

Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail

RAPPORT SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

Déposé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Guyline Michaud, Ph.D., c.o.

Rachel Bélisle, Ph.D.

Suzanne Garon, Ph.D.

Sylvain Bourdon, Ph.D.

Patricia Dionne, M.A., c.o.



Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage



Septembre 2012

Direction scientifique du projet

Guylaine Michaud

Auteurs du rapport

Guylaine Michaud

Rachel Bélisle

Suzanne Garon

Sylvain Bourdon

Patricia Dionne

Coordination du projet

Patricia Dionne

Sylvain Paquette (intérim 2011)

Observation sur les sites

Stéphane Zuchoski

Patricia Dionne

Josée Leblanc

Suzanne Garon

Guylaine Michaud

Rachel Bélisle

Personnes assistantes de recherche

Alain Mathonet

Karine Bernier

Sophie Lapointe

Andréan Tremblay-Girard

Stéphane Zuchoski

Révision linguistique et mise en page

Mathieu Pilon

Recherche complémentaire et consultation sur les analyses statistiques

François Côté, statisticien

Personnes collaboratrices dans le projet au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Raymonde Beaudoin, conseillère en évaluation

Direction de l'évaluation, MESS

Hugues Tétreault, statisticien

Direction de l'évaluation, MESS

Ce projet a été réalisé avec le soutien financier du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) dans le cadre d'un financement du ministère Ressources humaines et Développement social Canada (RHSC) par le biais du programme d'Initiative d'innovation pancanadienne (IIP).

Pour citer ce rapport :

Michaud, G., Bélisle, R., Garon, S., Bourdon, S. et Dionne, P. (2012). *Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail*. Rapport synthèse de la recherche déposé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Sherbrooke : Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	4
SOMMAIRE	5
RAPPORT SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE « DÉVELOPPEMENT D'UNE APPROCHE VISANT À MOBILISER LA CLIENTÈLE DITE ÉLOIGNÉE DU MARCHÉ DU TRAVAIL »	10
PARTIE A – LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE	11
STRUCTURE PROGRAMMATIQUE	11
BUTS ET CIBLES DE PERFORMANCE DU PROJET PCM	12
LES OBJECTIFS D'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE	13
PARTIE B – MÉTHODE DE LA RECHERCHE	13
DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE ET DE LA COLLECTE DE DONNÉES	14
DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES RECUEILLIES	16
L'ÉCHANTILLON RETENU POUR LES ANALYSES QUANTITATIVES	18
PORTRAIT GLOBAL DES PERSONNES PARTICIPANTES	18
<i>Profil sociodémographique</i>	18
<i>Historique de présence sur le marché du travail</i>	19
<i>Présence à l'aide sociale et participation à des mesures actives d'emploi</i>	19
LIMITES DE L'ÉTUDE	20
PARTIE C – LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE : CONSTRUCTION DE L'EXPLICATION	21
SYNTHÈSE DE LA PROGRAMMATION EFFECTIVE EN CONTEXTE	21
EFFETS SUR LA MISE EN MOUVEMENT VERS L'EMPLOI ET L'INTÉGRATION EN EMPLOI	24
EFFETS INTERMÉDIAIRES DE PCM SUR LES PERSONNES PARTICIPANTES	26
EFFETS DE PCM CHEZ LES « ACTEURS CLÉS » ET DANS LA COMMUNAUTÉ	29
LES LOGIQUES D'INTERVENTION	31
<i>Logique de l'engagement dans la création et le maintien de liens affectifs sécurisants, fiables et peu conditionnels</i>	32
<i>Logique de la continuité de services relevant de divers secteurs</i>	34
<i>Logique de « l'empowerment » des individus, du groupe et de la collectivité</i>	35
<i>Logique de la connaissance et du changement de soi</i>	37
<i>Logique de l'accompagnement de la personne dans ses différents systèmes (marcher « avec » dans les différents systèmes)</i>	38
<i>Logique féministe</i>	40
LA PERTINENCE DU PROGRAMME	42
LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE PCM	43
<i>Une approche intégrative et contextualisante</i>	44
<i>Les six conditions de la réussite d'une programmation intégrative et contextualisante</i>	47
UNE MODÉLISATION DU PROCESSUS DE RÉINSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE	60
PROCESSUS DE RÉINSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE	62
<i>Étape 1 – Engagement : proximité et collectivité</i>	62
<i>Étape 2 – Contribution plus large à la communauté : des projets collectifs</i>	63
<i>Étape 3 – Implication sociale et élaboration de projets individuels</i>	64
<i>Étape 4 – Concrétisation de projets individuels</i>	66
CONCLUSION	68
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	69

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1	Étapes du déroulement général du projet PCM et temps de collecte des données de recherche, variations ensemble des sites 15
Tableau 2	Données recueillies aux différents temps de la recherche 17
Figure 1	Programmation intégrative et contextualisante..... 48

Sommaire

Ce rapport constitue une synthèse des résultats du projet intitulé « Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail ». Conformément aux règles éthiques habituelles en recherche universitaire, le nom réel du projet développé par les milieux a été remplacé par le nom fictif de *Personnes et communautés en mouvement* (PCM). Le projet PCM a été déposé au ministère Ressources humaines et Développement des compétences du Canada (RHDC) en janvier 2008 par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) en vue d'obtenir du financement de l'Initiative d'innovation pancanadienne (IIP), du ministère des Ressources humaines et Développement des compétences du Canada (RHDC) en collaboration avec le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE). Le projet PCM s'est déroulé sur une période de près deux ans, de 2008 à 2010, et a été suivi de plusieurs mois d'analyse du volumineux et riche corpus de données recueillies pour son évaluation.

Le projet PCM a permis de développer une approche novatrice dans le domaine de l'employabilité destinée à la clientèle dite éloignée du marché du travail. Cette approche visait particulièrement à améliorer la manière de mobiliser cette clientèle dans un parcours vers l'emploi, en tenant compte de divers défis sociaux, économiques et politiques présents au moment de l'élaboration du projet. Afin de construire une offre de service innovante pour cette population, le RQuODE a demandé à ses organismes membres de proposer des projets spécifiques guidés par une programmation et une structure générale (Annexe A). Cette structure a été notamment construite à partir du modèle de participation sociale continue proposé par Riverin-Simard et Simard (2004).

Dans le cadre de PCM, les partenaires ont convenu que la programmation miserait sur les forces moins les limites de chacune des quatre stratégies de l'orientation de ce modèle, tout en mettant l'accent sur la stratégie contextualisante qui a été jugée par les acteurs comme un aspect novateur dans le domaine du développement de l'employabilité. À la lumière de ces précisions et en fonction de leur clientèle et de leurs contextes spécifiques, les neuf sites ont construit des programmes ayant chacun un nom propre. Les neuf sites de PCM sont situés dans des milieux socioéconomiquement défavorisés, répartis dans cinq régions administratives du Québec. La cible de performance de l'objectif principal de mise en mouvement des personnes participantes est fixée à 66 %, et celle de l'intégration durable en emploi varie entre 40 et 45 %. Ces cibles sont établies à partir des résultats obtenus à des mesures actives offertes par Emploi-Québec à des individus recevant des prestations de l'assistance-emploi (MESS, 2003). L'évaluation scientifique de ce projet a été confiée à une équipe de recherche du CÉRTA de l'Université de Sherbrooke. Son mandat était d'évaluer les effets de ce projet dans une perspective formative d'amélioration des pratiques.

Pour répondre aux questions et objectifs de la recherche, l'équipe a utilisé une méthodologie évaluative avec un devis longitudinal mixte quantitatif et qualitatif développé dans une perspective formative d'amélioration des pratiques. La méthode d'évaluation de programme s'inspire de Chen (2005) et de Yin (2010) pour le modèle d'analyse « *explanation building* » qui vise à construire des explications générales à partir de plusieurs études de cas qui peuvent s'appliquer pour chaque cas, même si ceux-ci sont distincts. De nombreuses données ont été recueillies au cours des cinq temps de la recherche, car, selon la posture analytique de l'équipe de recherche, ce n'est qu'en croisant les perspectives des catégories d'acteurs qui sont parties prenantes de l'évaluation qu'il est possible d'en arriver à une vision d'ensemble susceptible de fonder une évaluation rigoureuse.

L'échantillon retenu aux fins des analyses quantitatives se compose de 90 personnes, alors que 20 personnes participant à la recherche (18 %) ont dû être exclues de l'échantillon quantitatif, faute de participation suffisante au programme. Toutefois, ces 20 personnes demeurent dans l'échantillon qualitatif (n = 110) puisque les données recueillies auprès d'elles nous informaient sur les contextes et les interactions dans PCM. Par ailleurs, 65 personnes participantes ont autorisé le MESS à transmettre des informations relatives à leur situation à l'équipe de recherche. Le portrait global, au temps 1, des personnes participantes retenues pour la recherche est relativement varié. Quoi qu'il en soit, elles ont toutes en commun un important éloignement du marché du travail. Outre les personnes participantes engagées dans un processus de mise en mouvement, 17 personnes intervenantes ont participé à la recherche ainsi que des acteurs clés de la communauté, des gestionnaires d'organismes, des personnes agentes d'Emploi-Québec et du personnel du RQuODE. Le devis est mixte avec collecte de données par questionnaires, entrevues semi-dirigées, journaux de bord des personnes intervenantes, observations directes, documents témoins. L'analyse, quantitative et qualitative, fait appel à plusieurs stratégies et à un travail soutenu de triangulation des données.

La méthodologie mise en œuvre a permis de répondre aux trois objectifs de recherche, soit de : 1) décrire les différents programmes et les milieux dans lesquels ces programmes sont implantés en étayant, par des documents notamment, les activités utilisées et le contexte de réalisation, 2) évaluer les retombées sur la mise en mouvement, le maintien dans le projet, l'intégration en emploi et le maintien en emploi pour l'individu et 3) évaluer les retombées pour la communauté.

En ce qui touche le premier objectif, les résultats ont mis en lumière des disparités importantes tant sur le plan du marché du travail¹ que sur le plan de la densité de la population (centres urbains, milieux ruraux) entre les neuf sites de la recherche. Cependant, on a noté une proximité en ce qui concerne les caractéristiques des quartiers ou des lieux ciblés pour la réalisation des projets PCM. Ces lieux présentent des caractéristiques importantes de défavorisation telles un nombre significatif de familles à faible revenu et un haut taux de chômage.

¹ Le taux de chômage est très variable, il se situe entre 5,0 % (plein emploi) et 10,3 %, selon les sites.

Comme le prévoyait la structure générale, les lieux retenus pour la mise en œuvre de PCM ont été choisis à proximité de la résidence des personnes participantes. Dans la très grande majorité des sites, la programmation se réalise à l'extérieur des bureaux des organismes responsables de PCM. Les descriptions des sites permettent de conclure que la programmation suit le nombre d'heures prescrit dans la structure générale du projet avec des adaptations groupales et individuelles. L'analyse permet d'affirmer que la programmation est souple et ouverte. Le nombre de semaines variable accordé à chacune des phases selon les sites ainsi que les activités adaptées aux besoins particuliers des personnes participantes dans la programmation spécifique de chaque site démontrent cette souplesse et cette ouverture de la programmation. Les rencontres de groupes prennent une place importante dans la grille horaire des premières phases de PCM. Dans la plupart des cas, des rencontres individuelles hebdomadaires avaient également lieu. Les autres méthodes appliquées (ex. : documents à lire, visites, conférences) sont adaptées selon les contextes et les phases du programme. Comme le prévoyait la structure générale, tous les sites ont maintenu leur programme actif jusqu'en août 2010. Toutefois, sur tous les sites, la période accordée à ce suivi est variable et dépend du moment d'insertion en emploi ou en formation des personnes participantes.

