

CANADA'S
PUBLIC POLICY

FORUM

DES POLITIQUES PUBLIQUES
DU CANADA

**Ministère des Services sociaux et communautaires
Rapport sur les discussions avec les clients
au sujet de la réforme de l'aide sociale**

Don Lenihan
Associé principal
Forum des politiques publiques

Mars 2014





Canada's Public Policy Forum

Building Better Government

The Public Policy Forum is an independent, not-for-profit organization dedicated to improving the quality of government in Canada through enhanced dialogue among the public, private and voluntary sectors. The Forum's members, drawn from business, federal, provincial and territorial governments, the voluntary sector and organized labour, share a belief that an efficient and effective public service is important in ensuring Canada's competitiveness abroad and quality of life at home.

Established in 1987, the Forum has earned a reputation as a trusted, non-partisan facilitator, capable of bringing together a wide range of stake-holders in productive dialogue. Its research program provides a neutral base to inform collective decision making. By promoting information-sharing and greater links between governments and other sectors, the Forum helps ensure public policy in our country is dynamic, coordinated and responsive to future challenges and opportunities.

©2013, Public Policy Forum
1405-130 Albert St.
Ottawa, ON K1P 5G4
Tel: 613.238.7160 Fax: 613-238-7990
www.ppforum.ca

Forum des politiques publiques du Canada

Vers une meilleure gouvernance

Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant, sans but lucratif, qui s'efforce de promouvoir l'excellence gouvernementale au Canada par l'entremise d'un meilleur dialogue entre le gouvernement, le secteur privé et le tiers secteur. Issus de l'entreprise, des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, du secteur bénévole et des syndicats, les membres du Forum partagent une même vision : celle d'une fonction publique efficace et efficiente qui joue un rôle-clé dans le maintien de notre qualité de vie et de notre position concurrentielle à l'échelle mondiale.

Depuis sa fondation en 1987, le Forum des politiques publiques s'est taillé une réputation de facilitateur non partisan et digne de confiance, capable de réunir toute une gamme d'intervenants pour les fins d'un dialogue constructif. En encourageant le partage d'information et l'établissement de liens entre les gouvernements et les autres secteurs de la société, le Forum des politiques publiques aide le Canada à adopter des orientations futures dynamiques et bien coordonnées qui tiennent compte des défis et des occasions qui se présentent à nous.

@2013, Forum des politiques publiques
130, rue Albert, pièce 1405
Ottawa (Ontario) K1P 5G4
Tél. : 613 238-7160 Téléc. : 613 238-7990
www.forumpp.ca

Table des matières

1. Introduction	4
1.1 Les discussions avec les clients	4
1.2 Les thèmes	5
1.3 Ce qui a été dit.....	7
2. Chargés de dossiers : entamer le cheminement	8
3. Évaluation des besoins : deuxième étape du cheminement.....	9
4. Accès aux services et soutiens : troisième étape du cheminement	10
4.1 Les prestations sont-elles suffisantes?	10
4.2 Correspondance, demandes et reddition de comptes	11
4.3 Faciliter l'accès aux renseignements	12
5. Transition vers le monde du travail : quatrième étape du cheminement	13
6. Des emplois corrects ou des emplois précaires? Réintégrer le marché du travail	14
7. Conclusion	16

« L'aide sociale est censée être une solution temporaire à un problème. Elle ne devrait pas bouleverser la vie d'une personne ou conduire à la perte de son autonomie et de son estime de soi. »

- Un client du programme Ontario au travail

1. Introduction

1.1 Les discussions avec les clients

Le Budget de l'Ontario 2013 contenait les premières mesures visant à réformer l'aide sociale. Elles mettaient l'accent sur l'amélioration des résultats, l'amélioration des perspectives d'emploi et l'accroissement de l'équité.

Le Budget admettait qu'il allait falloir du temps pour mener la transformation à bien, avant d'annoncer que le gouvernement s'engageait à entamer « des discussions avec les bénéficiaires, les municipalités, les partenaires de prestation des services et d'autres parties intéressées afin d'établir les priorités et de faire les choix nécessaires à cette transformation ».

Pour ce faire, le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) a réuni, de janvier à mai 2013, un groupe de travail multisectoriel composé d'une trentaine de fournisseurs de services, d'employeurs et de clients du programme Ontario au travail et du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH). Les participants ont pris part à six tables rondes organisées à Toronto, à la faveur desquelles ils ont discuté des moyens de réformer le système d'aide sociale, plus particulièrement les services et les soutiens en matière d'emploi.

Durant ces séances, il a été suggéré que le ministère écoute directement les clients, notamment sur le thème de l'emploi. Ils ont un point de vue unique et précieux sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans le système.

