.
- Accompagnement/conseil pour l'ensemble des questionnements ou aspects liés aux entreprises d'insertion.



Collectif des entreprises  
d'insertion du Québec

# Annexe III

## Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE)

### Cadre de référence

Fondé en 1987, le RQuODE est une association à but non lucratif qui représente et soutient les organismes communautaires spécialisés en développement de l'employabilité. Le RQuODE et ses organismes membres cherchent à favoriser l'intégration au travail des personnes éprouvant des difficultés sur le plan de l'emploi. Le Regroupement poursuit les objectifs suivants :

- Perfectionner les méthodes d'intervention et augmenter l'efficacité du travail auprès des clientèles défavorisées sur le plan de l'emploi;
- Favoriser la communication entre les organismes et créer un lieu d'échange du savoir-faire en matière d'intégration au travail;
- Représenter l'ensemble de ses membres et défendre leurs intérêts auprès de partenaires sociaux, économiques, communautaires et gouvernementaux.

La culture organisationnelle adoptée par les organismes membres du RQuODE se caractérise par différents aspects, soit :

#### Une identité collective

Le RQuODE regroupe des organismes dont la mission première ou secondaire est le développement de l'employabilité.

Les membres du RQuODE tirent leurs racines du développement d'expertises et de techniques d'intervention auprès de personnes fortement défavorisées, indépendamment de groupes cibles. Les organismes membres ont conservé cette expertise et cette sensibilité. Ils s'adressent à une diversité de populations cibles (jeunes, femmes, 45 ans et plus, immigrants, ex-détenus, etc.).

Les organismes se retrouvent dans un même contexte concernant l'emploi, transigent avec la même diversité de programmes de financement, partagent les mêmes enjeux cadrant leurs interventions et organisent collectivement des représentations visant des changements sociaux, économiques et politiques dans le souci de réaliser adéquatement leur mission.

Les pratiques des organismes sont alimentées par des valeurs de justice sociale, d'égalité, d'équité et de respect. Comme philosophie d'intervention, les organismes privilégient la personne dans sa démarche, et ce, au-delà de l'emploi. Les organismes sont en adaptation continue par rapport aux exigences et particularités de la clientèle, ce qui traduit une souplesse dans la façon d'être et de se développer. Ainsi, les pratiques des membres sont diversifiées. Le financement et les programmes accessibles aux organismes constituent une boîte à outils pour intervenir, mais ne sont pas utilisés comme des fins en soi.

Une manière de penser,  
une façon de faire

### Une vision commune de l'employabilité et du mandat

L'employabilité doit être considérée d'un point de vue systémique :

1. Elle s'inscrit dans un contexte économique, politique et social global;
2. Elle doit prendre en considération les réalités des milieux qui l'influencent : les institutions, les entreprises, les organisations et les caractéristiques socioéconomiques du territoire;
3. Elle tient compte des interactions et interrelations entre les différentes sphères de la vie d'une personne (vie personnelle, familiale, etc.);
4. Elle considère aussi les caractéristiques des différentes sphères qui gravitent autour de la personne (sa famille, son groupe de référence, ses amis, etc.);
5. Elle aborde l'influence des caractéristiques personnelles de l'individu dans sa démarche (attitude, aptitudes et compétences, historique de travail, etc.).

C'est l'ensemble de ces facteurs qui conditionne l'accessibilité d'une personne, d'un groupe ou d'une population au marché du travail. Il importe de considérer l'ensemble de ces facteurs dans l'analyse de l'employabilité. Certaines décisions relevant du contexte macroéconomique échappent au contrôle de la personne et de l'intervention des organismes et ont une influence certaine sur la démarche.

L'intervention relative à l'employabilité s'articule de trois façons

- Tout d'abord, l'intervention directe vise à augmenter l'employabilité : la capacité d'une personne à travailler, à intégrer le marché du travail et à garder un emploi.
- Ensuite, l'intervention indirecte (ou partenariale) vise à élaborer des stratégies pour faciliter l'intégration de personnes, de groupes ou de populations au marché du travail. Elle se concrétise par de la représentation et de la participation à des comités, à des tables de concertation, etc. Les organismes s'investissent notamment dans le diagnostic de la main-d'œuvre et de l'emploi, en faisant la promotion de la main-d'œuvre, en mettant sur pied des mécanismes avec les employeurs, en étant proactifs dans la proposition de nouvelles solutions, dans l'élaboration d'outils et l'accompagnement en ressources humaines dans les entreprises.
- Enfin, dans son volet sociopolitique, l'organisme membre du RQuODE doit comprendre le marché du travail, le contexte dans lequel il s'inscrit et s'assurer d'avoir des moyens pour réaliser son mandat de façon adéquate.

L'employabilité ne se limite pas à décrocher un emploi, mais doit permettre de développer les aptitudes et les attitudes nécessaires pour se maintenir en emploi. En ce sens, les interventions visant la reconnaissance et le développement de compétences personnelles de même que les interventions visant le suivi et le maintien en emploi font partie intégrante d'une démarche d'employabilité.

Les organismes travaillent parfois au sein de communautés dévitalisées ou en voie de dévitalisation. Celles-ci éprouvent des difficultés à créer localement de l'emploi, à assurer une formation continue à la main-d'œuvre et à effectuer une dotation appropriée. Les organismes doivent adapter leurs interventions à ces réalités et concevoir des stratégies appropriées.

Les organismes sont issus du milieu et ont une responsabilité sociopolitique de développement de l'employabilité. À cet égard, ils agissent à titre de porteurs des besoins du milieu. Leur fonction principale est d'accompagner les personnes dans leur intégration à l'emploi (préparer, informer, orienter, chercher, trouver et maintenir).