En matière de ressources humaines impliquées dans le projet, on constate que, sur cinq des neuf sites, deux personnes intervenantes ont accompagné les personnes participantes pendant toute la durée du projet, tandis que sur deux sites, ce sont plutôt trois personnes intervenantes qui ont été impliquées directement dans l'intervention. Aussi, on remarque que deux sites ont choisi de faire des groupes plus petits (dix personnes) et d'affecter une seule personne à l'accompagnement des personnes participantes. Sur la très grande majorité des sites, les personnes intervenantes ont bénéficié de rencontres permettant d'obtenir du support dans leur intervention.

Les résultats montrent qu'à l'intérieur de PCM, le développement des personnes et de leur employabilité se réalise à travers une participation plus grande à la communauté visant l'*empowerment* des personnes et leur contribution à la vie de leur communauté, voire à son développement. L'analyse montre que le projet collectif occupe une place centrale dans les premières phases du programme et qu'il est maintenu, dans certains cas, comme moyen privilégié pour favoriser la mise en mouvement des personnes tout au long du programme au-delà de ces phases. Les analyses permettent de mieux comprendre en quoi le projet collectif et l'esprit dans lequel il est réalisé dans PCM favorisent la mise en mouvement. L'implication des personnes participantes dans la communauté occupe une place importante dans la programmation. Ainsi, l'aspect collectif du programme est prépondérant dans les premières phases. Cependant, la cohabitation entre une programmation aux visées collectives et une programmation aux visées individuelles reste fragile sur certains sites, alors qu'elle est plutôt harmonieuse sur d'autres. Le partenariat territorial est aussi très présent dans la programmation de tous les sites, et ce, dès la phase de démarrage du projet (Annexe A) et le recrutement. De manière générale, on constate la présence de partenaires dans toutes les phases. Comme le prévoyait la structure générale du projet (Annexe A), la grande majorité des partenariats sont établis avec différents organismes

communautaires du milieu et avec des regroupements ou des associations œuvrant au développement de la communauté, dont les centres de développement économique et communautaire. Outre les organismes communautaires, plusieurs sites ont établi des relations partenariales avec des organismes publics (ex. : CSSS) ou des entreprises. Les partenariats évoluent et de nouveaux partenaires s'ajoutent au fur et à mesure qu'avance la programmation.

Enfin, des activités comportant des objectifs en lien avec des enjeux d'orientation, d'adaptation et d'insertion sont présentes dans la programmation de tous les sites. Certains sites maintiennent de telles activités tout au long du programme, alors que d'autres les condensent dans une phase spécifique.

Les résultats de la recherche présentent de nombreux effets ultimes et intermédiaires sur la mise en mouvement vers l'emploi des personnes participantes. Les cibles de performance sont atteintes en moyenne de manière remarquable, avec des fluctuations d'un site à l'autre qui peuvent s'expliquer à la lumière des six conditions de réussite de la programmation de PCM, que nous avons qualifiée d'intégrative et contextualisante, qui soutiennent l'activation intégrée et contextualisée de six logiques d'intervention. Ces logiques sont le résultat du travail de construction de l'explication (*explanation building*) des effets. Ces logiques peuvent être distinguées les unes des autres. Il s'agit de : 1) la logique de l'engagement dans la création et le maintien de liens affectifs sécurisants, fiables et peu conditionnels; 2) la logique de la continuité de services relevant de divers secteurs; 3) la logique de « l'*empowerment* » des individus, du groupe et de la collectivité; 4) la logique de la connaissance et du changement de soi; 5) la logique de l'accompagnement de la personne dans ses différents systèmes (marcher « avec » dans les différents systèmes); 6) la logique féministe. Les six conditions à la réussite de la mise en œuvre d'une programmation intégrative et contextualisante visant la mise en mouvement de personnes dites éloignées du marché du travail basée sur une approche centrée sur les contextes de vie sont les suivantes : 1) la durée, 2) l'ouverture et la souplesse, 3) le partenariat territorial, 4) l'implication dans la communauté, 5) la directionnalité sur la formation et le travail et 6) la formation du personnel. Les résultats obtenus confirment la pertinence d'une telle programmation pour la population visée.

Il importe de souligner qu'un des résultats importants dans la construction de l'explication est l'approche qui a guidé la mise en œuvre de PCM. Rappelons que la programmation a été conduite avec l'idée de mobiliser les forces moins les limites des quatre stratégies de Riverin-Simard et Simard (2004) en mettant l'accent sur la stratégie contextualisante comme facteur de nouveauté. On constate que les acteurs de PCM ont exploré de nouvelles façons de faire les choses et que cela a apporté de réels changements, notamment dans le travail des personnes intervenantes et des organisations (certaines organisations ont d'ailleurs connu plus de succès que d'autres). On est donc bien devant une approche novatrice pour les milieux qui ont pris part à la présente recherche. On est bien aussi devant une approche qui a favorisé la mise en mouvement vers l'emploi. Toutefois, l'approche documentée n'est pas tout à fait celle mise de l'avant à l'origine

du projet PCM, qui supposait que l'on puisse travailler les forces moins les limites des quatre stratégies de l'orientation avec la population visée. S'il s'agit bien d'une approche adoptant une perspective contextuelle, l'intégration par les acteurs de différents fondements donne lieu à une approche non seulement novatrice pour les milieux l'ayant expérimentée, mais également originale eu égard à l'état des connaissances concernant l'intervention dans le domaine large de l'orientation. Les résultats permettent de conclure que l'approche la plus probante relève bien d'une perspective contextuelle mais dans une perspective intégrative et contextualisante plutôt qu'une juxtaposition éclectique des forces moins les limites de stratégies de l'orientation dont les fondements sont incompatibles.

Par ailleurs, dans la perspective formative d'amélioration des pratiques au cœur de la méthode de cette recherche, il nous a semblé important de porter attention à des contextes communs aux personnes participantes de PCM, comme ceux de pauvreté et de précarité, notamment sur le plan du logement, de l'alimentation ou de la sécurité physique. Ces éléments sont encapsulés dans le cadre de Riverin-Simard et Simard (2004). Il paraît important de donner des outils de réflexion aux personnes intervenantes pour tenter d'atteindre plus de cohérence dans les approches mobilisées. Des analyses croisées ont permis de dégager un phénomène transversal de reconnaissance à partir duquel l'équipe de recherche a modélisé un processus de réinsertion sociale et professionnelle qui pourra soutenir une programmation intégrative et contextualisante à l'intention de personnes absentes du marché du travail depuis plusieurs années. La réinsertion y est vue comme un processus dynamique de transformation de l'individu dans son rapport à soi, aux autres et à la société fondé sur des liens de reconnaissance mutuelle.

Ce projet de recherche a généré une quantité remarquable de données quantitatives et qualitatives permettant notamment de croiser le point de vue de plusieurs catégories d'acteurs et documentant l'action de façon proximale. Les méthodes employées ont permis de réaliser une évaluation rigoureuse des résultats et de construire des explications valides et de haut niveau. Dans ce sens, les connaissances construites dans l'étude, notamment les logiques d'intervention (en tenant compte des conditions de réussite et de leur complémentarité) et la modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle, peuvent améliorer les pratiques. Ces connaissances sont construites à partir d'une analyse rigoureuse des données triangulées. Cinq limites de la recherche sont à signaler : 1) le brouillage de certains éléments des contextes assurant l'anonymat et évitant des préjudices aux acteurs et institutions qui participent à la recherche; 2) l'analyse des logiques d'intervention efficaces laissant dans l'ombre ce qui a été inefficace; 3) la mesure des variables intermédiaires avec des instruments différents aux deux derniers temps de la recherche 4) la longueur des questionnaires et leur niveau d'abstraction et 5) la petite taille de l'échantillon qui diminue la puissance statistique des analyses et accroît le risque d'erreurs de type 2 (c'est-à-dire les « faux négatifs » ou le risque de considérer qu'il n'y a pas de différences significatives entre deux groupes alors qu'il en existerait une en réalité).

Pour terminer, il est possible de dégager deux pistes de recherche à partir des résultats de cette étude. La première piste est une recherche de développement construite à partir du processus de réinsertion sociale et professionnelle et à partir des conditions de réussite d'une approche intégrative et contextualisante. L'activation des logiques d'intervention pourrait y être soutenue par un travail de supervision externe. Par ailleurs, en guise de seconde piste, il serait pertinent socialement et scientifiquement de faire des études qui permettent de documenter la mise en œuvre d'approches centrées sur les contextes de vie, dont l'approche intégrative et contextualisante développée dans PCM, auprès d'autres populations que celle éloignée du marché du travail. En effet, il est possible de penser que les pratiques en employabilité et dans le domaine large de l'orientation auprès de populations non éloignées pourraient être guidées par les résultats de cette étude.

Rapport synthèse de la recherche « Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail »

Ce rapport constitue une synthèse des résultats du projet intitulé « Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail ». Le projet PCM a été déposé au ministère Ressources humaines et Développement des compétences du Canada (RHDC) en janvier 2008 par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) en vue d'obtenir du financement de l'Initiative d'innovation pancanadienne (IIP), du ministère des Ressources humaines et Développement des compétences du Canada (RHDC) en collaboration avec le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE). Une équipe de recherche du Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA) de l'Université de Sherbrooke a été associée à ce projet dès ses premières étapes. Cette synthèse porte sur les différentes parties du rapport final de la recherche². Conformément aux règles éthiques habituelles en recherche universitaire, le nom réel du projet développé par les milieux a été remplacé par le nom fictif de *Personnes et communautés en mouvement* (PCM).

Cette synthèse débute par un retour sur le contexte de la recherche incluant la structure programmatique, le but et les cibles de performance du projet PCM ainsi que les objectifs d'évaluation de la recherche. Ensuite, la méthodologie est présentée, suivie des résultats de la recherche. La synthèse de la programmation effective en contexte de PCM sur l'ensemble des sites constitue les premiers résultats abordés. Les effets intermédiaires et ultimes du projet sur la mise en mouvement vers l'emploi et l'intégration en emploi des personnes participantes sont ensuite révélés, suivis des effets de PCM chez les acteurs clés du projet et dans la communauté. Les logiques d'intervention caractéristiques de PCM (qui sont compatibles avec l'approche novatrice en expérimentation et qui peuvent être liées positivement aux changements et à la mise

² Les références au rapport de recherche (RR) sont inscrites entre parenthèses. Les numéros indiqués renvoient aux parties concernées.

en mouvement des personnes participantes à PCM) sont ensuite présentées, suivies de la pertinence du projet. Enfin sont présentées les conditions de réussite de la mise en œuvre du programme PCM, qui soutiennent l'activation des logiques d'intervention mobilisées et liées positivement aux changements et à la mise en mouvement des personnes participantes à PCM. Pour conclure, la modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignées du marché du travail est abordée, à la lumière des réflexions entourant l'analyse des données et les résultats de cette étude.