Tout au long des mois de l'été et de l'automne 2013, le ministère a organisé, dans dix villes aux quatre coins de la province¹, une série de séances de discussion avec les clients, d'une demi-journée, durant lesquelles ces derniers ont été invités à puiser dans leur expérience personnelle pour identifier et proposer des moyens de réformer le système. Le présent mémoire résume le fruit de ces discussions avec les clients.

¹ Voici les dix villes : Hamilton, London, Kingston, Newmarket, Mississauga, North Bay, Ottawa, Scarborough, Toronto et Thunder Bay. Deux séances se sont tenues à Ottawa : une en anglais et une en français.

1.2 Les thèmes

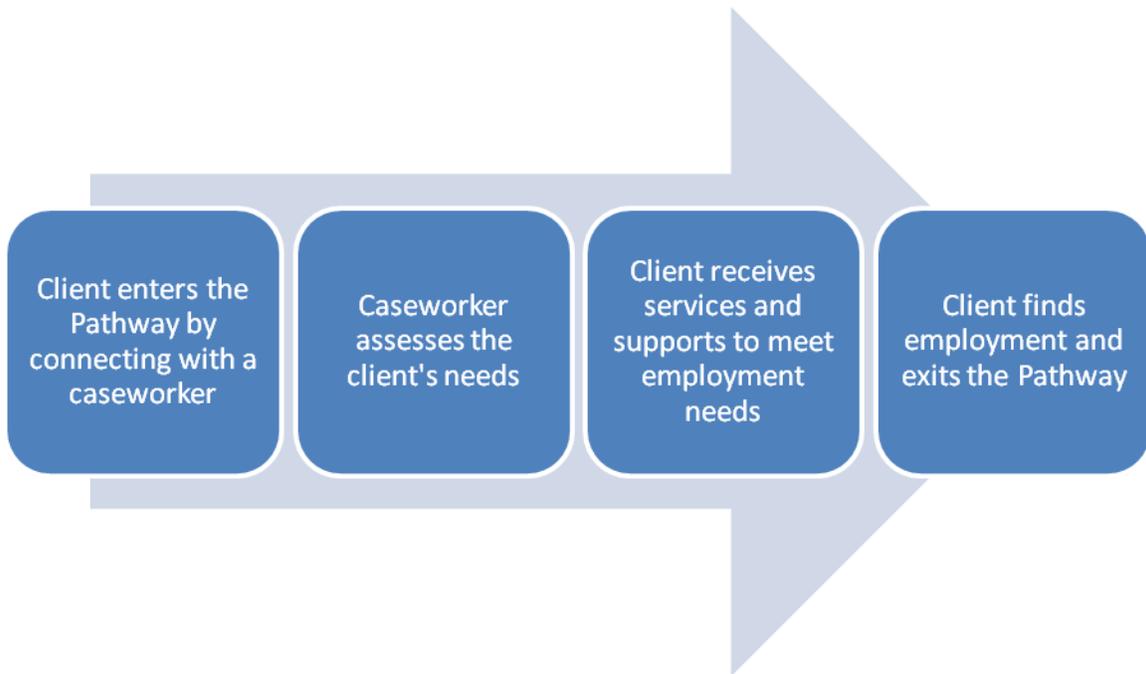
L'ordre du jour des discussions avec les clients était axé sur les quatre thèmes suivants :

- **Amélioration des résultats** : l'insuffisance des taux de l'aide sociale a été largement décriée. Quelles sont, aux yeux des clients, les caractéristiques de prestations équitables et suffisantes, et pourquoi?
- **Service à la clientèle** : quel est le sentiment des clients quant à la qualité des services qu'ils reçoivent des chargés de dossiers provinciaux et municipaux, et d'autres membres du personnel des bureaux locaux? Comment ce personnel pourrait-il assurer un meilleur soutien pour aider les clients à atteindre leurs objectifs en matière d'emploi?
- **Intégrité et responsabilité** : ces programmes sont souvent critiqués pour être trop compliqués et difficiles à comprendre. Cela correspond-il à votre expérience? Les méthodes actuelles de déclaration des revenus sont-elles justes et équitables? Estimez-vous que les règles des programmes sont trop compliquées ou difficiles à comprendre? Est-il possible de les simplifier tout en veillant à ce que le gouvernement obtienne les renseignements dont il a besoin pour vérifier la situation d'un client ou d'une cliente?
- **Amélioration des perspectives d'emploi** : quelle est l'efficacité du système d'emploi pour ce qui est d'aider les clients à se préparer à faire leur entrée ou leur retour sur le marché du travail et à trouver un emploi convenable?

Chaque séance accueillait un groupe de six à dix-sept participants, constitué d'un mélange de clients du programme Ontario au travail et du POSPH. Les séances étaient animées par la même personne, qui est également l'auteur du présent rapport.