Les organismes membres mettent à contribution une équipe d'intervenantes et intervenants professionnels ayant une formation diversifiée, avec le souci de toujours fournir un service de qualité.

Ils offrent des services directs de consultation et de médiation à des personnes et à des groupes. Ils font également des activités de renforcement de la communauté en rapport avec le développement de l'employabilité.

Leur premier rôle consiste à s'assurer que le processus d'employabilité soit adapté à la personne. En ce sens, ils se doivent :

- de travailler autant sur l'aspect personnel que professionnel : ces deux éléments sont indissociables;
- d'augmenter l'employabilité de la personne et de la mener vers l'intégration et le maintien en emploi;
- d'avoir un sens critique sur les possibilités d'emploi ou de retour aux études pour bien orienter le chercheur ou la chercheuses d'emploi.

Le modèle d'intervention peut varier en fonction des outils (tels les programmes de financement) dont les organismes disposent. Les organismes membres du RQuODE se reconnaissent dans un modèle d'intervention globale pondérée à travers six séquences :

**1. Compétences personnelles : reconnaissance et développement**

Compétences qui sont en amont d'une démarche d'employabilité et qui sont essentielles pour intégrer le marché du travail.

**2. Compétences professionnelles : reconnaissance et développement**

Compétences spécifiques que doit acquérir la participante ou le participant pour intégrer le marché du travail (formation, stages, etc.).

**3. Information sur le marché du travail et sur le système scolaire**

Structures et changements du marché du travail qui ont un impact sur les entreprises et sur les travailleuses et travailleurs.

**4. Projet professionnel et orientation**

Moyen pour permettre à la participante ou au participant de faire des choix éclairés tout en respectant les facteurs personnels et les réalités du marché du travail.

**5. Techniques et méthodes de recherche d'emploi**

Accompagnement du chercheur ou de la chercheuse d'emploi dans ses démarches, par des activités diverses.

**6. Intégration, maintien et suivi en emploi (ou retour aux études)**

Soutien à la travailleuse ou au travailleur dans son intégration à l'emploi, tant en ce qui concerne les aptitudes pour occuper un emploi que les changements nécessaires pour le conserver.

Un modèle d'intervention  
globale pondérée  
à travers six séquences

## Des perspectives de travail professionnel et de qualité

Les intervenantes et intervenants adhèrent à la mission principale de l'organisme, et ce, indépendamment des programmes à partir desquels ils travaillent. Ils ont une approche centrée sur le respect et les besoins des personnes. L'adhésion collective à la mission crée une cohésion au sein de l'équipe de travail.

Les intervenantes et intervenants ont comme perspective de travail de maintenir une connaissance stratégique du contexte social, économique et politique incluant les caractéristiques du marché du travail et de la formation, les dynamiques socioéconomiques pouvant affecter les personnes et les changements imposés par l'évolution de la conjoncture.

Les intervenantes et intervenants démontrent leur souci du professionnalisme :

- en respectant la confidentialité;
- en mettant leur sens de l'initiative et de la créativité au service de la mission et en étant proactifs;
- en ayant le souci de fournir un service de qualité;
- en suivant des formations continues afin de s'assurer d'être à la fine pointe de l'information qui pourrait faciliter l'accès au travail;
- en faisant preuve de rigueur dans le traitement des résultats;
- en se conformant à l'obligation de résultats.

## Des rapports avec une diversité d'acteurs de l'environnement

Les organismes transigent avec une diversité d'acteurs : des personnes à la recherche d'un emploi, des populations cibles, des entreprises, des institutions et des organisations socioéconomiques et communautaires. Les rapports avec ces acteurs sont modulés en fonction de la nature des activités.

### Les institutions, les entreprises et les groupes socioéconomiques et communautaires

Les organismes sont mandataires des centres locaux d'emploi (CLE). Ils ont aussi des entreprises comme clients d'affaires et entretiennent des relations de partenariat avec leur centre local d'emploi, les entreprises, les groupes socioéconomiques et les organisations communautaires.

On utilise le terme MANDATAIRE lorsqu'il existe un lien de contrat de service, que les rapports ne sont pas égalitaires et que le mandat et les obligations de résultats ne sont pas négociés. Dans ce sens, les organismes sont liés au CLE par des ententes de service qui visent à servir ce que ce dernier appelle les usagers et usagères.

On utilise le terme CLIENT lorsque qu'une entreprise achète un service direct de soutien à une ou un employé en difficulté (développement d'attitudes en emploi ou acquisition de nouvelles aptitudes favorisant le maintien en emploi). L'organisme est alors placé en position de consultant.

On privilégie le terme PARTENAIRE lorsqu'il y a un processus visant à améliorer la situation d'intégration à l'emploi sur un territoire donné, qu'il y a présence d'un réseau et que le pouvoir décisionnel est égalitaire pour tous les partenaires. Il s'agit d'un travail collectif, avec des objectifs communs.

L'autonomie dans les orientations et façons de faire, et l'imputabilité à l'égard de la collectivité

### Les personnes, les chercheurs et chercheuses d'emploi

Dans une perspective de complémentarité, les CLE adressent leurs usagers et usagères aux organismes. L'approche privilégiée par les organismes est axée sur la responsabilisation de la personne pour le développement de son employabilité. En ce sens, les personnes sont appelées des participants ou participantes.

On se réfère à la notion de PARTICIPANT lorsqu'une personne entreprend un processus et poursuit sa démarche dans plusieurs séquences d'intervention. Celle-ci est souvent à l'intérieur d'un groupe, elle est alimentée par les autres membres du groupe et elle contribue à alimenter la démarche des autres. La notion de participant renvoie à un investissement de la part de la personne. Cette dernière est le principal acteur, les intervenantes et intervenants étant des accompagnateurs. La notion de participant ne réduit en rien la qualité professionnelle du service.