Partie A – le contexte de la recherche

Le projet PCM vise à développer une approche novatrice dans le domaine large de l'employabilité pour mobiliser vers l'emploi la clientèle dite éloignée du marché du travail. Il vise à expérimenter de nouvelles façons de faire pour répondre à divers défis sociaux, économiques, politiques et scientifiques présents au moment de l'élaboration du projet (RR³ : section 1). Afin de construire un projet novateur pour cette population, le MESS a sollicité le RQuODE pour faire une proposition au Fond IIP. En vue de répondre à cette demande, le RQuODE a demandé à ses organismes membres de proposer des projets spécifiques guidés par un projet et une structure générale (MESS, 2008a). Cette structure a été notamment construite à partir des forces moins les limites des quatre stratégies du modèle de participation sociale continue proposé par Riverin-Simard et Simard (2004) (RR : sections 2.1 et 2.2). Le projet PCM s'est déroulé sur une période de près deux ans, de 2008 à 2010, et a été suivi de plusieurs mois d'analyse du volumineux et riche corpus de données recueillies pour son évaluation.

Structure programmatique

Le projet PCM comporte deux niveaux programmatiques : le programme général, appelé **structure du projet** (MESS, 2008a) (Annexe A) et les programmes spécifiques aux neuf sites. La programmation générale du projet, dont « [...] le cœur de l'intervention est un projet collectif réalisé dans la communauté suivi d'un accompagnement progressif vers une intégration dans un emploi subventionné » (*Ibid.*, p. 9), est souple, c'est-à-dire que les activités sont planifiées, mais qu'elles sont ajustées au contexte des personnes participantes et aux choix qu'elles font à l'intérieur de la programmation. À ce titre, la programmation générale précise les objectifs, les phases, les activités et les méthodes communs à tous les organismes participants (Annexe A). La stratégie contextualisante (Riverin-Simard et Simard, 2004) est vue comme apportant un « vent de nouveauté » (MESS, 2008a, p. 8) à la programmation de PCM. En accord avec cette stratégie, la programmation générale envisage les personnes participantes comme étant inséparables de

³ RR pour « rapport de recherche ».

leurs contextes selon une configuration globale. Dans ce sens, leur situation d'éloignement du marché du travail est le résultat de l'interrelation complexe de facteurs biopsychosociaux en présence. Compte tenu de l'importance des contextes de vie des personnes, il est prévu dans la programmation que l'intervention se fasse directement dans les milieux de vie des personnes et qu'elle favorise l'établissement de partenariats dans la communauté selon une approche partenariale et territoriale fondée sur l'*empowerment* des personnes et des communautés. Toutefois, la stratégie contextualisante n'est pas le seul guide de la programmation, car l'idée est de travailler en considérant les stratégies de l'orientation comme des « éléments essentiellement complémentaires » qui permettent d'agir à plusieurs niveaux dans le développement de l'employabilité chez l'adulte, comme le proposent Riverin-Simard et Simard (2004). Dans le cadre de ce projet, cette proposition a amené les différents acteurs du projet à envisager de travailler avec les forces moins les limites de chaque stratégie.

À la lumière de ces précisions et en fonction de leur clientèle et de leurs contextes spécifiques, les neuf sites ont construit des programmes ayant chacun un nom propre. Les neuf sites de PCM sont situés dans des milieux socioéconomiquement défavorisés, répartis dans cinq régions administratives du Québec. Trois sites sont situés dans des municipalités régionales de comté (MRC) majoritairement rurales, mais deux d'entre eux se retrouvent dans la principale ville de la MRC en question. Les six autres sites se trouvent dans des milieux urbains. Six sites desservent une clientèle mixte, tandis que deux projets spécifiques s'adressent exclusivement à des femmes et un à des hommes uniquement. Un site s'adresse spécialement à des personnes immigrantes et deux sites, en raison de leur localisation, desservent majoritairement cette clientèle sans toutefois restreindre l'accès aux personnes nées au Québec.

Buts et cibles de performance du projet PCM

Par le biais de son approche novatrice, le projet PCM vise à mobiliser des individus considérés comme éloignés du marché du travail dans un parcours vers l'emploi. Il vise également à intervenir de façon privilégiée dans les contextes de vie des individus, notamment dans des milieux qui présentent certaines problématiques d'exclusion. En intervenant dans les contextes de vie, le projet a pour buts d'aider les individus à développer leur pouvoir d'agir, à reconstruire des réseaux sociaux et à développer des habiletés et des compétences pour assurer leur insertion socioprofessionnelle et leur capacité à gérer leur parcours professionnel tout au long de la vie. La cible de performance de mise en mouvement des personnes participantes est de 66 %. La cible pour l'intégration durable en emploi quant à elle varie entre 40 et 45 %⁴ (RR : section 1.3.5).

⁴ « L'intégration durable en emploi, c'est-à-dire l'occupation, entre la fin de la participation (date butoir) et le moment du sondage, d'un emploi durant six mois ou plus de façon consécutive ou marquée d'interruptions de trois mois ou moins (en excluant les vacances et les congés normaux) ou l'occupation d'un emploi saisonnier occupé à nouveau l'année suivante. » (MESS, 2008, p. 25).

Les objectifs d'évaluation de la recherche

Les questions de recherche portent sur l'approche novatrice et les stratégies d'intervention (RR : section 2.10), alors que trois objectifs spécifiques concernent l'évaluation des effets des programmes sur la mise en mouvement des personnes participantes et sur leur communauté. Ces trois objectifs d'évaluation de PCM par l'équipe de recherche sont :

1. Décrire les différents programmes et les milieux dans lesquels ils sont implantés en étayant par des documents, notamment les activités menées et le contexte de leur réalisation;
2. Évaluer les effets⁵ sur la mise en mouvement, le maintien dans le projet, l'intégration en emploi et le maintien en emploi pour l'individu;
3. Évaluer les effets⁶ pour la communauté.

Le présent rapport commence par décrire la réponse à ces trois objectifs, puis traite de l'approche novatrice qui en a permis l'atteinte.

Partie B – Méthode de la recherche

La méthode de recherche employée est évaluative avec un devis longitudinal mixte quantitatif et qualitatif développé dans une perspective formative d'amélioration des pratiques. La méthode d'évaluation de programme s'inspire de Chen (2005) et de Yin (2010) pour le modèle d'analyse « *explanation building* » qui vise à construire, à partir de plusieurs études de cas, des explications générales qui peuvent s'appliquer à chaque cas, même si ceux-ci sont distincts. Le devis retenu proposé peut être qualifié de mixte à dominante qualitative. Il prend appui sur une approche ancrée dans la tradition compréhensive, qui postule que le sens subjectif donné par les acteurs sociaux à leur situation est au fondement de l'action individuelle et sociale. Cette posture est traditionnellement mise en opposition avec les approches plus déterministes, pour lesquelles l'une, l'autre ou l'ensemble des conditions biologiques (génétique...), psychologiques (traumatismes...) ou sociales (position sociale, condition économique...) conditionnent les actions humaines. Nous considérons plutôt que ces deux perspectives peuvent – et doivent – être mises en dialogue dans le cadre d'une analyse qui cherche à rendre compte de la complexité des actions et interactions humaines en contexte. Dans le cadre des analyses, les données quantitatives mettent en lumière des distinctions et associations qui peuvent échapper à la conscience des acteurs, voire au premier regard des observateurs même attentifs, tout en étant

⁵ Alors que le protocole initial utilisait le terme « retombées », le terme « effets » est ici privilégié en raison de sa meilleure correspondance avec la littérature en évaluation de programmes.

⁶ Idem.

susceptibles d'influencer fortement les interprétations et les actions. Les analyses qualitatives sont toutefois essentielles pour saisir la complexité des logiques qui font le pont entre les éventuels « déterminismes » et les actions observées ainsi que leurs variations. La démarche analytique qui sous-tend cette évaluation de projet se construit à partir de données quantitatives et qualitatives variées. La triangulation de celles-ci assure robustesse et nuance à la structure de la preuve présentée. La méthode de recherche est détaillée dans le rapport de recherche (RR : section 3). Dans ce rapport sont présentés en synthèse les données quantitatives et qualitatives recueillies, le portrait global des personnes participantes au temps 1 de la recherche ainsi que l'échantillon retenu pour les analyses quantitatives.

Déroulement de la recherche et de la collecte de données⁷

La recherche a débuté en novembre 2008 (Tableau 1). De novembre 2008 à avril 2009 ont eu lieu les phases de préparation à l'entrée sur le terrain de la recherche : rencontres de l'équipe de recherche, rencontres avec le MESS, rencontres avec le RQuODE et les sites d'implantation, préparation des instruments de recherche et tout ce qui entoure l'éthique de la recherche, notamment la rédaction de la demande d'évaluation éthique déposée au Comité d'éthique de la recherche – Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke. Le projet PCM a été planifié selon un calendrier de 82 semaines réparties généralement sur neuf phases avec des particularités selon le programme de chacun des sites⁸. Le Tableau 1 présente le déroulement de chacune des phases ainsi que les variations de durée d'intervention dans l'ensemble des sites. Il permet d'établir la correspondance entre les cinq temps (T1 à T5) de la recherche et les phases d'intervention. On peut y voir que le projet couvre une période de près de deux ans. Au T1, certains sites avaient recruté suffisamment de personnes pour commencer le projet le 1^{er} avril, comme attendu. Toutefois, certains sites ont amorcé l'intervention plus tard que prévu, soit jusqu'à un peu plus d'un mois de retard par rapport à l'échéancier initial. Ce retard de l'intervention et de la recherche s'est maintenu aux T2 et T3, mais s'est trouvé absorbé au T4 (le T4 devait débuter le 15 juin 2010 mais a été devancé au début mai 2010). Le T5 s'est déroulé comme prévu, six mois après le T4. Ainsi, les périodes de collecte de données se sont échelonnées sur une durée assez longue et l'équipe de recherche a dû s'adapter au rythme de déploiement des projets.

⁷ Précisons que, pour raffiner l'arrimage entre les temps de la recherche et la structure générale du projet (voir Annexe A), nous avons fusionné certaines phases et activités proposées afin qu'elles correspondent mieux aux phases des projets spécifiques qui pouvaient varier d'un site à l'autre. Ainsi, dans notre analyse, il y a neuf phases plutôt que les cinq prévues dans la structure générale du projet.

⁸ Pour mieux comprendre les particularités de chaque programmation des neuf sites, voir la section qui présente la description des programmes (RR : section 4.1).