Au début de chaque séance, nous avons demandé aux clients de considérer le système comme un « cheminement » leur faisant suivre un parcours au sein de la population active. Le premier rapport des clients avec une personne du système, généralement un chargé ou une chargée de dossiers dans un bureau provincial ou municipal, constitue le point de départ de ce cheminement. Suite à ce contact initial, les clients suivent plusieurs étapes permettant d'évaluer leurs besoins et de leur proposer des services et des soutiens. Dans l'idéal, le parcours s'achève lorsque le client ou la cliente trouve un emploi qui correspond à ses compétences et à ses besoins.

Comme le montre le diagramme ci-dessous, le cheminement comporte quatre étapes de base :



English	French
Client enters the Pathway by connecting with a caseworker	Le client entame le cheminement en s'adressant à un chargé de dossiers
Caseworker assesses the client's needs	Le chargé de dossiers évalue les besoins du client
Client receives services and supports to meet employment needs	Le client obtient les services et soutiens qui répondent à ses besoins en matière d'emploi
Client finds employment and exits the Pathway	Le client trouve un emploi et son cheminement prend fin

Si les clients ont apprécié le concept du cheminement, ce n'était pas parce qu'ils trouvaient qu'il donnait un aperçu limpide de leur expérience globale. Au contraire, ils ont pour la plupart eu du mal à l'associer à leur expérience. De leur point de vue, si tant est que le système constitue un cheminement, les différentes étapes sont indistinctes, les tâches clés sont mal exécutées (lorsqu'elles le sont) et les rôles et les responsabilités des différents intervenants, y compris le client ou la cliente, sont confus et imprécis.

Les clients considéraient plutôt le cheminement vers l'emploi comme une *vision* du système tel qu'ils souhaitaient qu'il soit, et non tel qu'il était, ce qui en a fait un point de ralliement utile pour discuter des problèmes, la majorité desquels concernent fort commodément l'une ou plusieurs des quatre étapes du cheminement.

1.3 Ce qui a été dit

Bien que les participants aient en majorité sincèrement apprécié d'avoir la possibilité d'exprimer leurs opinions, l'humeur lors de la plupart des séances était, dans l'ensemble, plutôt pessimiste (à quelques notables exceptions près). La profonde frustration de nombreux clients à l'égard du système était palpable, comme en témoignent deux conclusions clés.

Premièrement, pratiquement *tous* les participants ont convenu que le facteur le plus important pour trouver un emploi était le degré de motivation du client ou de la cliente. Un fort pourcentage d'entre eux a renchéri en affirmant que leur expérience du système d'emploi était profondément frustrante et que de ce fait, leur motivation en matière de recherche d'emploi était tombée au plus bas.

Deuxièmement, lors d'un certain nombre de séances, l'animateur a demandé aux participants : (1) s'ils pensaient que de bons emplois étaient vacants; et (2) s'ils avaient le sentiment de disposer des compétences requises pour exercer pareils emplois ou d'être en mesure de les acquérir. Ils ont très majoritairement répondu aux deux questions par l'affirmative. Pourtant, ils doutaient pour la plupart qu'ils décrocheraient un jour ces emplois.

Lorsqu'il s'agit de les mettre en rapport avec de potentiels employeurs, ont-ils dit, le système les déçoit, en règle générale. Quand un contact s'établit effectivement, le stigmate associé au fait d'être inscrits au programme Ontario au travail ou d'avoir une déficience constitue un énorme obstacle à l'obtention du poste. Nombre de clients ont évoqué le sentiment d'être prisonniers d'un cycle qu'ils qualifient tour à tour de cycle du chômage, du sous-emploi ou de l'emploi ingrat à faible rémunération.

Néanmoins, certaines séances se sont achevées sur une note d'optimisme. Au fil des discussions, l'idée d'un nouveau partenariat entre les clients et le système d'aide sociale a émergé. Les clients ont été invités à s'imaginer en train de travailler de concert avec leur chargé ou chargée de dossiers et leurs autres fournisseurs de services pour définir et mettre en œuvre **leur cheminement personnel vers l'emploi**, autrement dit leur plan pour l'avenir.

Les sections suivantes du présent rapport rendent compte des différents problèmes soulevés par les participants lors des séances, notamment de certains points essentiels abordés à leur propos. La section 6 s'appuie sur ces conclusions pour esquisser le concept d'un partenariat entre les clients et le système. Enfin, la conclusion fait la synthèse des principales suggestions des clients sur la façon d'améliorer l'aide sociale.