On utilise le terme CLIENT lorsqu'une personne utilise un service de façon ponctuelle, et ce, dans une seule ou dans plusieurs séquences d'intervention. Cette démarche est souvent individuelle, sans dynamique de groupe.

Les organismes ont été créés et développés par et pour la collectivité, et ce, afin de répondre à des besoins de leur milieu. C'est de là qu'ils tirent leur légitimité.

- Ils sont administrés par des acteurs locaux qui sont engagés dans un processus de développement de l'employabilité tant sur le plan de la personne que des composantes socioéconomiques et politiques de ce milieu. Ces acteurs adhèrent à la mission des organismes.
- Les administrateurs et administratrices viennent de divers secteurs d'activité et ont des compétences diversifiées. Ils sont cooptés ou élus en assemblée générale. Dans tous les cas, ils adhèrent à la mission de l'organisme et sont engagés dans le processus d'amélioration du niveau d'employabilité de la population de leur communauté. Ils tracent les orientations de leur organisme et adoptent certaines positions sociopolitiques. Les organismes s'appuient sur ces acteurs et leur sont imputables. Dans ce sens, les organismes sont des entités autonomes dans leurs orientations.
- Les rapports avec Emploi-Québec doivent refléter une relation de confiance et la reconnaissance du professionnalisme et de l'expertise des organismes dans leur « façon de faire ».
- Les organismes, en lien avec leur milieu, doivent bénéficier d'une marge de manœuvre pour utiliser les programmes afin de développer l'employabilité. Ils sont autonomes dans leurs pratiques.
- Les organismes ont des obligations en ce qui concerne la reddition de comptes.

Un engagement  
dynamique

Le RQuODE assure plusieurs fonctions :

Il travaille à l'amélioration et à la reconnaissance du secteur de l'employabilité et à la reconnaissance des compétences de ses professionnels;

Il assume un rôle de médiation entre les organismes et le gouvernement;

Il participe activement à des réseaux canadiens en employabilité et il a une ouverture à l'échelle internationale grâce à un système de réseautage avec des organismes et des universités à l'étranger;

Il offre au personnel des organismes des mécanismes pour assurer des conditions de travail équitables (assurance collective, REER, enquête sur la rémunération, etc.);

Il favorise le ressourcement du personnel, organise des rencontres semi-annuelles de formation, publie le *Quode-Porteur* et diffuse des offres d'emploi;

Il privilégie une équipe à la permanence avec pignon sur rue pour assurer une continuité.

Pour en connaître  
davantage

**Regroupement québécois des organismes  
pour le développement de l'employabilité (RQuODE)**

180, boul. René-Lévesque Est, bureau 107

Montréal (Québec) H2X 1N6

Tél.: (514) 721-3051

Télec.: (514) 721-9114

[inforquode@rquode.com](mailto:inforquode@rquode.com)

<http://rquode.savie.qc.ca>



# Annexe IV

## Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE)

### Cadre de référence

Environnement externe  
de l'entreprise  
d'entraînement

#### EUROPEN

Chacune des entreprises d'entraînement (EE) dans le monde est partie intégrante d'un réseau national, aussi appelé « bureau central ». Les bureaux centraux sont eux-mêmes affiliés à EUROPEN, le réseau des réseaux d'entreprises d'entraînement. C'est grâce à cet organisme à but non lucratif que les EE canadiennes et leurs homologues de tous les pays ont la chance de traiter ensemble, ce qui permet à leurs participantes et participants de vivre une véritable expérience de commerce international. EUROPEN, qui fut fondé par 12 bureaux centraux dont le Réseau canadien des entreprises d'entraînement, contribue également à l'organisation de foires commerciales internationales d'EE, de même qu'au développement continu du concept.

#### Le Réseau canadien des entreprises d'entraînement

Toutes les EE établies au pays font nécessairement partie du Réseau canadien des entreprises d'entraînement, dont les bureaux sont situés à Québec. Il s'agit là d'une condition essentielle, puisque c'est uniquement par l'entremise de celui-ci que peuvent s'effectuer les activités commerciales simulées. Le RCEE s'assure de fournir aux entreprises d'entraînement les nombreux services nécessaires à leur bon fonctionnement et à la simulation commerciale.

#### L'entreprise marraine

Pour s'assurer du réalisme de son processus commercial, chaque EE calque le modèle de fonctionnement d'une ou de plusieurs compagnies réelles, qui deviennent alors ses entreprises marraines. L'entreprise marraine permet de commercialiser de façon simulée ses produits ou services dans le marché mondial des entreprises d'entraînement et des conseils généraux, et ainsi de partager de l'expertise.

#### Le plan individuel de développement

Dès son arrivée dans l'entreprise, chaque participante ou participant établit, en compagnie d'une intervenante ou d'un intervenant, le bilan de ses compétences ainsi qu'un plan individuel de développement correspondant aux besoins personnels de chacun. Dans ce dernier document sont inscrits les mandats et apprentissages qu'il ou elle devra réaliser au cours de sa participation. En procédant de cette façon, l'équipe de gestion a la certitude que chacun consacrera son temps à des activités pertinentes et nécessaires à sa réintégration rapide à l'emploi.

#### Le travail en entreprise

Les services rendus, les postes occupés et les tâches exécutées par les participantes et les participants constituent la source principale de leurs apprentissages. Les services sont sensiblement les mêmes que ceux composant l'organigramme d'une PME. En plus de leurs tâches quotidiennes au sein de leur service respectif, les participantes et participants collaborent aussi à la réalisation de différents projets spéciaux.