Tableau 1 Étapes du déroulement général du projet PCM et temps de collecte des données de recherche, variations ensemble des sites

DÉROULEMENT GÉNÉRAL DU PROJET								
Durée de l'intervention : 82 semaines (1½ année), soit 16 semaines de préparation + 66 semaines avec les personnes participantes								
Phase de démarrage	Recrutement des personnes participantes	Préparation du projet collectif dans la communauté	Réalisation du projet collectif	Bilan de compétences	Participation à des activités d'intégration sociale	Participation à des activités préalables à l'employabilité	Stage d'amélioration en emploi	Intégration en emploi, maintien et suivi
8 à 16 semaines	8 à 24 semaines	5 à 20 semaines	8 à 23 semaines	2 à 10 semaines	5 à 41 semaines	11 à 41 semaines	9 à 35 semaines	9 à 35 semaines
Du 1 ^{er} novembre 2008 au 24 février 2009	Du 5 janvier au 9 juillet 2009	Du 1 ^{er} avril au 5 septembre 2009	Du 27 avril au 13 novembre 2009	Du 15 juin au 16 octobre 2009	Du 24 août 2009 au 14 juin 2010	Du 24 août 2009 au 14 juin 2010	Du 1 ^{er} octobre 2009 au 31 août 2010	Du 1 ^{er} janvier 2010 au 31 août 2010
Temps de la recherche								
		T1 1 ^{er} avril au 4 mai 2009		T2 21 septembre au 19 novembre 2009		T3 12 janvier au 12 février 2010	T4 Début mai 2010 à juillet 2010	T5 15 novembre 2010 à décembre 2010

Données quantitatives et qualitatives recueillies

De nombreuses données ont été recueillies au cours des cinq temps de la recherche (RR : section 3.2), car selon notre posture analytique, ce n'est qu'en croisant les perspectives des divers acteurs qui sont parties prenantes de l'évaluation qu'il est possible d'en arriver à une vision d'ensemble susceptible de fonder une évaluation rigoureuse. Ces sources d'informations, largement décrites dans le rapport de recherche incluant les échelles utilisées dans le questionnaire sont présentées de manière détaillée dans la section 3.1 du rapport de recherche.

Ces sources sont :

- 256 **questionnaires sur la situation psychosociale** (T1, T2 et T3)⁹ remplis par les personnes participantes¹⁰;
- 102 **questionnaires sur la situation occupationnelle** remplis par sondage téléphonique en décembre 2011 (T4 et T5);
- 215 **entrevues semi-dirigées** (T2 à T5) auprès de 104 personnes participantes, 61 acteurs clés de la communauté, 7 gestionnaires des organismes ayant offert le projet PCM, 6 personnes agentes d'Emploi-Québec et 2 personnes du RQuODE;
- 35 jours d'**observation directe** et autant de **journaux de terrain** (entre T1 et T2);
- Les **journaux de bord** de 17 **des personnes intervenantes**, remplis de manière quotidienne ou hebdomadaire sur une période d'environ 18 mois (en tout, plus de 2 000 jours des projets PCM sont couverts lorsqu'on additionne les sites). Ces journaux de bord permettent de documenter les activités réalisées et leurs effets tels qu'ils sont perçus par les personnes intervenantes et dans la communauté au quotidien ou à la semaine pour certains sites;
- Des centaines de **documents témoins** recueillis selon diverses méthodes (annexés aux journaux de bord des personnes intervenantes ou aux journaux de terrain du personnel de recherche). Ces documents regroupent notamment des activités, des publicités, du matériel en lien avec le projet collectif ainsi que des cartables d'activités envoyés pour la description des sites. Le nombre de pages de ces documents varie entre 100 et plus de 1 000 pages, selon les sites.

Le tableau 2 précise les différents temps de collecte de données ainsi que les méthodes utilisées à chacun de ceux-ci.

⁹ Le T correspond au temps de la recherche.

¹⁰ Consulter le rapport de recherche à la section 3.3 pour des précisions concernant l'échantillon retenu aux fins des analyses quantitatives. Les personnes participantes sont celles ayant accepté de participer au projet de recherche.

Tableau 2 Données recueillies aux différents temps de la recherche

	T1	T2	T3	T4	T5
<i>Questionnaire sur la situation psychosociale</i>	n = 106	n = 81	n = 69	aucun	aucun
<i>Questionnaire sur la situation occupationnelle</i>	aucun	aucun	aucun	n = 58	n = 44
<i>Entrevues¹¹</i>	aucune	<u>101 entrevues :</u> 53 personnes participantes 17 personnes intervenantes 31 acteurs clés de la communauté	<u>98 entrevues :</u> 44 personnes participantes 17 personnes intervenantes 30 acteurs clés de la communauté 7 gestionnaires	<u>8 entrevues :</u> 7 personnes participantes 1 personne intervenante	<u>8 entrevues :</u> 6 personnes agentes EQ 2 membres du RQuODE
<i>Observations et journaux de terrain</i>	35 jours ¹² d'observation directe effectuée entre le T1 et le T2 (journaux d'observation pour chacune des journées)	aucune	aucune	aucune	aucune
<i>Journaux de bord</i>	Rédaction en continu				

¹¹ Dix-huit entrevues de sortie ont été effectuées entre le T1 et le T4 lorsqu'une personne participante ou une personne intervenante quittait.

¹² Les 35 jours excluent les journées de présentation de projet de recherche et de signature des consentements. Au total, les personnes observatrices ont rédigé 44 journaux de terrain.

L'échantillon retenu pour les analyses quantitatives

L'échantillon retenu pour les analyses quantitatives a été construit à partir de deux critères généraux : une participation active à la préparation et à la réalisation du projet collectif, d'une part, et une participation au projet de 24 semaines minimum, d'autre part (RR : section 3.3). Des 110 personnes pour lesquelles des données quantitatives ont été recueillies, 90 ont respecté ces deux critères. Ces 90 personnes composent l'échantillon retenu aux fins des analyses quantitatives.

Rappelons que les données qualitatives (journaux de terrain et journaux de bord¹³) recueillies auprès des 20 personnes (18 %) exclues de l'échantillon quantitatif faute de participation suffisante au programme sont tout de même considérées puisqu'elles nous informent sur les contextes et les interactions dans PCM.

Portrait global des personnes participantes

Le portrait global, au T1, des 90 personnes participantes¹⁴ retenues pour la recherche est relativement varié. Quoiqu'il en soit, elles ont toutes en commun un important éloignement du marché du travail. Le portrait global détaillé des personnes participantes au T1 se trouve dans le rapport de recherche (RR : section 4.3.1). La prochaine section présente le portrait global synthèse des personnes participantes. Pour connaître le portrait des personnes intervenantes et des acteurs de la communauté, se reporter au rapport de recherche (RR : sections 4.3.2 et 4.3.3).

Profil sociodémographique

Sur l'ensemble des sites, les femmes sont plus nombreuses (64 %; n = 57) que les hommes à participer au projet PCM (36 %; n = 32). En ce qui a trait à leur âge, 62 % (n = 50) des personnes participantes du projet ont moins de 35 ans et 10 % (n = 8) ont moins de 25 ans. La majorité des personnes participantes sont originaires du Québec (68 %; n = 58). Parmi les personnes immigrantes, 41 % (n = 11) sont installées au Québec depuis cinq ans ou moins. On note que 54 % (n = 44) des personnes participantes ont cessé de fréquenter un établissement scolaire en quatrième secondaire ou avant et que 55 % (n = 45) des personnes ne possèdent aucun diplôme. Parmi les personnes qui ont un diplôme, 67 % (n = 26) possèdent un diplôme de niveau secondaire (DES, DEP), 5 % (n = 2) ont obtenu un diplôme collégial (soit une attestation d'études collégiales (AEC) ou un diplôme d'études collégiales (DEC)), 14 % (n = 5) ont obtenu un baccalauréat, et 14 % (n = 5) ont classé leur diplôme dans la catégorie « Autre ».

¹³ Aucune des personnes qui ont fait l'entrevue au T2 n'a par la suite été exclue de l'échantillon.

¹⁴ Pour certaines données, le n est inférieur à 90, car les personnes participantes n'ont pas répondu à toutes les questions (données manquantes).

Historique de présence sur le marché du travail

Parmi les personnes participantes, 44 % (n = 31) ont plus de cinq ans d'absence du marché du travail et 23 % (n = 16) n'ont aucune expérience de travail. Au total, 71 % (n = 50) de l'échantillon satisfait au critère d'éloignement de deux ans ou plus du marché du travail, tandis que 29 % (n = 20) de l'échantillon a eu une expérience de travail rémunéré au cours des deux années précédant PCM, quoique cette expérience ait été pour la plupart de courte durée. La difficulté de se maintenir en emploi semble être très présente chez cette population. Parmi les personnes participantes ayant déjà travaillé, 41 % (n = 22) ont occupé leur dernier emploi moins de trois mois, et les deux tiers (65 %; n = 35) sont restés moins d'un an dans leur dernier emploi. Par ailleurs, 7 % (n = 4) ont occupé leur dernier emploi pendant plus de cinq ans.

Présence à l'aide sociale et participation à des mesures actives d'emploi

Parmi les personnes participantes, 65 ont autorisé¹⁵ le MESS à transmettre des informations relatives à leur situation à l'équipe de recherche. Ces informations ont permis de constater qu'avant leur participation à PCM, 95 % (n = 62) des personnes avaient bénéficié de l'aide sociale au cours des douze derniers mois. Parmi celles-ci, 77 % (n = 50) en ont bénéficié douze mois complets. Les 5 % (n = 3) qui n'ont reçu aucune prestation d'aide sociale durant cette période ont pu recevoir d'autres types de prestations, par exemple des prestations de l'aide aux victimes d'actes criminels. Enfin, 65 % (n = 42) des personnes participantes avaient bénéficié de l'aide financière de dernier recours pendant plus de 24 mois consécutifs avant le début de leur participation à PCM. En ce qui concerne la participation à des mesures actives d'emploi effectuées au MESS dans les cinq années avant PCM, 49 % (n = 32) des personnes n'avaient participé à aucune mesure, 29 % (n = 19) avaient participé à une mesure, 22 % (n = 14) avaient participé à deux mesures ou plus. Parmi les 59 mesures mentionnées, les plus fréquentes sont les services d'aide à l'emploi (27 %; n = 16), la mesure de francisation pour les personnes immigrantes (17 %; n = 10) et les autres mesures de formation (12 %; n = 7). Enfin, certaines personnes participantes présentent un diagnostic de contraintes sévères à l'emploi (14 %; n = 9) et d'autres, un diagnostic de contraintes temporaires à l'emploi¹⁶ (31 %; n = 20).

En somme, le cumul de certaines caractéristiques des personnes participantes au projet PCM permet de dresser un portrait global qui confirme leur appartenance au groupe des personnes éloignées du marché du travail selon les critères d'Emploi-Québec. La majorité d'entre elles ont une absence prolongée du marché du travail, une présence consécutive de deux ans ou plus à l'assistance sociale, une faible scolarité ou ont peu participé à des mesures actives d'emploi dans les cinq dernières années. Cette population correspond à celle qui était visée par le programme.

¹⁵ Pour connaître les considérations éthiques de cette étude, se reporter au rapport de recherche (RR : 3.4.10). Toutes les données présentées dans ce paragraphe concernent ce sous-échantillon ayant accepté le transfert d'information.