2. Chargés de dossiers : entamer le cheminement

Selon les participants du programme Ontario au travail et du POSPH, leur première interaction réelle avec le système, et dans le cadre du cheminement, a eu lieu avec leur chargé ou chargée de dossiers d'aide sociale, qui est d'ailleurs généralement resté(e) leur principale personne-ressource au sein du programme. La relation du client ou de la cliente avec le chargé ou la chargée de dossiers d'aide sociale est primordiale. Les chargés de dossiers sont la cheville ouvrière du système et les clients des deux programmes nous ont dit qu'ils comptaient sur leur chargé ou chargée de dossiers pour leur rendre une grande variété de services, notamment :

- leur fournir des renseignements sur leurs responsabilités en tant que clients et leurs prestations de base;
- évaluer leurs besoins et identifier les programmes tenant compte des besoins particuliers;
- les aider à s'orienter dans le système et à élaborer un plan;
- les aiguiller vers des programmes d'emploi particuliers;
- leur prodiguer des conseils et du counseling;
- gérer les questions d'ordre administratif concernant leur dossier.

Les participants ont également déclaré qu'ils attendaient de leur chargé ou chargée de dossiers qu'il ou elle soit très bien renseigné(e), disponible, efficace, encourageant(e) et aimable. Beaucoup d'entre eux avaient des commentaires positifs à faire concernant la prestation de leur chargé ou chargée de dossiers. D'autres ont fait part de leur frustration et de leur inquiétude.

D'après les rapports, la qualité des services dispensés par les chargés de dossiers, que ce soit aux clients du POSPH ou à ceux du programme Ontario au travail, varie grandement, de même que leur niveau de connaissances et de compétences ainsi que leur disponibilité. Il ne fait aucun doute, du point de vue des participants, que la différence de soutien dont ils ont bénéficié en ayant de « bons » plutôt que de « mauvais » chargés de dossiers constitue, relativement à leur expérience, le facteur le plus important; ce point a été étayé par les commentaires qu'ils ont fait sur certains aspects spécifiques de la relation :

- Les clients veulent bénéficier d'un accès plus fiable à leur chargé ou chargée de dossiers.
- Les clients veulent que leur chargé ou chargée de dossiers les traite avec respect et courtoisie.
- Les chargés de dossiers devraient satisfaire à des exigences de base en matière de compétences et de connaissances, et être tenus responsables.
- Les chargés de dossiers devraient suivre une formation spéciale sur les problèmes de santé mentale.
- Il faudrait mettre en place une forme de rétroaction du client ou de la cliente, ou d'évaluation de la prestation du chargé ou de la chargée de dossiers.

- Les clients devraient avoir la possibilité de changer de chargé ou de chargée de dossiers si leur relation n'est pas fructueuse.

Lors des discussions, les clients ont majoritairement convenu que les chargés de dossiers ne pouvaient pas tout faire pour tout le monde. Ils ont admis que le temps d'un chargé ou d'une chargée de dossiers était très précieux et qu'il ou elle avait une grande variété de tâches à accomplir. Cependant, les clients ont estimé que le poste de chargé ou de chargée de dossiers était susceptible d'être amélioré :

- grâce à une meilleure formation;
- en répartissant plus clairement les rôles et les responsabilités afin que les clients sachent ce qu'ils sont en droit d'attendre de la part des chargés de dossiers;
- en encourageant les chargés de dossiers à se familiariser avec la situation globale du client ou de la cliente;
- en favorisant la gestion approfondie des dossiers.

3. Évaluation des besoins : deuxième étape du cheminement

Une fois qu'un client ou une cliente est entré(e) dans le système et a rencontré son chargé ou sa chargée de dossiers, la prochaine étape logique consiste à évaluer ses besoins. Même si quelques participants ont eu du mal à saisir le concept d'évaluation des besoins, nombre d'entre eux ont signalé qu'à leur connaissance, leurs besoins n'avaient jamais été évalués, qu'il n'y avait pas eu de processus formel à base de tests ou de questionnaires, hormis le fait de remplir la demande.

D'autres nous ont confié que leurs besoins avaient été évalués. Pour ces personnes, cela allait généralement de pair avec une relation personnelle positive avec le chargé ou la chargée de dossiers. Certains clients ont rapporté avoir eu des conversations longues et détaillées avec leur chargé ou chargée de dossiers, qui les a interrogés sur leur situation, leurs objectifs, leurs projets, leurs espoirs et leurs besoins.

Les participants ont estimé qu'une juste évaluation de leurs besoins était primordiale pour un cheminement au parcours fructueux. Pour la plupart, ils étaient également d'avis que le système peinait à prendre en compte l'étendue de leurs besoins. Ils se sont quasi-unanimement accordés pour dénoncer le fait que le système définissait ces besoins de manière trop étroite. Voici quelques-unes des préoccupations évoquées à ce propos :

- **Médicaments** : de nombreux clients du POSPH ont indiqué que quand bien même le programme couvrait une partie de leurs besoins en médicaments, il ne les couvrait pas tous. Ils sont donc contraints de puiser dans leur soutien du revenu pour payer ces médicaments ou de s'en passer.
- **Maladie et déficience** : un nombre considérable de participants ont déclaré qu'ils étaient atteints de maladies ou de déficiences qui les empêchaient de

travailler normalement, mais qu'ils désiraient tout de même travailler. Certains clients ont proposé qu'il y ait un chargé ou une chargée de dossiers du programme Ontario au travail dédié(e) aux personnes malades.