Environnement interne  
et fonctionnement  
de l'entreprise  
d'entraînement

### L'apprentissage par le travail

L'approche utilisée en EE pour favoriser l'acquisition des compétences est l'apprentissage par le travail (*learning by doing*). Elle a l'avantage de permettre aux participantes et participants de s'impliquer et d'apprendre d'une manière très concrète. Faisant partie des techniques d'apprentissage par l'action, cette méthode comporte les étapes suivantes :

1. L'action : expérience concrète présentée sous la forme d'une tâche à réaliser qui est choisie en fonction des apprentissages à faire, tant professionnels, techniques que personnels, qui sont inscrits au plan de développement de la participante ou du participant.
2. L'observation et la réflexion : période de recul par rapport à l'expérience vécue où la participante ou le participant fait un retour sur les résultats obtenus et les apprentissages réalisés lors de l'exécution de la tâche.
3. La conceptualisation et la généralisation : la participante ou le participant prend conscience de ses façons de faire ou d'être et compare les résultats obtenus à ceux que l'on attendait de lui ou d'elle.
4. Le transfert en milieu de travail : la participante ou le participant détermine, avec le soutien d'une intervenante ou d'un intervenant, les améliorations et les correctifs à apporter lorsqu'une tâche ou une situation similaire se présentera à nouveau en entreprise d'entraînement et lors de son retour en emploi.

### L'acquisition et l'actualisation des compétences

Les apprentissages effectués en EE touchent les *trois niveaux de savoir* et les *trois types de compétences*. Le *savoir* est associé aux connaissances, aux notions, aux informations, le *savoir-faire* est relié aux habiletés, aux talents, aux capacités et le *savoir-être*, aux attitudes, aux valeurs, et aux convictions.

Les *compétences professionnelles* sont liées aux habiletés nécessaires à l'accomplissement des tâches en milieu de travail. Au cours de leur passage à l'EE, les participantes et participants ont la chance d'actualiser une bonne part de leurs connaissances professionnelles et d'en acquérir de nouvelles, surtout grâce au travail que les EE effectuent dans le cadre des activités commerciales simulées.

Les *compétences techniques* sont celles qui sont reliées à l'utilisation de l'informatique et à l'usage d'une langue seconde. Chaque participante ou participant a son propre ordinateur durant tout son séjour, avec Internet et la version récente des logiciels couramment employés dans sa profession. Le courriel est aussi utilisé, puisque les EE pratiquent régulièrement le commerce électronique.

Les participantes et participants sont amenés régulièrement à utiliser dans l'entreprise une langue seconde, principalement l'anglais, qu'ils soient de niveau débutant, intermédiaire ou avancé. L'utilisation fréquente de l'anglais, parlé et écrit, développe en effet une plus grande facilité à converser, une meilleure connaissance des règles grammaticales et une familiarisation avec le vocabulaire utilisé dans le monde des affaires.

Les *compétences personnelles* sont associées aux attitudes et aux comportements nécessaires à l'intégration et au maintien en emploi. L'apprentissage par le travail contribue à accroître les compétences personnelles : augmentation de l'estime de soi et de la confiance en soi, autonomie accrue, sentiment de responsabilité, attitude plus positive, désir de s'impliquer, meilleure capacité à résoudre les problèmes et meilleures habiletés relationnelles.

## Acquisition d'expérience de travail

L'expérience de travail acquise dans l'entreprise d'entraînement est tout aussi concrète que celle obtenue dans une compagnie réelle. Puisqu'elle est réaliste, les participantes et participants l'inscrivent dans leur curriculum vitæ, au même titre que leurs expériences de travail antérieures. De plus, les gestionnaires des EE donnent aux employeurs qui en font la demande des références sur les participantes et participants.

### Le soutien individualisé

De la toute première rencontre d'information jusqu'au bilan final de la participation, l'équipe de gestion de l'EE assure à ses participantes et participants un soutien constant et personnalisé sur tous les plans : professionnel, technique et personnel. L'équipe de gestion d'une entreprise d'entraînement est composée de façon similaire à celle d'une entreprise réelle. Elle comprend généralement une directrice ou un directeur, de même que plusieurs conseillers et conseillères, selon l'ampleur de l'entreprise. Ces personnes sont d'abord et avant tout des intervenantes et des intervenants, puisqu'elles poursuivent en réalité le même objectif, soit mettre leurs compétences à profit pour aider les participantes et participants à faire des apprentissages et à réintégrer le marché du travail.

Les intervenantes et les intervenants en EE préconisent la gestion participative, c'est-à-dire que tout en donnant un encadrement et des mandats bien précis aux participantes et participants, ils laissent ces derniers user de leur autonomie, de leur créativité et faire preuve d'initiative dans l'accomplissement de leurs tâches. On trouve habituellement au sein de l'équipe de gestion une personne expérimentée dans la gestion d'activités commerciales, une deuxième spécialisée dans le *counseling* en emploi et une troisième maîtrisant les outils technologiques. À ces intervenantes et intervenants s'ajoutent, dans certaines EE, des personnes-ressources ponctuelles, appelées à couvrir certains volets, notamment le volet linguistique.

Ce soutien personnalisé se poursuit même après la fin de la participation. Les anciens participants et participantes peuvent revenir au besoin dans l'entreprise pour utiliser un ordinateur ou le télécopieur, ou simplement pour trouver une oreille attentive et des conseils judicieux.

## Soutien par les pairs

L'EE favorise le jumelage de participantes et participants spécialisés dans le même domaine, mais ayant différents degrés d'expérience et de formation. Ainsi, chacun peut améliorer ses méthodes de travail en se basant sur l'expertise particulière de son ou de ses collègues. De plus, l'équipe de gestion analyse régulièrement les méthodes de travail utilisées, pour les corriger au besoin.