¹⁶ Pour plus d'information sur les critères justifiant un diagnostic de contraintes temporaires à l'emploi, consulter le site suivant : <http://www4.gouv.qc.ca/FR/Portail/Citoyens/Evenements/perdre-son-autonomie/Pages/allocations-contraintes-temporaires-emploi.aspx#>

Limites de l'étude

Ce projet de recherche a généré une quantité remarquable de données quantitatives et qualitatives qui permettent notamment de croiser le point de vue de plusieurs catégories d'acteurs et qui documentent l'action de façon proximale. Toutefois, certaines limites doivent être signalées.

Une première limite tient à l'importance, dans la présente étude évaluative, de brouiller des informations pour assurer l'anonymat et éviter des préjudices aux acteurs et institutions qui participent à la recherche. Dans certains cas, des informations qui auraient permis de mieux comprendre le contexte de réalisation de la programmation n'ont pu être révélées, car elles permettaient d'identifier directement des acteurs ou institutions.

Une autre limite tient à la méthodologie et au temps prévu pour réaliser les analyses. En effet, la méthode et le temps n'ont pas permis de faire un inventaire de toutes les logiques d'action et d'intervention. Mettre l'accent sur ce qui fonctionne bien est apparu comme un choix crucial pour répondre aux objectifs et questions de recherche. Nous portons une attention particulière aux logiques d'action et d'intervention qui, selon les données, ont eu un effet sur la mise en mouvement vers l'emploi, l'intégration et le maintien en emploi. Il faut rappeler que cette recherche est évaluative et d'une ampleur considérable et que nous avons choisi dès le début de miser sur ce qui fonctionnait bien. Cela peut laisser l'impression que tout ce qui a été fait est efficace alors que ce n'est pas le cas. Des analyses secondaires sur des phénomènes particuliers pourront éventuellement être faites pour mieux comprendre certains défis de l'intervention ou de la gestion dans ce type de programmation.

Le choix de ne pas mesurer l'ensemble des variables intermédiaires de mise en mouvement (estime de soi, SEP, réseaux sociaux et détresse psychologique) avec le même instrument sur toute la durée du projet amène une autre limite. Une standardisation de l'instrumentation aurait permis plus de constance dans la façon de suivre les variables, mais il a été jugé préférable d'utiliser un questionnaire sur la situation occupationnelle soumis par téléphone au T4 et au T5 de la recherche afin de rejoindre le plus de personnes possible. Comme on l'a vu plus haut, cette façon de procéder a permis de limiter l'attrition dans le taux de réponse qui avait été constaté dès le T3.

Une autre limite pourrait concerner l'utilisation d'un long questionnaire, composé d'énoncés souvent abstraits, auprès de populations ayant de bas niveaux de littératie en langue française. Comme nous l'avons mentionné plus haut, certaines personnes ont rencontré des difficultés à comprendre les questions.

Enfin, une dernière limite statistique est la petite taille de l'échantillon qui diminue la puissance statistique des analyses et accroît le risque d'erreurs de type 2 (faux négatifs), c'est-à-dire le risque de considérer qu'il n'y a pas de différences significatives entre deux groupes alors qu'il en existerait une en réalité.

Partie C – Les résultats de la recherche : construction de l'explication

Cette partie présente d'abord une synthèse de la programmation ayant effectivement eu lieu sur les neuf sites de PCM. Ensuite, les effets intermédiaires et ultimes sur la mise en mouvement vers l'emploi et l'intégration en emploi chez les personnes participantes sont révélés. Ils sont suivis des effets de PCM chez les acteurs clés du projet et dans la communauté. Ensuite sont présentées les logiques d'intervention qui peuvent être liées positivement aux changements et à la mise en mouvement des personnes participantes à PCM. La pertinence du programme PCM clôture cette partie sur les résultats de la recherche.

Synthèse de la programmation effective en contexte

Les programmes spécifiques mis en œuvre dans les neuf sites de la recherche sont largement décrits dans le rapport de recherche (RR : section 4.1). En ce qui concerne la synthèse de la programmation effective en contexte, précisons d'abord que le contexte global du marché du travail au Québec a grandement oscillé pendant le projet PCM, notamment en raison de la crise économique qui a secoué l'économie mondiale. L'analyse des contextes socioéconomiques dans les villes où se déroule PCM montre des disparités importantes tant sur le plan du marché du travail¹⁷ que de la densité de la population (centres urbains, milieux ruraux). Cependant, on note une proximité en ce qui concerne les caractéristiques des quartiers ou des lieux ciblés pour la réalisation des projets PCM. Ces lieux présentent des caractéristiques importantes de défavorisation telles un nombre significatif de familles à faible revenu et un haut taux de chômage.

Comme le prévoyait la structure générale, les lieux retenus pour la mise en œuvre de PCM ont été choisis à proximité de la résidence des personnes participantes. Dans la très grande majorité des sites, la programmation se réalise à l'extérieur des bureaux des organismes responsables de PCM. Plusieurs organismes ont également choisi le lieu de manière à créer un « milieu de vie » pour les personnes participantes : un endroit spécifiquement organisé pour elles, qui pourrait favoriser leur sentiment d'appartenance. Bien que cela ne soit pas proprement détaillé dans la

¹⁷ Le taux de chômage est très variable, il se situe entre 5 % (plein emploi) à 10,3 %, selon les sites.

programmation, certains de ces lieux possédaient déjà du matériel informatique et des téléphones, tandis que d'autres ont dû procéder à des ajustements matériels pour faciliter la réalisation de la programmation. Trois sites disposaient d'un seul bureau fermé pour faire les entrevues individuelles. Enfin, certains sites ont choisi de retourner dans les locaux de l'organisme au moment des recherches de stage, de formation ou d'emploi.

En matière de ressources humaines impliquées dans le projet, on constate que, sur cinq des neuf sites, deux personnes intervenantes ont accompagné les personnes participantes pendant toute la durée du projet, tandis que sur deux sites, ce sont plutôt trois personnes intervenantes qui ont été impliquées directement dans l'intervention. Aussi, on remarque que deux sites ont choisi de faire des groupes plus petits (10 personnes) et d'assigner une seule personne pour accompagner les personnes participantes. Sur la très grande majorité des sites, les personnes intervenantes ont bénéficié de rencontres permettant d'obtenir du soutien dans leur intervention. Le type de soutien reçu (interne, externe, formel, informel) varie d'un site à l'autre, de même que la fréquence de ces rencontres (passant d'hebdomadaires à sporadiques). Les personnes intervenantes avaient aussi accès au service de secrétariat de leur organisme ainsi qu'à des ressources matérielles comme des répertoires d'activités, le centre de documentation ou le matériel informatique.

La structure générale du projet (voir le détail en Annexe A) prévoyait 21 heures par semaine d'investissement de la part des personnes participantes, jusqu'à la douzième semaine avant la fin de la programmation. Durant la dernière phase, la phase d'intégration en emploi, le nombre prévu d'heures d'investissement augmente, passant à une fourchette de 28 à 35 heures par semaine. Les descriptions des sites permettent de conclure que la programmation suit le nombre d'heures prescrit dans la structure générale du projet avec des adaptations groupales et individuelles.

Comme le prévoyait la structure générale, tous les sites ont maintenu leur programme actif jusqu'en août 2010. Il importe d'attirer l'attention sur le fait que PCM prévoyait un suivi des personnes participantes dans leur dernière phase d'insertion. Ce suivi tenait compte des contextes de vie des personnes, notamment leur emploi ou leur formation. Sur tous les sites, la période accordée à ce suivi est variable et dépend du moment d'insertion en emploi ou en formation des personnes participantes. La durée du suivi est donc en soi variable, selon les besoins et les contextes de vie des personnes participantes.

Les rencontres de groupe prennent une place importante dans la grille horaire des premières phases de PCM. Dans la plupart des cas, des rencontres individuelles hebdomadaires avaient également lieu. Les autres méthodes appliquées (ex. : documents à lire, visites, conférences) sont adaptées selon les contextes et les phases du programme. Au fil du programme, certains sites mobilisent moins le groupe de personnes participantes et augmentent le suivi individualisé de manière à soutenir les projets plus individuels d'insertion en emploi, aux études ou autres. D'autres sites ont mis de côté les méthodes groupales en faveur de l'accompagnement individualisé plus rapidement, quelques semaines seulement après la réalisation du projet

collectif. Toutefois, sur ces sites, des activités de groupe ont été remises à l'horaire pour répondre aux besoins de soutien en groupe des personnes participantes dans leur projet individualisé. D'autres sites, enfin, ont maintenu des sous-groupes sur plus d'une année, et certains les ont maintenus sur la totalité du programme en fonction des besoins de soutien vers la mise en mouvement des personnes participantes.

L'analyse permet d'affirmer que la programmation telle que pratiquée dans les neuf sites est souple et ouverte. Une programmation souple renvoie à l'idée que les activités sont planifiées mais ajustées au contexte des personnes participantes et aux choix qu'elles font à l'intérieur de la programmation (ex. : choix du projet collectif). Une programmation ouverte fait référence aux ajouts d'activités fortement contextualisées, construites au fur et à mesure qu'émergent des besoins liés aux situations de vie des personnes participantes. Le nombre de semaines variable accordé à chacune des phases selon les sites (RR : section 3.2; Tableau 3) ainsi que les activités adaptées aux besoins particuliers des personnes participantes dans la programmation spécifique de chaque site démontrent cette souplesse et cette ouverture de la programmation.

Le caractère souple et ouvert de la programmation s'observe sur tous les sites. Par exemple, la préparation au retour aux études occupe presque toutes les plages horaires du groupe sur un site dans les phases de participation à des activités d'intégration sociale et les phases préalables à l'employabilité. Sur d'autres sites, les personnes intervenantes constatent dans leur groupe un besoin d'augmenter l'habileté à utiliser un ordinateur pour la recherche d'informations. Sur d'autres sites encore, des cours de français sont ajoutés aux programmes, là où les personnes participantes ne parlaient pas le français ou le parlaient peu. Des activités sportives sont inscrites à la programmation sur certains sites afin de favoriser, entre autres, le développement de saines habitudes de vie et la communication interpersonnelle. L'ouverture dans la programmation concerne aussi les besoins et difficultés qui sont rapidement transformés en activité ayant pour but de développer des compétences utiles dans leurs contextes de vie. Ces besoins pouvaient être très variés en fonction des problématiques de la personne ou du groupe. Par exemple, des ateliers en lien avec les difficultés familiales sont offerts sur les sites où de nombreuses personnes ont des enfants. Ou, sur d'autres sites, des activités en lien avec le vécu de situations de violence sont momentanément ajoutées. Il est possible de parler d'une forme de « sur-mesure » et de « juste-à-temps » dans la programmation. En effet, la programmation de PCM a donné lieu à plusieurs réajustements fortement contextualisés, en cours de projet, pour répondre aux situations rencontrées par les personnes participantes au fil de leur mise en mouvement vers l'emploi ou les études. Il importe aussi de souligner la grande variété et l'abondance des activités sur chacun des sites.