- ***Besoins psychologiques et affectifs*** : les maladies mentales sont répandues et peuvent être particulièrement débilantes. Pourtant, les ressources à la disposition des gens pour les aider à faire face à ces maladies sont très loin de répondre au besoin. Plusieurs clients ont suggéré que le POSPH et le programme Ontario au travail soient en mesure d'aiguiller facilement et rapidement ces personnes vers un ou une thérapeute.

4. Accès aux services et soutiens : troisième étape du cheminement

4.1 Les prestations sont-elles suffisantes?

Il ne sera guère surprenant d'apprendre que la majorité de nos participants ont estimé que les prestations de base du programme Ontario au travail et du POSPH n'étaient pas suffisantes ou qu'ils avaient de sérieuses interrogations quant à la manière dont les niveaux des prestations étaient fixés. Ils ont formulé un certain nombre de remarques et de suggestions liées aux prestations :

- Très peu de clients pensent que les taux de base, aussi bien du POSPH que du programme Ontario au travail, sont suffisants.
- Certains clients du programme Ontario au travail ont fait part de problèmes pour satisfaire leurs besoins nutritionnels de base. Beaucoup d'entre eux disent avoir des exigences alimentaires spéciales qui font grimper leur budget alimentaire global, sans recevoir aucune aide à cet égard.
- Le logement constitue une préoccupation majeure et les allocations disponibles sont considérées comme étant bien trop basses.
- Les prestations pour soins dentaires et de santé des bénéficiaires du programme Ontario au travail ont été déclarées insuffisantes.
- Les clients du programme Ontario au travail pensent qu'il faudrait couvrir des besoins en transports minimaux (généralement une carte d'abonnement d'autobus).
- Les prestations devraient être indexées sur le coût de la vie.
- Les taux devraient être fondés sur des données probantes.
- Les régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) devraient être protégés.

Les participants ont également identifié une multitude de services liés à l'emploi qui, selon eux, accroîtraient leurs chances de décrocher de bons emplois. Même si les participants n'ont pas jugé qu'ils étaient tous indispensables, la plupart d'entre eux ont estimé qu'une partie au moins l'était :

- Il faut que les clients aient accès à un bien meilleur site Web, fournissant des renseignements à jour sur les programmes, soutiens, réseaux et offres en matière d'emploi.
- Les clients devraient avoir accès à un ou une spécialiste en emploi qualifié(e).
- Certaines des meilleures offres d'emploi se trouvent dans certains des endroits les plus improbables. Il faudrait un atelier apprenant à trouver le « marché caché de l'emploi ».
- Il existe désormais des outils informatisés permettant d'évaluer les besoins des clients et le type de services qu'il leur faut. Le ministère devrait utiliser ces outils pour évaluer les besoins des clients plus objectivement et plus rapidement.
- Certains centres de formation proposent des programmes de type « empruntez une personne », qui permettent aux clients d'« emprunter » pour environ une heure une personne bénéficiant de connaissances spécialisées dans un domaine pertinent. Le ministère devrait songer à concevoir un programme de la sorte.

4.2 Correspondance, demandes et reddition de comptes

Lorsque le thème des pratiques de déclaration des revenus a été abordé, les clients ont majoritairement qualifié le système de procédurier et bureaucratique, et exprimé le sentiment de ne pas bien en saisir la logique, ni les exigences.

- Les lettres de suspension envoyées par la poste ont été jugées particulièrement stressantes. Certains clients ont demandé à ce que la formulation de ces lettres change. Ils ont trouvé qu'elle était accusatoire, qu'elle ne traitait pas les clients avec respect et qu'elle reprochait systématiquement au client ou à la cliente d'avoir omis de satisfaire à une quelconque exigence.
- De nombreux clients ont signalé que certains documents ou dossiers avaient été égarés par les bureaux de l'aide sociale. Dès que les documents se perdent, ont-ils dit, les lettres de suspension se mettent à pleuvoir. Plusieurs clients ont confirmé avoir reçu de telles lettres alors qu'ils avaient transmis leurs formulaires. Même après rectification, ont-ils déploré, personne ne s'est excusé ou ne leur a expliqué ce qui s'était produit.
- Les clients ont raconté d'innombrables anecdotes sur leur incapacité à obtenir la rectification des erreurs survenant lorsque quelque le système déraile, que ce soit en raison d'une erreur humaine ou technique. Ils ont eu l'impression qu'en règle générale, le système n'avait aucun compte à leur rendre et que l'option par défaut était de les rendre responsables des défaillances du système.
- La vérification mensuelle des revenus est une source de frustration. Une femme a confessé que la quantité de rapports exigés dans le cadre de l'emploi indépendant et l'inquiétude associée à la suspension pure et simple de ses prestations la stressaient à tel point qu'elle avait finalement renoncé à l'idée de devenir indépendante.