Comme les participantes et participants des services de l'EE travaillent souvent en étroite collaboration dans un espace physique à aires ouvertes, ils peuvent observer le travail de leurs collègues, et même y prendre part. Cela leur permet d'avoir une bonne vue d'ensemble des tâches effectuées par chacun, et de saisir, par le fait même, une large part des processus d'affaires et des enjeux rattachés aux ventes, aux achats, aux communications, à la gestion des ressources humaines, etc. Ils en viennent ainsi à développer une certaine polyvalence.

## Activités de perfectionnement

L'EE accorde la priorité à une approche individualisée ainsi qu'à l'apprentissage par le travail. Cependant, on y retrouve également certaines activités de perfectionnement. Ces ateliers s'adressent à des petits groupes de participantes et participants. Ils permettent aux intervenantes et intervenants de transmettre simultanément à plusieurs personnes des connaissances et des informations nécessaires, entre autres, à l'accomplissement de leurs tâches, à leur recherche active d'emploi, à l'apprentissage de l'informatique ou des langues.

### La recherche d'emploi active

Les participantes et participants en EE bénéficient de l'expertise d'une intervenante ou d'un intervenant responsable de l'employabilité, qui leur fournit un soutien constant et très personnalisé. En sa compagnie, ils ciblent plus précisément le type de postes qu'ils convoitent et leurs employeurs potentiels, puis ils améliorent leur curriculum vitae, leur lettre de présentation, leur méthode de recherche d'emploi, leur technique d'entrevue et leur lettre de remerciement.

Les participantes et participants assistent également à différents ateliers de formation portant sur la recherche d'emploi, et lorsqu'ils sont convoqués à une entrevue, ils ont la possibilité de simuler précisément celle-ci en compagnie d'une intervenante ou d'un intervenant et du responsable des ressources humaines.

Parce que l'entreprise d'entraînement ne joue pas le rôle d'une agence de placement, les participantes et participants sont amenés à développer leur autonomie en recherche d'emploi. Ils effectuent donc eux-mêmes leurs démarches durant le temps prévu à cet effet et peuvent s'absenter à n'importe quel moment pour se présenter en entrevue.

### Suivi et évaluation

Au cours du cheminement en EE, les intervenantes et intervenants procèdent à plusieurs suivis et évaluations. Avant l'intégration en EE et en début de participation, différents outils sont utilisés pour évaluer les compétences professionnelles, informatiques, linguistiques et personnelles. Ces évaluations permettent d'établir l'admissibilité de la personne, et par la suite, le plan individuel de développement des compétences.

En cours de participation, l'acquisition des compétences ciblées fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation continue et personnalisés. Divers procédés tels que des tests, des grilles d'échelle de développement, des logiciels, l'analyse des tâches réalisées et des observations sur le terrain permettent d'évaluer la progression des apprentissages. Les intervenantes et intervenants fournissent des rétroactions constantes, grâce à l'observation et aux rencontres individuelles. Les participantes et participants reçoivent donc régulièrement des commentaires et des recommandations pour l'amélioration rapide de leurs compétences. La vérification des acquis permet aussi d'ajuster le cheminement de la participante ou du participant, s'il y a lieu.

### Retour en emploi

L'entreprise d'entraînement permet en moyenne à 80% des participantes et participants qu'elle accueille d'effectuer un retour en emploi, et ce, au cours d'un passage moyen de 12 semaines.

# Annexe V

## Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO)

### Cadre de référence

#### La mission

Le Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre est une association à but non lucratif créée en 1999. Sa fondation s'appuie sur l'union de l'Association des services externes de main-d'œuvre (ASEMO) et de l'Association des parrains des services d'employabilité du Québec (APSEQ). Le Réseau regroupe cinquante-deux organismes à but non lucratif présents dans douze régions du Québec. Le mandat premier des organismes est de favoriser l'intégration ou la réintégration à l'emploi de personnes éloignées du marché du travail ou ayant des difficultés particulières d'insertion socioprofessionnelle, et de faciliter leur maintien en emploi. Nombreux sont les organismes membres qui comptent une expertise s'échelonnant sur près de trois décennies.

Par ses interventions, tant auprès des pouvoirs publics que des organisations du secteur de l'emploi, le RSSMO veut favoriser le développement et la reconnaissance de l'expertise de ses membres, et ce, dans un esprit de concertation avec les différents interlocuteurs concernés par l'employabilité.

Plus particulièrement, par ses interventions auprès des pouvoirs publics, le RSSMO promeut un financement et une autonomie de gestion adéquate de ses membres afin que ceux-ci assurent aux citoyennes et citoyens l'accessibilité à des services spécialisés de main-d'œuvre de qualité.

#### La déontologie

Les organismes membres du RSSMO adhèrent à un code de déontologie qui repose sur trois principes fondamentaux, à savoir :

- le respect de la dignité de la personne et de la confidentialité;
- la prestation de services responsables;
- l'intégrité dans les relations professionnelles.

À ces principes sont étroitement associées des valeurs et des normes précises qui guident les divers intervenants et intervenantes dans l'exercice de leurs fonctions, et ce, dans un esprit de rigueur et d'imputabilité.

#### L'accréditation des membres

Les membres du RSSMO sont accrédités pour une durée de trois ans en vertu des normes ci-dessous.

1. Un service spécialisé de main-d'œuvre est un organisme constitué en corporation privée à but non lucratif et qui est en activité depuis au moins un an au Québec.
2. Un service spécialisé de main-d'œuvre a comme mission première le développement de l'employabilité menant à l'insertion socioprofessionnelle de ses clients et clientes et à leur plus grande autonomie financière. Ainsi, les services d'employabilité représentent au moins les deux tiers de l'ensemble des services offerts par l'organisation.
3. Un service spécialisé de main-d'œuvre a développé une intervention diversifiée et préventive auprès de personnes qui ont des difficultés d'intégration au marché du travail ou de maintien en emploi et dont la majorité sont sans emploi au moment de l'admission.