L'analyse de la programmation montre qu'à l'intérieur de PCM, le développement de la personne et de son employabilité se réalise à travers une participation plus grande à la communauté visant l'*empowerment* et la contribution à la vie de la communauté, voire à son développement. L'analyse montre que le projet collectif joue un rôle central dans les premières phases du

programme et que ce rôle se poursuit au-delà de celles-ci dans certains cas. L'implication des personnes participantes dans la communauté occupe une place importante dans la programmation. Ainsi, l'aspect collectif du programme est prépondérant dans les premières phases. Cependant, la cohabitation entre une programmation aux visées collectives et une programmation aux visées individuelles reste fragile sur certains sites, alors qu'elle est plutôt harmonieuse sur d'autres¹⁸.

Le partenariat territorial est aussi très présent dans la programmation de tous les sites, et ce, dès la phase de démarrage du projet (Annexe A) et le recrutement. De manière générale, on constate la présence de partenaires dans toutes les phases. Comme le prévoyait la structure générale du projet, la grande majorité des partenariats sont établis avec différents organismes communautaires du milieu et avec des regroupements ou associations œuvrant au développement de la communauté, dont les centres de développement économique et communautaire. Outre les organismes communautaires, plusieurs sites ont établi des relations partenariales avec des organismes publics (ex. : CSSS) ou des entreprises. Toutefois, à l'exception des relations entretenues avec les CSSS, qui ont été des partenaires de première importance dans les projets PCM, ces relations sont généralement basées sur des contacts plus ponctuels. Par exemple, la participation à une assemblée municipale ou les visites d'entreprises ou de centres de formation. Les partenariats évoluent et de nouveaux partenaires s'ajoutent au fur et à mesure qu'avance la programmation.

Enfin, des activités comportant des objectifs en lien avec des enjeux d'orientation, d'adaptation et d'insertion sont présentes dans la programmation de tous les sites. Certains sites maintiennent de telles activités tout au long du programme, alors que d'autres les condensent dans une phase spécifique.

Effets sur la mise en mouvement vers l'emploi et l'intégration en emploi

L'objectif de la mise en mouvement vers l'emploi jusqu'à l'intégration en emploi de personnes éloignées du marché du travail a été atteint en moyenne de manière remarquable. Dans ce rapport synthèse, les principaux résultats en lien avec les deux cibles de performance (la mise en mouvement vers l'emploi et l'intégration en emploi) sont présentés. Ces résultats sont exposés de façon très détaillée dans la section *Effets des projets PCM sur les personnes participantes* du rapport (RR : section 4.4).

Rappelons que, dans le cadre de cette étude, la personne est considérée comme étant en mouvement vers l'emploi lorsqu'elle participe à d'autres mesures d'Emploi-Québec (1^{re} cible) ou lorsqu'elle a intégré un emploi (2^e cible). Dans ce sens, au mois de décembre 2011 (T5), soit quatre mois à la suite du programme d'une durée de 18 mois, 82 % (n = 54) des personnes

¹⁸ Ce constat est directement lié aux conditions de réussites de PCM présentées plus loin dans ce document.

participantes sont considérées comme en mouvement vers l'emploi ou en emploi¹⁹ (RR : section 4.4.2). Les personnes participantes ayant répondu au questionnaire sur la situation occupationnelle par sondage téléphonique sont en emploi à 39 % (n = 18). Parmi elles, 29 % (n = 5) travaillent à temps plein, 35 % (n = 6) travaillent entre 15 et 34 heures par semaine, et 35 % (n = 6) travaillent entre 5 et 14 heures par semaine. Parmi les personnes qui ont répondu en décembre 2011, 40 % (n = 17) ont vu leur situation économique s'améliorer. Quant aux retours aux études au T5, les 10 personnes concernées suivent des programmes menant à un diplôme reconnu par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Elles sont retournées au niveau secondaire en formation générale à 50 % (n = 5), en formation professionnelle à 30 % (n = 3), au collégial à 20 % (n = 2) et au niveau universitaire à 5 % (n = 1). Notons encore que la moitié de ces personnes n'avaient aucun diplôme avant leur participation à PCM.

Parmi les 65 personnes qui ont autorisé le MESS à transmettre à l'équipe de recherche des informations relatives à leur situation, la participation à d'autres mesures (excluant les formations et emplois non subventionnés par le MESS) au cours des douze mois suivant la participation à PCM, atteint 64,6 % (n = 42) en moyenne. De plus, on constate qu'en moyenne, au cours de l'année suivant leur participation au projet PCM, ces personnes ont diminué significativement de trois mois leur temps de présence à l'aide sociale²⁰. Ces informations précisent aussi que 22 % (n = 14) de ces personnes n'ont eu aucun mois de présence à l'aide sociale dans les douze mois suivant PCM. Rappelons que 95 % (n = 62) de cet échantillon avait bénéficié de l'aide sociale ou autre au cours des douze mois précédant le projet et que 77 % (n = 50) en avait bénéficié pendant douze mois consécutifs avant sa participation à PCM. Les analyses du temps de présence à l'aide sociale par site permettent de préciser que, sur trois sites, la diminution moyenne du temps de présence à l'aide sociale est de cinq mois. Pour les six autres sites, cette diminution se situe entre zéro et trois mois. Parmi ces quatre sites, notamment celui pour lequel on n'observe aucune diminution, de nombreuses personnes participantes présentent un diagnostic de contrainte sévère à l'emploi.

Il importe de préciser qu'un site a fait du retour aux études menant à un diplôme sa principale cible, en postulant que cela permettrait une « réelle sortie de la pauvreté et de l'aide sociale ». Les résultats lui donnent raison. En effet, ce site a le plus haut taux de diminution de présence à l'aide sociale au cours des douze mois suivant la participation; soit, en moyenne, 5,3 mois de moins qu'au cours de l'année précédant la participation à PCM. Pour l'ensemble des sites, ces résultats

¹⁹ Ce nombre correspond à la somme du pourcentage de présence à des mesures en décembre 2011 de 65 personnes participantes (61,5 %) avec le pourcentage de personnes en emploi ou en formation qui n'ont plus de soutien financier du MESS de 46 personnes participantes au T5 (20 %). En considérant uniquement les données recueillies dans le questionnaire de la recherche, le pourcentage est de 81 %.

²⁰ Aussi appelée « aide de dernier recours ». Cette aide comporte deux programmes : le programme d'aide sociale et le programme de solidarité sociale. Le premier vise à accorder une aide financière de dernier recours aux personnes qui ne présentent pas de contraintes sévères à l'emploi et le second, aux personnes qui présentent des contraintes sévères à l'emploi. Voir <http://www.mess.gouv.qc.ca/solidarite-sociale/programmes-mesures/assistance-emploi/>

sont impressionnants lorsque l'on considère le niveau d'éloignement du marché du travail des personnes participantes et le facteur de démission en regard des possibilités de se trouver un emploi, qui avait été retenu par plusieurs sites comme critère de sélection lors du recrutement (RR : section 4.1²¹).

Effets intermédiaires de PCM sur les personnes participantes

La mise en mouvement vers l'emploi comporte de nombreux objectifs intermédiaires de changement et de développement sur les plans personnel, social et professionnel dans différents contextes de vie (famille, travail, études, quartier, etc.). La notion de mise en mouvement, définie à partir d'un document du MESS, est détaillée dans le rapport de recherche (RR : section 2.3.1). Les analyses permettent d'affirmer que le projet PCM a eu de nombreux effets importants sur l'ensemble des plans visés. Ces effets sont validés par le croisement de nombreuses données. Toutefois, il importe de préciser que les effets identifiés sont variables et que leur degré de réalisation et d'intégration diffère selon les besoins particuliers des groupes et des individus et en fonction de leurs contextes de vie. De plus, si certaines personnes démontrent une intégration remarquable des changements, notamment par leurs réalisations (retour aux études, retour en emploi, contribution à la communauté), les changements semblent plus fragiles chez d'autres personnes et les effets n'ont pas tous la même intensité chez les uns et les autres. Les effets engendrés par PCM sur les personnes participantes ont été classés en six catégories qui sont présentées dans les paragraphes qui suivent. Pour une description détaillée de ces effets (incluant des verbatim d'entrevues, des extraits de journaux, etc.), consulter le rapport de recherche (RR : section 4.4; Tableau 34).

Selon leurs besoins, les personnes participantes ont modifié – le plus souvent de manière graduelle, mais parfois de manière radicale – leurs **habitudes de vie** (RR : section 4.4.4) en se donnant un horaire de vie plus compatible avec le marché du travail, en conciliant leurs nouveaux rôles ou activités, en diminuant leur consommation d'alcool, de drogues, de médicaments ou de jeux, en modifiant leur alimentation, en augmentant le nombre d'heures qu'elles consacrent à l'exercice physique ou en améliorant leur hygiène personnelle.

Chez les personnes participantes, plusieurs changements ont été identifiés en ce qui concerne **la manière de se considérer**. Une amélioration sur plusieurs variables jugées déterminantes dans l'insertion sociale et professionnelle a été notée chez la majorité des personnes participantes : la confiance en soi, l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle, l'assurance de sa valeur personnelle, la motivation (diminution de l'amotivation). Ces résultats sont très robustes, car ils proviennent du croisement entre des effets quantitatifs (RR : section 4.4.1) et des effets documentés à partir des analyses des données qualitatives (RR : section 4.4.5). Des effets positifs

²¹ Pour chaque site, la clientèle ciblée est décrite.

sur la perception de soi en tant que travailleur ou étudiant ressortent de manière importante de l'analyse des données qualitatives. Un plus grand respect de soi-même est également constaté. Enfin, nous avons relevé chez des personnes participantes une manière différente de considérer leur participation à la vie communautaire et d'envisager leur contribution à la société. Des fluctuations importantes ressortent dans ces changements, autant dans les données quantitatives que dans les données qualitatives. Les données qualitatives recueillies quotidiennement permettent de mieux comprendre ces fluctuations, car elles documentent les nombreuses difficultés financières, relationnelles (ex. : contexte de violence), de santé physique et psychologique (ex. : état dépressif, anxiété), pour ne nommer que celles-ci, que rencontrent les personnes participantes dans leur mise en mouvement vers l'emploi.

Parmi les catégories d'effets qui se démarquent fortement dans les données, il y a tous les changements concernant **la manière d'être en relation**. En effet, l'amélioration dans la manière de communiquer et d'être en relation avec les autres peut être qualifiée de majeure dans la mise en mouvement vers l'emploi des personnes participantes. Il importe de préciser qu'avant de commencer le programme, plusieurs personnes participantes rencontraient, à des degrés divers, des difficultés relationnelles importantes, comme une grande timidité ou des comportements agressifs. Ces difficultés constituaient un obstacle important à leur insertion sociale et professionnelle. Tout comme dans la catégorie précédente, ces résultats sont aussi très valides, car ils proviennent du croisement entre des effets quantitatifs (RR : section 4.4.1) et des effets documentés à partir des analyses des données qualitatives (RR : section 4.4.6). Ainsi, plusieurs personnes participantes gèrent leurs émotions de manière plus appropriée. Par exemple, le croisement des données permet de dire qu'elles ressentent moins d'émotions négatives. Pour les personnes ayant des enfants, une amélioration de la relation avec leurs enfants est souvent notée. L'augmentation de la sociabilité, de la tolérance et du respect envers des personnes d'autres cultures, de l'attachement envers des personnes importantes font aussi partie des modifications dans leur manière d'être en relation. Leur réseau social s'est modifié par l'arrivée de nouvelles personnes et la rupture avec des personnes considérées comme non favorables à leur mise en mouvement vers l'emploi. Ces changements dans les relations se font progressivement au cours des phases du programme et impliquent une variété de contextes où les personnes doivent mettre en œuvre leurs compétences relationnelles.