- Certains clients indépendants ont expliqué qu'ils n'avaient aucun moyen de demander le remboursement de certains frais occasionnés par leur activité et qu'ils n'obtenaient de ce fait aucune indemnisation à ce titre. Ils pensent que les règles de rapport relatives à l'emploi indépendant devraient être révisées, clarifiées et simplifiées.
- Le délai de la retenue de fonds liée aux gains est également vu comme un problème, dans la mesure où il est difficile de prévoir ce qu'on recevra le mois d'après. C'est aussi perçu comme un facteur dissuadant de trouver du travail.

4.3 Faciliter l'accès aux renseignements

Concernant l'accès aux services et aux soutiens nécessaires pour répondre à leurs besoins, les clients nous ont répété qu'il leur fallait des renseignements fiables, pertinents et opportuns. Pourtant, grand nombre d'entre eux ont fait état de leur incapacité à les obtenir.

Lorsqu'on les y a poussés, la plupart d'entre eux ont également admis qu'ils se tournaient habituellement vers leur chargé ou chargée de dossiers pour obtenir ces renseignements, bien que ces derniers croulent souvent sous les tâches. Par conséquent, ils sont nombreux à ne pas avoir le temps de fournir les renseignements sur les possibilités offertes par l'aide sociale ou sur le fonctionnement des règles des programmes, sans parler de chercher les programmes ou les offres en vue de satisfaire les besoins particuliers d'un client ou d'une cliente en termes de formation, de réseautage, de bénévolat, de stage, etc.

Lorsque nous avons remis en question les propos des clients à ce sujet, ils ont reconnu qu'il n'était pas réaliste de s'attendre à ce que les chargés de dossiers s'occupent de tout. Dans l'ensemble, les clients sont tombés d'accord pour affirmer que si les renseignements étaient plus accessibles, ils seraient disposés à assumer une plus grande part de la responsabilité liée à la recherche des renseignements essentiels à la progression de leur cheminement.

Par ricochet, cela ferait diminuer la pression pesant sur les chargés de dossiers, qui pourraient alors jouer un rôle plus proche du conseil ou de la supervision, consistant à aider les clients à déterminer le type de renseignements dont ils ont besoin, et à en faire usage. Toutefois, pour qu'un tel arrangement soit possible, il faudrait, d'après les clients, que les renseignements soient facilement accessibles sur un site Web et que les clients jouissent d'un accès Internet. D'aucuns ont suggéré que les bureaux du POSPH mettent des ordinateurs à la disposition des clients afin qu'ils puissent accéder aux renseignements en attendant de voir leur chargé ou chargée de dossiers (d'autres ont précisé que c'était le cas dans certains bureaux et qu'il s'agissait d'une ressource fort utile).

5. Transition vers le monde du travail : quatrième étape du cheminement

À l'étape 4 du cheminement vers l'emploi, les clients font la transition vers le milieu de travail. Ils sont nombreux à considérer qu'il s'agit-là du maillon le plus faible de la chaîne. Ils ont eu l'impression que le système déployait très peu d'efforts pour les mettre en relation avec des employeurs potentiels véritablement susceptibles d'envisager de leur confier un poste pour lequel ils avaient été formés ou étaient autrement qualifiés.

Certains clients se sont plaints que plutôt que de se voir proposer des offres réelles, ils avaient été envoyés suivre des cours sur la manière de rédiger un curriculum vitae et on leur avait alors suggéré de le diffuser aussi largement que possible. Ils ont soutenu qu'il s'agissait d'une stratégie extrêmement peu efficace pour décrocher un emploi.

D'autres sont allés plus loin : selon eux, plus ils sont qualifiés, plus il est important que leur période de formation inclue des occasions de rencontrer des employeurs et des organismes de leur secteur. Bien que ce soit indispensable pour commencer à établir les relations et les réseaux qui pourraient, à terme, leur permettre de trouver du travail, cela n'arrive que rarement.

Enfin, nous avons entendu parler des obstacles culturels et sociaux qui devaient être surmontés. Même lorsque les clients parviennent à établir le contact avec des employeurs ou à décrocher un entretien d'emploi, les employeurs sont souvent réticents à l'idée d'embaucher des personnes qui peuvent être confrontées à des obstacles, qui peuvent être handicapées, ou qui ne font plus partie du marché du travail depuis longtemps.