4. Un service spécialisé de main-d'œuvre a développé des stratégies d'intervention, à moyen et à long terme, spécialisées et adaptées aux besoins des personnes visées par ses services, c'est-à-dire :
  - une approche individualisée, intensive, ouverte et sans préjugés;
  - une approche tenant compte des obstacles à l'emploi;
  - une approche prenant parti pour le bien-être de ces personnes et la défense de leur droit au travail;
  - une approche incluant un processus de suivi.
5. L'approche particulière d'un service spécialisé de main-d'œuvre est soutenue par un personnel d'intervention salarié qui possède la formation ou les savoirs d'expérience reconnus et appropriés aux modèles d'intervention mis au point par l'organisme pour travailler auprès de sa clientèle. Ainsi, en vertu de certaines modalités, le personnel d'intervention d'un service spécialisé de main-d'œuvre est constitué, dans une proportion de 50 à 75 %, de personnes possédant une formation universitaire de premier cycle dans une discipline pertinente ou possédant au moins trois années d'expérience pertinente dans un organisme accrédité.
6. Un service spécialisé de main-d'œuvre a développé un ancrage dans son milieu, avec pour objectif l'insertion socioprofessionnelle de sa clientèle.
7. Les utilisateurs et utilisatrices d'un service spécialisé de main-d'œuvre reçoivent des services d'employabilité gratuitement.
8. Un service spécialisé de main-d'œuvre adhère au code de déontologie adopté par les membres du RSSMO.

Des pratiques  
spécialisées,  
une approche globale  
d'intervention

Les services spécialisés de main-d'œuvre ont établi des pratiques qui visent à répondre spécifiquement aux problèmes de leur clientèle. Ces pratiques se caractérisent par une approche individualisée, c'est-à-dire centrée sur le client ou la cliente et respectueuse de son cheminement. Il s'agit d'une approche de type humaniste, donc globale ou systémique. Elle se fonde sur le « vécu » de la personne dans tous ses aspects. Les organismes font un effort soutenu pour s'adapter aux personnes et à leurs besoins. Ils visent à responsabiliser leur clientèle à l'égard de ses démarches sur le plan de l'emploi. L'objectif qu'ils poursuivent est de « mettre en action » la personne.

Compte tenu de cette approche globale, leur mode d'intervention est non seulement technique (placement en emploi) mais il est individualisé et il prend en compte la personnalité du client ou de la cliente, l'amenant à travailler également sur ses habiletés, ses compétences, ses connaissances et ses attitudes. Il s'agit souvent d'une approche intégrée, c'est-à-dire une approche où l'on intervient en collaborant simultanément avec le réseau institutionnel et le réseau communautaire pour répondre aux différents besoins que peut rencontrer une personne.

De façon générale, les services d'accompagnement sont offerts sous forme individualisée, à la demande du client ou de la cliente, ou de façon systématique. Ils s'adressent d'abord à ceux et celles qui n'ont pas encore trouvé un emploi, mais aussi à des personnes en emploi. Le soutien peut être d'ordre technique (révision de curriculum vitæ, lettre de présentation, etc.), ou prendre la forme de *counseling* d'emploi ou psychosocial.

Tout au long de la démarche, des mesures d'accompagnement et de suivi visent à assurer la réalisation du parcours et, plus tard, le maintien en emploi dans une perspective d'intégration durable.

Les conseillers et conseillères en emploi agissent ainsi à plusieurs niveaux : auprès du client ou de la cliente et de son entourage, et auprès des employeurs et d'organismes partenaires impliqués directement et indirectement dans la démarche d'intégration. Ils doivent aussi composer avec ce qui leur est demandé et avec des réalités multiples qui exigent des réponses adaptées aux situations particulières de leurs clients et clientes. Parfois, il faut répondre rapidement à des besoins sociaux ou matériels avant de penser à former quelqu'un pour l'emploi. En ce sens, le cheminement vers l'emploi passe aussi par un travail incontournable d'intervention dans les sphères de la vie qui débordent le strict plan professionnel. C'est pourquoi l'intervention varie en durée et en intensité et peut s'échelonner sur plusieurs mois selon les problèmes de la personne.

Leur expérience auprès des personnes en grande difficulté a démontré aux membres du RSSMO que les démarches d'intégration professionnelle se soldent fréquemment par des échecs si l'on néglige des pans complets de la vie de ces personnes. Celles-ci ne peuvent pas réussir à progresser sur le plan du travail et à se maintenir en emploi si tout le reste de leur vie est bouleversé.

Les modèles types d'une démarche d'insertion (évaluation des besoins, plan d'action, formation, recherche d'emploi, suivis) qui fonctionnent très bien pour l'ensemble de la population sont parfois difficilement transférables aux clientèles en plus grande difficulté. La conjoncture rend nécessaire la diversité des pratiques. Même s'il convient de miser sur l'autonomie et sur les capacités de la personne, cela n'enlève rien à l'importance d'assurer une présence et un suivi de qualité. Ce souci de ne pas laisser une personne à elle-même lorsqu'elle en a besoin et de rester disponible pour elle et pour son entourage même après que son dossier a été théoriquement fermé constitue une marque distinctive des pratiques du RSSMO.

## Les services

Les pratiques des services spécialisés de main-d'œuvre s'appuient sur un **modèle d'intervention** comprenant notamment les services suivants :

- Accueil et référence,
- Évaluation des compétences,
- Tests psychométriques,
- Orientation,
- Information scolaire et professionnelle,
- Développement de l'employabilité,
- Formation professionnelle,
- Méthode dynamique de recherche d'emploi,
- *Counseling* d'emploi,
- Suivi psychosocial,
- Stage d'exploration et d'insertion en milieu de travail,
- Application de mesures et programmes liés à l'emploi,
- Placement ou aide au placement,
- Maintien en emploi,
- Accompagnement et suivi.