La catégorie d'effets **changement dans sa contribution à la vie communautaire** (RR : section 4.4.7) regroupe les actions qui constituent un changement dans la manière de s'investir dans la vie de la communauté (projet collectif, bénévolat, participation dans des instances citoyennes). Sur certains sites, ces actions contribuent notamment à favoriser l'accès des personnes aux ressources de la communauté. Ainsi, certaines personnes participantes deviennent des relais d'information dans leur entourage immédiat et dans la communauté. Elles diffusent, notamment aux personnes ayant des critères d'éloignement du marché du travail, les informations au sujet des services disponibles pour leur venir en aide. Dans ce sens, certaines personnes participantes qui effectuent un retour en emploi ou aux études sont devenues des

modèles ou des motivateurs pour la mise en mouvement de personnes intimes (enfants, amis, conjoints) vers l'emploi, la formation ou le bénévolat. Cet engagement dans la vie communautaire permet aux personnes participantes d'être reconnues dans leurs compétences, d'être considérées en fonction de ce qu'elles peuvent apporter à la communauté plutôt qu'à travers des stigmates liés aux personnes bénéficiant de l'aide sociale. Les personnes se considèrent autrement, s'estiment davantage, grâce à l'image positive d'elles-mêmes que leur renvoient les autres personnes dans leur environnement.

Les projets PCM ont eu des effets marquants sur des **apprentissages étroitement liés au retour en emploi ou aux études** (RR : section 4.4.8). Sur les sites comptant des personnes participantes immigrantes ou anglophones, les compétences en français langue seconde parlé et écrit se sont grandement améliorées. En plus des activités directement axées sur l'apprentissage du français, ces personnes ont eu l'occasion de parler et d'écrire en français dans les différentes phases du projet. D'autres personnes participantes non immigrantes ont augmenté leurs connaissances de base en français et en mathématiques, ce qui a eu des effets directs et bien documentés sur leur retour aux études. Des compétences de base en informatique ont été développées sur la majorité des sites. Le développement de ces compétences a favorisé la mise en mouvement de certaines personnes. La grande majorité des personnes participantes ont développé des compétences en recherche d'emploi et se sont renseignées sur les formations, le travail, le marché du travail et divers services offerts. Le retour en emploi ou aux études de plusieurs personnes participantes est attribuable en partie à l'acquisition de ce type de compétences et à l'utilisation de celles-ci dans la mise en mouvement. La diversité des activités proposées dans le cadre du projet PCM a permis la mobilisation et le développement d'intérêts, de valeurs, de qualités et de diverses compétences. Cette mobilisation et ce développement ont notamment eu lieu lors de la réalisation du projet collectif, d'activités d'implication sociale, des stages ou des projets individuels. D'ailleurs, l'identification d'un objectif d'emploi ou d'un projet professionnel est l'un des effets importants du projet PCM. Enfin, le programme PCM (par le biais de son projet collectif ou de ses stages et l'accompagnement et le suivi dans les retours aux études) soutient l'acquisition de nouvelles compétences des personnes participantes en lien avec des métiers non spécialisés, semi-spécialisés ou spécialisés.

Une plus grande accessibilité aux différentes ressources dans la société fait partie des effets importants de PCM dans la vie de plusieurs personnes participantes. Ainsi, outre **les changements dans la situation** déjà présentés et qui concernent particulièrement l'obtention d'un emploi ou le retour aux études, d'autres effets sur la situation des personnes participantes ont été documentés (RR : section 4.4.9). Parmi ceux-ci, certaines personnes participantes ont eu accès à un logement autonome ou à une habitation sociale ou à d'autres lieux qu'elles convoitaient. L'accès au transport en commun, à des places en garderie et à divers autres services dans la communauté (comme de l'aide matérielle et des services-conseils) fait partie des ressources qui ont contribué à changer la situation de personnes participantes de PCM.

Pour conclure, ces résultats démontrent combien les changements et leurs effets sont variés et déterminants dans le processus de mise en mouvement vers l'emploi de plusieurs personnes, et à quel point ils peuvent se produire de manière simultanée. On constate d'ailleurs que plusieurs de ces changements ne se réalisent pas de manière linéaire et sont plutôt le résultat d'une interrelation complexe de différents éléments sociaux, psychologiques et biologiques (RR : section 2.2).

Effets de PCM chez les « acteurs clés » et dans la communauté

Si, dans le programme général, les cibles de performance en ce qui concerne les personnes participantes étaient clairement établies, il n'y en avait pas pour les effets dans la communauté. Il semble qu'il ne soit pas dans la culture des acteurs du domaine de l'employabilité d'établir des cibles d'efficacité précises sur le plan des changements dans la communauté, même si tous les sites prévoient des effets sur celle-ci. Pourtant, l'analyse des données nous permet de mieux comprendre l'environnement des personnes participantes, d'évaluer l'ensemble des effets de PCM et aussi de mieux comprendre l'approche novatrice en développement. Cette analyse a permis d'identifier des changements significatifs chez de nombreuses personnes qui ont côtoyé les personnes participantes dans la communauté territoriale, et plus largement chez les acteurs clés de PCM : les personnes intervenantes de PCM, d'autres personnes intervenantes, les gestionnaires des organismes responsables de PCM, des employeurs ou des collègues de bénévolat, des personnes agentes d'Emploi-Québec, des personnes permanentes du RQuODE ainsi que des membres de la famille ou des pairs des personnes participantes. Voici une synthèse des résultats concernant les effets chez les autres acteurs de PCM (RR : section 4.5.1) et dans la communauté (RR : section 4.5.2). Pour une description détaillée de ces effets (incluant des verbatim d'entrevues, des extraits de journaux, etc.), consulter le rapport de recherche (RR : section 4.5).

Un des effets inattendus – mais de grande importance – concerne **les personnes intervenantes de PCM** pour qui le projet a été un espace de sensibilisation et de formation insoupçonné. À partir de leurs connaissances de la clientèle cible, variables d'une personne à l'autre, les personnes intervenantes ont en très grande majorité souligné avoir développé une compréhension plus approfondie des contextes de vie des personnes participantes. Cette nouvelle compréhension a modifié la vision de l'intervention de plusieurs d'entre elles, notamment dans une perspective de globalité et de complexité.

À un autre égard, et compte tenu des nombreux partenariats entre organismes communautaires et de la continuité de services qui existe entre eux, la participation à PCM a amené certaines **personnes intervenantes d'organismes non spécialisés dans l'employabilité** à développer une meilleure compréhension des contextes de vie des personnes participantes. Ces personnes sont plus nombreuses à accorder une attention plus importante à la dimension travail, et notamment

aux démarches visant le retour en emploi, dans le cadre des services qu'elles offrent à cette clientèle. Certains de ces acteurs clés ont aussi modifié leur vision du partenariat en dépassant la simple référence entre organismes pour travailler en continuité de services.

L'analyse permet de retenir que PCM a amené les **gestionnaires des organismes de développement de l'employabilité** à prendre conscience des ressources humaines nécessaires et accessibles pour intervenir en contexte auprès des personnes éloignées du marché du travail. De plus, compte tenu de la programmation souple et ouverte de PCM, les gestionnaires ont dû assouplir leurs façons de faire et tenter d'organiser la supervision de personnels qui, sur la majorité des sites, œuvraient à l'extérieur de l'organisme. La gestion de l'intervention était par conséquent différente de celle de programmes réguliers plus structurés.

Plusieurs des **employeurs ou collègues de bénévolat** qui ont côtoyé des personnes participantes dans le cadre du projet collectif, du bénévolat ou des stages ont eu l'occasion de voir dans l'action les capacités de personnes participantes et reconnaissent désormais davantage ces capacités. Pour d'autres, le programme PCM a permis de créer une plus grande ouverture à cette population.

Chez les **agents et les agentes d'aide aux individus d'Emploi-Québec**, on retient une meilleure perception des capacités et de la motivation de la clientèle. Certains d'entre eux ont constaté l'importance de la durée de l'intervention et de l'engagement des personnes intervenantes pour la mise en mouvement de cette population. Elles constatent également la nécessité de communiquer avec les personnes intervenantes de PCM plus régulièrement qu'avec celles d'autres types de services d'employabilité, compte tenu de la durée de la programmation, afin de mieux gérer les attentes et les demandes. Grâce à PCM, le **personnel d'un regroupement d'organismes d'employabilité** a acquis plus de connaissances sur les obstacles, les capacités et les contextes de vie des personnes participantes. La participation à PCM a amené ce regroupement d'organismes à modifier sa perception de l'offre de services liée aux personnes éloignées du marché du travail. Le nouveau rôle de gestionnaire de projet que ce regroupement d'organismes est appelé à jouer dans PCM suscite également chez les personnes interviewées une compréhension approfondie des contextes au sein desquels se réalise l'intervention et de ce qu'exige la collaboration à une recherche universitaire.

Dans la **famille des personnes participantes**, les changements peuvent occasionner un climat plus sain et une meilleure relation avec les institutions fréquentées par les enfants. Certaines personnes de l'entourage se sont mises en mouvement vers l'emploi, influencées par l'expérience positive d'une personne participante de PCM et se sont insérées en emploi ou ont décidé d'effectuer un retour aux études.

Certains changements touchent le quartier où a eu lieu PCM, tandis que d'autres changements touchent la communauté plus large. Au niveau **du quartier**, l'implication dans PCM a permis à certaines personnes participantes d'entretenir des liens avec des personnes résidentes. Ces liens ont contribué à une meilleure compréhension, chez ces dernières, des obstacles, des capacités et des contextes de vie des personnes participantes et, par conséquent, à une diminution des préjugés. Dans le quartier, diverses actions réalisées au cours de PCM semblent avoir favorisé une certaine reconnaissance qui permet une plus grande ouverture aux cultures différentes de la sienne.

Dans certaines **communautés locales**, on constate un mouvement d'entraînement et de concertation favorisé par PCM pour le développement de services tenant compte des contextes de vie des personnes participantes. À la suite des résultats concluants de PCM, plusieurs réalisations liées à la programmation ont été reprises en partie dans les communautés qui souhaitent bonifier et repenser l'offre de services à leurs populations. En outre, plusieurs personnes bénéficient de renseignements sur les ressources offertes au sein de leur communauté grâce aux personnes participantes qui assurent le relais de cette information. Enfin, il semble que la réalisation de PCM ait contribué au **développement d'une communauté de valeurs** basée sur l'accessibilité aux ressources et le développement du pouvoir d'agir. Des alliances et partenariats se sont créés ou développés entre différents acteurs porteurs de ces valeurs. Ces changements sont regroupés dans le Tableau 35 du rapport de recherche (RR : section 4.5.1).