Un certain nombre de solutions à ces problèmes ont été envisagées :

Stages : les participants ont eu des expériences mitigées au sein de programmes de ce genre. D'aucuns ont découvert qu'ils avaient été aiguillés vers des emplois à plus bas salaire. D'autres ont noté que même si de tels stages ne se soldaient pas forcément par un emploi, ils permettaient néanmoins de se réhabituer aux conditions de travail et de démontrer qu'ils étaient prêts, disposés et aptes à accomplir les tâches.

Bénévolat : de nombreux participants ont tenu des propos positifs à l'égard de leurs expériences de travail bénévole. Ils ont affirmé que c'était un excellent moyen d'acquérir de l'expérience et des compétences, d'étoffer son curriculum vitae et de nouer des relations. Cependant, certains étaient fermement opposés à l'idée d'exiger des clients du POSPH qu'ils fassent du bénévolat dans le cadre de leur plan d'emploi. Ils ont déclaré que cela constituait une source d'anxiété et de stress pour beaucoup de clients du POSPH. Les gens devraient être encouragés à assumer ce type de rôles et soutenus le cas échéant, mais en aucun cas contraints.

Accès aux réseaux : l'un des messages forts véhiculés par ces discussions est que la formation ne suffit pas. Les clients ont besoin de tisser des liens avec des réseaux dans leurs domaines de prédilection.

Entraide : les réseaux d'entraide ont été cités comme une stratégie prometteuse pour contribuer à orienter les clients au sein du système et pour partager les expériences et offrir un soutien et un encouragement susceptibles, par ricochet, d'aider les clients à accéder à des réseaux offrant de réelles possibilités.

Observations additionnelles : voici quelques commentaires supplémentaires sur la façon de faciliter la transition au milieu de travail :

- Les réseaux d'employeurs/de fournisseurs de services devraient peut-être couvrir de plus grands secteurs géographiques.
- Le gouvernement et l'industrie doivent communiquer davantage entre eux.
- De nombreux participants ont souligné l'importance de l'accès aux études postsecondaires.
- Le programme Ontario au travail compte des spécialistes en emploi ou des spécialistes sectoriels, mais la plupart des clients ne leur parlent jamais. Le système devrait faciliter l'aiguillage des clients vers les organismes spécialisés dans leurs domaines de formation respectifs.
- Les clients devraient être informés des réelles perspectives d'emploi puis aiguillés vers des programmes susceptibles de les mettre en rapport avec des employeurs potentiels.
- Si un type en particulier de formation a peu de chances d'aboutir à un stage, les clients devraient en être informés d'emblée.
- Beaucoup de clients ont un niveau élevé de compétences. Ils ne veulent pas juste un emploi, ils veulent un emploi décent. Le système ne fait pas grand chose pour les mettre en relation avec l'employeur idéal.

6. Des emplois corrects ou des emplois précaires? Réintégrer le marché du travail

Pratiquement tous les participants aux séances de discussion souhaitaient trouver un emploi. Pour eux, l'obtention d'un emploi ne consistait pas seulement à avoir un revenu, mais permettait aussi d'améliorer leur estime de soi. Néanmoins, devant la difficulté à décrocher un emploi décent, de nombreux participants sont devenus inquiets et frustrés. À leurs yeux, le système était censé aider les clients à réintégrer le marché du travail le plus rapidement possible. Au lieu de les inscrire à un programme qui coûte plus d'argent et prend plus de temps, les fournisseurs de services cherchent à « les pousser vers la sortie ».

Certains clients ont fait valoir qu'il s'avère plus coûteux de laisser les personnes toucher l'aide sociale que de réaliser les investissements nécessaires pour les en sortir. Une cliente a notamment lancé : « Pourquoi investir dans des emplois précaires quand on

sait que le client va redemander l'aide sociale dans quelques mois? Cela n'entraîne aucune économie. »

Des clients ont également déclaré avoir rarement reçu des renseignements exacts sur le marché du travail. Ils ont suggéré de mettre davantage l'accent sur des mesures visant à aiguiller les clients vers des fournisseurs de services à proximité de perspectives d'emploi réelles et motivantes.

Ces discussions ont encouragé l'animateur à examiner, avec les clients, comment entretenir les relations les plus efficaces possible avec le ministère. Les remarques suivantes résument et systématisent les principales idées qui sont ressorties de ces discussions.

Les services gouvernementaux se répartissent en deux catégories très différentes. La première catégorie, celle des services transactionnels, désigne les biens et les services mis à la disposition du public par le gouvernement contre de l'argent. Pour illustrer la notion de service transactionnel, on peut prendre l'exemple d'un client ou d'une cliente qui paie un permis de conduire, une carte Santé ou une contravention de stationnement.