## Le rayonnement du RSSMO

Les **outils d'intervention** conçus par les services spécialisés de main-d'œuvre sont nombreux, ils sont adaptés aux multiples besoins et problèmes des clientèles et ils découlent souvent des savoirs pratiques acquis au fil des ans.

Les **principaux problèmes** rencontrés par ces clientèles sont les suivants :

- Problèmes psychosociaux,
- Manque important d'expérience et de compétences,
- Méconnaissance ou longue absence du marché du travail,
- Pauvreté et isolement,
- Sous-scolarisation,
- Monoparentalité,
- Précarité de l'emploi,
- Toxicomanie, alcoolisme, jeu compulsif,
- Antécédents judiciaires, discrimination, non-reconnaissance de diplômes, etc.

Beaucoup de personnes aidées par les services spécialisés de main-d'œuvre sont aux prises avec plusieurs de ces problèmes simultanément.

Dans le cadre de l'actualisation de sa mission et de ses interventions pour la reconnaissance des besoins de ses clientèles, le RSSMO travaille en étroite collaboration avec de nombreux acteurs associés notamment à des instances publiques, patronales, syndicales et communautaires.



# Annexe VI

## Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH)

### Cadre de référence

Créé en 2004, le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH) est une association à but non lucratif qui réunit près de 25 services spécialisés de main-d'œuvre s'adressant spécifiquement aux personnes handicapées et ayant à leur actif plus d'un quart de siècle d'expérience. Déjà liés entre eux auparavant dans un regroupement informel, au sein d'autres réseaux, les organismes qui composent le ROSEPH ont choisi de mettre sur pied leur propre association afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle. Cette nouvelle association permet à ses membres de mieux faire valoir la mission qu'ils partagent et de se concentrer sur les besoins spécifiques des personnes handicapées.

#### Mission

Le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées a pour mission première de favoriser l'intégration ou la réintégration à l'emploi des personnes handicapées, ou leur maintien sur le marché du travail.

Par ses actions, tant auprès des pouvoirs publics que des organisations du secteur de l'emploi et du milieu associatif des personnes handicapées, le ROSEPH vise à :

1. favoriser le développement et la reconnaissance de la compétence de ses membres, dans un esprit de concertation avec les différents interlocuteurs concernés par l'employabilité des personnes handicapées;
2. faire valoir la nécessité d'une autonomie de gestion et d'un financement adéquats pour ses membres, afin qu'ils soient en mesure d'assurer aux personnes handicapées de toutes les régions du Québec l'accès à des services spécialisés de main-d'œuvre de qualité;
3. encourager et soutenir le perfectionnement et le renouvellement des méthodes d'intervention de ses membres auprès des personnes handicapées, en favorisant l'émergence de pratiques novatrices.

La plupart des organismes accueillent toutes les catégories de personnes handicapées, alors que certains, surtout dans les grands centres, sont spécialisés dans un ou deux types de limitations.

Les organismes membres du Regroupement sont tous issus de leur communauté et lui sont redevables. Leurs administratrices et leurs administrateurs viennent de différents milieux, santé et services sociaux, éducation, monde des affaires, syndicats, secteur communautaire, ou représentent la clientèle ou le personnel des organismes.

#### Déontologie

Le code de déontologie auquel adhèrent les organismes membres du ROSEPH s'appuie sur les trois principes fondamentaux suivants :

- le respect de la dignité de la personne et la confidentialité;
- la prestation de services responsable;
- l'intégrité dans les relations professionnelles.

Ces principes et les normes précises qui en découlent guident le personnel d'intervention et assurent la rigueur et l'imputabilité de ses pratiques.

## Approches et pratiques

Les services spécialisés de main-d'œuvre pour personnes handicapées ont mis au point des pratiques qui visent de façon pointue les problèmes très particuliers de leur clientèle, tout en tenant compte des besoins généraux des personnes en difficulté sur le plan de l'emploi. Ces pratiques, qui s'inscrivent dans une approche globale, sont conçues pour permettre d'offrir une solution personnalisée, adaptée à chaque individu. Elles s'appuient sur l'expérience de vie de la personne, à partir d'une démarche qui mise sur ses forces et ses atouts et tenant compte à la fois des facteurs externes (sociaux, familiaux, économiques et matériels) et des facteurs personnels (formation, expérience de travail, limitations). Les champs d'intérêt de la personne, ses aspirations, ses compétences et son réseau sont donc mis à profit pour l'établissement d'un plan d'action qui mènera à son intégration ou à sa réintégration à l'emploi, ou à son maintien sur le marché du travail.

L'intervention intersectorielle est privilégiée pour assurer que toutes les conditions favorables à la réussite soient en place. En effet, le nombre de facteurs à prendre en considération en milieu de travail pour une intégration et un maintien réussis est déjà élevé, ce qui demande un investissement soutenu de la part de la personne handicapée et du personnel du service de main-d'œuvre. Au-delà des préoccupations purement professionnelles, les organismes et leur clientèle doivent pouvoir compter sur un réseau de soutien qui dépasse le cadre du milieu de travail. Les questions relatives, entre autres, au logement, à la famille, aux soins de santé, au perfectionnement professionnel et au transport ne doivent pas être négligées si on veut s'assurer des meilleures chances de succès.

Cela étant dit, on comprendra aisément que les membres du ROSEPH privilégient l'approche individuelle. Lorsque l'approche de groupe est utilisée, c'est toujours en complément de l'approche individuelle et pour permettre à certaines personnes de répondre à des attentes particulières du marché du travail.