Toutefois, pour être efficaces, de nombreux programmes et services reposent sur des aspects allant bien au-delà de simples transactions. Les services visant à faciliter la réadaptation de jeunes ayant des démêlés avec la justice ou à améliorer la santé supposent des niveaux élevés d'engagement personnel, ainsi qu'un degré élevé de confiance entre le client ou la cliente et le fournisseur de services. Il s'agit de relations de collaboration, distinctes des services transactionnels.

Les relations de collaboration sont fondamentalement différentes des services transactionnels. Les services de collaboration sont dynamiques et interactifs, et soulignent l'importance des relations humaines dans la prestation de services. Le point de vue d'un client ou d'une cliente sur la qualité de cette interaction modifie de façon cruciale l'efficacité du service. L'aide sociale fournie dans le cadre du POSPH en offre un excellent exemple.

Le POSPH fournit un large éventail de services et de soutiens en matière d'emploi afin d'aider les clients à se préparer au marché du travail, à trouver un emploi et à le conserver. Les clients du programme travaillent en étroite collaboration avec un chargé ou une chargée de dossiers pour accéder aux services et aux soutiens fournis par des organismes tiers. Toutefois, de nombreux clients se disent déroutés par le système d'emploi. Ils le trouvent bureaucratique, autoritaire et insensible à leurs préoccupations. En fait, il est possible que la relation repose davantage sur des transactions que sur la collaboration. Ces clients ont besoin de sentir qu'ils exercent un certain contrôle sur leur avenir, ce qui nécessite un autre type de relation avec le système et les chargés de dossiers.

Une stratégie prometteuse consisterait à s'inspirer des travaux déjà en cours sur la gestion active des cas, en vue d'établir un partenariat entre les clients et le système d'aide sociale au sein duquel l'accent serait mis sur l'établissement d'une relation de collaboration, plutôt que sur une relation transactionnelle. Les clients travailleraient en étroite collaboration avec leur fournisseur de services d'emploi et/ou chargé(e) de dossiers afin d'élaborer un plan personnel leur permettant de trouver un emploi ou d'atteindre d'autres objectifs.

Ce plan comprendrait plusieurs étapes. Chaque étape comporterait des objectifs clairs et une stratégie concrète pour les atteindre, et préciserait les ressources et les soutiens nécessaires. Par ailleurs, chaque étape devrait s'appuyer sur la précédente et inclure des jalons et des critères de succès, comme le fait de suivre une formation, de rechercher des occasions d'emploi ou de trouver d'éventuels interlocuteurs professionnels.

L'idée d'un plan plus personnalisé a été favorablement accueillie par une grande majorité des participants. Elle leur est apparue comme un moyen prometteur de leur donner un certain contrôle sur leur situation et leur avenir, tout en leur permettant d'évoluer de manière constructive au sein du programme d'aide sociale.

7. Conclusion

Au cours des onze séances de discussion, les clients ont offert un large éventail de commentaires et de suggestions sur certains aspects du programme Ontario au travail et du POSPH, qui ont été résumés dans le présent rapport. En guise de conclusion, il peut être utile de récapituler les points saillants suivants :

- **Chargés de dossiers** : les clients souhaitent bénéficier d'un accès plus fiable à leurs chargés de dossiers et s'attendent à être traités avec respect et courtoisie.
- **Responsabilité partagée** : les clients pensent que la responsabilité ne devrait pas être à sens unique. Les clients et le système doivent se rendre mutuellement des comptes : ainsi, lorsque le système se trompe, il devrait prendre ses responsabilités et répondre des fautes commises.
- **Évaluation des besoins** : le système actuel évalue très mal les besoins des clients et les définit de façon trop étroite.
- **Prestations** : très peu de clients estiment que les taux de base du POSPH ou du programme Ontario au travail sont suffisants, notamment en ce qui concerne le logement, les soins dentaires, les besoins nutritionnels et les transports.
- **Correspondance et demandes** : les clients estiment que le système est procédurier et bureaucratique, et ils n'en comprennent pas vraiment ni la logique, ni les exigences.

- ***Renseignements sur les programmes*** : les clients ont besoin d'obtenir en temps opportun des renseignements fiables et précis sur les programmes et soutiens. Dans l'ensemble, les clients ont conclu que, pour obtenir ces renseignements, ils devraient être moins tributaires des chargés de dossiers et assumer une plus grande part de responsabilité. Mais pour cela, les renseignements doivent être plus facilement accessibles et les clients doivent avoir accès à une connexion Internet et savoir se servir d'un ordinateur.
- ***Renseignements sur le marché du travail*** : les clients devraient bénéficier en temps opportun de conseils et de renseignements précis et à jour sur les possibilités d'emploi et les choix de carrières réalistes au sein de leur collectivité.
- ***Intégration au marché du travail*** : il convient de mettre davantage l'accent sur les mesures visant à aiguiller les clients vers des fournisseurs de services à proximité de réelles possibilités d'emploi.