La **souplesse** des approches et des programmes qu'on trouve chez les membres du ROSEPH est une qualité fondamentale de l'intervention. Les limitations des personnes handicapées pouvant être très différentes, il est évidemment impossible de recourir à un modèle unique. Un des meilleurs exemples de cette souplesse est le **placement assisté** : une nécessité pour la majorité des personnes handicapées utilisant les services des organismes du ROSEPH. Ces personnes présentent un profil de difficultés complexe et ont besoin d'une intervention au cours de laquelle on effectuera pour elles la plus grande part des démarches, tout en leur assurant l'**accompagnement** nécessaire aussi longtemps que le besoin s'en fera sentir.

Les services des organismes du ROSEPH s'adressent autant aux personnes qui visent une intégration ou une réintégration à l'emploi qu'à celles qui ont besoin d'aide pour se maintenir sur le marché du travail. Les limitations de la personne handicapée qui a déjà un travail n'ont pas disparu, et elles peuvent toujours constituer un obstacle que ce soit pour conserver un emploi ou, éventuellement, pour en trouver un nouveau. Le travail des intervenants et des intervenants auprès de la personne handicapée sera donc souvent de longue durée, soit parce que le besoin persiste ou parce qu'un nouveau besoin apparaît. De nouveaux besoins peuvent par exemple apparaître par suite d'un changement dans la nature ou dans l'organisation du travail.

## Services aux personnes handicapées

Les services fondés sur l'approche globale se présentent comme un plan d'intervention structuré qui :

- repose sur des modèles d'intervention reconnus;
- permet d'intervenir en tenant compte de toutes les dimensions de la personne;
- répond aux différents besoins de la personne dans un continuum d'intervention axé sur une série d'activités intégrées;
- constitue une démarche complète qui vise l'intégration à l'emploi et le maintien sur le marché du travail (ou l'accès à une mesure complémentaire, selon le cas).

Les modes d'intervention sont de l'ordre :

- du *counseling* d'emploi, pour agir sur le plan du développement de l'employabilité;
- de l'encadrement et de l'accompagnement dans les différentes étapes à franchir pour trouver, intégrer et conserver un emploi.

Centrés sur la personne, les plans d'intervention sont adaptés aux besoins et aux particularités de la clientèle visée. Ils peuvent toucher les dimensions suivantes, correspondant aux quatre aspects de l'employabilité :

- choix professionnel;
- acquisition de compétences;
- recherche d'emploi;
- insertion et maintien sur le marché du travail.

Puisque la majorité des personnes handicapées qui s'adressent aux organismes membres du ROSEPH ont besoin de services de placement assisté, le travail effectué par le personnel de ces organismes l'est souvent en dehors de la présence de la personne concernée. Il s'agit alors de ce qu'on appelle une intervention indirecte, qui peut comporter, entre autres, les actions suivantes :

- l'évaluation des capacités fonctionnelles de travail;
- l'évaluation de l'employabilité;
- la prospection des employeurs;
- la sensibilisation du milieu de travail;
- l'adaptation de poste;
- le recours à des spécialistes (interprète, ergothérapeute...);
- l'intervention en réseau avec les médecins, éducatrices ou éducateurs, psychologues, etc.;
- l'évaluation, la préparation du dossier et la négociation du Contrat d'intégration au travail (CIT);
- l'évaluation du cas, la préparation du dossier et sa présentation au comité d'admission en entreprise adaptée (EA);
- l'évaluation du cas et la préparation du dossier pour l'intégration au travail dans le cadre du Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH);
- Les activités liées à la participation à d'autres mesures d'Emploi-Québec.

Un **soutien postparticipation** est offert à toutes les personnes qui ont bénéficié de ces services. Son intensité et sa forme varient en fonction de la situation de la personne à la fin de l'intervention. Il prendra l'une ou l'autre des formes suivantes :

- poursuite de l'intervention en vue de l'obtention d'un emploi ou de la participation à une mesure d'Emploi-Québec;
- soutien au maintien dans un emploi, subventionné ou non, dans un milieu adapté ou non adapté;
- soutien à la participation à une autre mesure d'Emploi-Québec en vue de l'intégration au marché du travail.

## Services aux entreprises

Les organismes membres du ROSEPH offrent également aux entreprises une gamme de services professionnels adaptés à leurs besoins :

- séance d'information et de sensibilisation à l'intention du personnel de l'entreprise;
- repérage des postes et analyse de tâches;
- présélection des candidates et des candidats;
- adaptation des postes de travail et accès aux diverses mesures « d'accommodement »;
- accompagnement individualisé et entraînement au poste de travail;
- formation du personnel chargé de superviser la personne handicapée;
- suivi individuel au travail durant plusieurs mois.

## Présence active

Le ROSEPH et ses membres sont donc actifs dans différents lieux de concertation, comités de travail et conseils d'administration :

- le Forum national Emploi-Québec/Ressources externes et ses différents sous-comités;
- les forums régionaux Emploi-Québec/Ressources externes;
- le conseil d'administration du Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) pour personnes handicapées;
- le conseil d'administration de SPHERE-Québec;
- le Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH), qui relève du Secrétariat du Conseil du trésor;
- le Comité national santé mentale travail de l'Association québécoise pour la réadaptation psychosociale (AQRP);
- le Comité national de la Semaine québécoise des personnes handicapées;
- le Comité permanent pour l'intégration à l'emploi des personnes handicapées de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ);
- le Comité de mise en œuvre du Projet intégration au travail (PIT) de la FTQ;
- le conseil d'administration de la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre (COCDMO).

Les membres du ROSEPH sont aussi engagés, individuellement, au sein de différentes instances locales et régionales.