Pour conclure, ces résultats démontrent l'intérêt d'identifier des cibles de changements chez les acteurs clés de PCM et dans la communauté. Toutefois, de telles cibles restent à définir, dans le respect de la perspective de développement des communautés.

Les logiques d'intervention

Dans le travail de construction de l'explication (*explanation building*) des effets, nous avons choisi de travailler à partir de ce qui semblait être les grandes lignes ou les déterminants (Chen, 2005) donnant une direction à l'action, c'est-à-dire les diverses interventions menées dans le cadre de PCM. Ces grandes lignes directrices, nous les appelons les **logiques d'intervention**.

Nous avons identifié six logiques d'intervention caractéristiques de PCM, compatibles avec l'approche novatrice en expérimentation et qui peuvent être liées positivement aux changements et à la mise en mouvement des personnes participantes. Plusieurs de ces logiques sont présentes sur plusieurs sites. La dernière est plus marginale, mais elle est prépondérante sur un site et est fortement liée à la mise en mouvement de personnes participantes. Ces logiques peuvent être distinguées les unes des autres. Il s'agit de :

1. La logique de l'engagement dans la création et le maintien de liens affectifs sécurisants²², fiables et peu conditionnels;
2. La logique de la continuité de services relevant de divers secteurs;
3. La logique de « l'empowerment » des individus, du groupe et de la collectivité;
4. La logique de la connaissance et du changement de soi;
5. La logique de l'accompagnement de la personne dans ses différents systèmes (marcher « avec » dans les différents systèmes);
6. La logique féministe.

Il est difficile d'établir un ordre des logiques puisque leur intensité peut varier d'un site à l'autre et selon les phases de PCM. L'ordre choisi est celui qui semble le plus fécond pour comprendre leur complémentarité et leur activation en situation, pour faire des comparaisons entre elles et pour construire l'explication des résultats de PCM. Aucun site n'utilise qu'une seule de ces logiques, mais chacun travaille de façon plus constante avec certaines d'entre elles. Bien que nos analyses n'aient pas été systématiques sur ce point, on peut aussi penser que chaque personne intervenante se sent plus à l'aise avec l'une ou plusieurs de ces logiques. On peut aussi penser qu'il est essentiel de pratiquer la coanimation ou la co-intervention dans PCM, pour permettre l'activation d'une pluralité de logiques et la prise en compte des nombreux contextes différents des personnes participantes, à l'intérieur et à l'extérieur de PCM. Dans ce rapport synthèse sont résumées ces logiques et leurs conditions d'activation²³.

Logique de l'engagement dans la création et le maintien de liens affectifs sécurisants, fiables et peu conditionnels

Cette logique peut être associée à des interventions mettant l'accent sur la relation dyadique entre la personne intervenante et la personne participante et, plus globalement, sur la relation de la personne intervenante avec le groupe. Dans toutes les phases du programme, la personne intervenante est totalement engagée à créer, maintenir et restaurer des liens affectifs intenses, sécurisants et fiables avec les personnes participantes et le groupe. La personne participante est abordée comme quelqu'un s'étant construit dans plusieurs matrices relationnelles (ex. : dans la famille, le groupe de pairs), où se tissent et se brisent des liens affectifs et sociaux.

Les personnes intervenantes assurent une présence, de l'écoute, du réconfort et de la validation aux personnes participantes en vue de les motiver à se mobiliser vers leurs objectifs, à se développer de manière plus optimale (réponses plus satisfaisantes à leurs besoins) en fonction de leurs contextes de vie, à résoudre leurs problèmes et à faire face aux préoccupations quotidiennes, aux obstacles et aux transitions. Les personnes intervenantes acceptent de travailler en dehors du cadre du programme ou de leur cadre habituel d'intervention, voire de leur zone de confort, afin

²² Dans la littérature, le terme « lien affectif *sécure* » est également employé pour désigner les liens affectifs sécurisants.

²³ Pour une description plus complète, consulter la section 4.6 du rapport de recherche; pour des précisions concernant la méthode employée pour les identifier, consulter la section 3.4.5 dudit rapport.

de consolider et de maintenir les liens sécurisants, fiables et peu conditionnels avec les personnes participantes dans leurs différents systèmes de vie. Les lieux physiques privilégiés de cette logique sont tous les espaces fréquentés par le groupe PCM (salles de rencontre, corridors, plateaux de travail, organismes visités, etc.) et les contextes de vie de la personne.

L'activation de cette logique est possible à certaines conditions, parmi lesquelles on compte les ressources internes et externes dont disposent les personnes intervenantes, et plus particulièrement leur formation. S'il ne se dégage pas de profil type de formation, il est clair que pour travailler dans cette logique, la personne intervenante doit posséder de très bonnes compétences relationnelles. Elle doit, avoir une formation en relation d'aide et connaître un certain nombre de cadres de référence en psychologie ou counseling afin de mieux saisir les répercussions que peuvent avoir certaines blessures dans les matrices relationnelles. Elle doit aussi savoir intervenir adéquatement pour traverser des tensions, des crises ou des conflits. Par ailleurs, la personne intervenante doit être capable de mobiliser ses compétences et connaissances *in situ*, et en faisant s'il y a lieu appel au groupe, sans délai.

La durée du programme (échelonné sur plus d'un an) a permis aux personnes impliquées d'établir une relation de confiance mise à l'épreuve de l'action et des contingences du quotidien et d'envisager la possibilité d'avoir des relations de ce type à l'extérieur de PCM. Pour les personnes participantes (qui ont souvent vécu des expériences précoces de ruptures et d'abandons), cette présence continue, avec – et malgré – des moments de défaillance ou de prise de distance, semble essentielle pour modifier certaines croyances sur soi et sur son rapport au monde et pour favoriser la persévérance dans le mouvement vers l'emploi (et probablement dans le maintien en emploi). Pour que cette logique complexe soit activée, l'organisme doit être en mesure d'embaucher deux personnes compétentes qui s'engagent dans PCM pour toute sa durée (plus d'un an), car un changement de personnel a des effets sur la sécurisation des personnes participantes et semble ralentir la mise en mouvement.

La présence de deux personnes intervenantes paraît importante à plusieurs égards, notamment pour le soutien réciproque qu'elles peuvent s'apporter et aussi pour que l'une puisse, par exemple, intervenir individuellement, lors d'un appel à l'aide ou au réconfort, tandis que l'autre continue l'activité en cours avec le reste du groupe. L'organisation du temps doit être souple, les personnes embauchées doivent avoir une certaine latitude horaire pour pouvoir faire face aux imprévus, tout en ayant une bonne capacité d'établir des priorités. Elles doivent être capables de se réserver du temps pour prendre du recul dans PCM (ex. : rédaction du journal de bord, entrevues, groupe de partage) comme dans leur vie personnelle. Elles doivent pouvoir compter sur le soutien affectif et logistique de la part de la direction et des collègues de l'organisme ainsi que de leur entourage.

Le fait que PCM soit un projet de développement d'une approche novatrice en association avec un groupe participatif auquel collaborait une professeure d'université en counseling de carrière;

et le fait que des membres d'une équipe de recherche et du personnel expérimenté en counseling de carrière aient procédé à des observations et des entrevues de recherche semblent avoir joué ce double rôle de sécurisation et d'ouverture vers l'innovation chez les personnes intervenantes, qui, pour plusieurs, expérimentaient pour la première fois cette façon d'être en relation avec les personnes participantes.

Logique de la continuité de services relevant de divers secteurs

Cette logique peut être associée à des interventions mettant l'accent sur les services développés par une communauté et une société pour le bien-être des personnes et des familles et tendant vers une cohérence d'ensemble des services. Les intervenants, dans cette logique, abordent la personne dite éloignée du marché du travail comme une personne ayant plusieurs besoins d'aide qui ne peuvent être comblés par un seul programme, mais qui exigent la coordination de divers services et la collaboration de plusieurs personnes intervenantes aux expertises différentes et provenant de secteurs distincts (ex. : santé, éducation, hébergement). La préoccupation de la continuité de services paraît essentielle pour éviter toute rupture de services dans les périodes de passage d'un service ou d'une aide financière à l'autre (ex. : passage de l'aide de dernier recours aux prêts et bourses du MELS).

Dans cette logique, l'intervention est élaborée en tenant compte des services qu'obtient déjà ou que pourrait obtenir la personne participante, pour elle-même ou pour ses enfants, afin de favoriser sa mise en mouvement vers l'emploi (ex. : garderie, thérapie, aide alimentaire). La personne ou l'équipe intervenante aide la personne participante à mieux comprendre l'offre de services de divers organismes de son territoire, joue le rôle d'intermédiaire pour l'aider à obtenir des services et prend des initiatives, avec l'accord explicite de la personne participante, pour faciliter l'obtention de ceux-ci. L'intervention s'ajuste aux besoins de chaque personne et est centrée sur la tâche et les ententes, formelles ou informelles, avec des personnes intervenantes ou leurs organisations. Cette logique repose sur la qualité des communications tant en personne (visites d'organismes, d'institutions, accompagnement de personnes participantes à des rencontres) qu'à distance.

L'activation de cette logique est possible à certaines conditions, notamment la formation des personnes intervenantes. Pour travailler dans cette logique, la personne intervenante doit avoir une connaissance de base des services offerts par les établissements publics et les organismes communautaires sur le territoire (emploi, sécurité du revenu, éducation, santé et services sociaux, justice et protection civile, logement, etc.). Elle doit être en mesure, dès le recrutement, de créer des liens avec les personnes intervenantes de ces secteurs, en vue de faciliter d'éventuelles collaborations et de travailler en interdisciplinarité. Elle doit comprendre minimalement la culture et le cadre normatif des organismes partenaires. De son côté, l'organisme doit être en mesure d'embaucher une personne qui a déjà un réseau de contacts dans les organismes de services à la population du territoire.

L'organisation du temps doit être souple afin de s'ajuster aux horaires d'autres personnes intervenantes. Les personnes intervenantes qui travaillent dans cette logique sont ouvertes aux réalités d'autres milieux et se mettent dans une position d'apprentissage continu.

Logique de « l'empowerment » des individus, du groupe et de la collectivité

Cette logique peut être associée à des interventions mettant l'accent sur la prise de pouvoir de l'individu, du groupe et parfois de la collectivité locale (territoire) sur sa vie et sur la vie collective, à partir de divers engagements au bénéfice d'un collectif. Elle peut faire appel, parfois, à la mobilisation de membres d'une communauté pour la résolution de problèmes collectifs sur un territoire donné. Dans cette logique, les acteurs fondent leurs interventions sur l'idée que la personne participante est un être social. Ils postulent qu'en l'aidant à agir dans sa collectivité, la personne peut comprendre davantage le rôle qu'elle peut jouer dans un collectif, que ce soit dans la collectivité ou en emploi, et trouver du sens à la démarche entreprise. La prise de pouvoir (*empowerment*) des personnes est explicitement liée au pouvoir qu'elles développent dans leur groupe d'appartenance et dans leur collectivité. L'intervention donne une place centrale à des projets collectifs élaborés par le groupe et apportant une contribution à la collectivité. La personne intervenante joue le rôle d'agente de mobilisation des membres du groupe, du groupe lui-même, des sous-groupes et d'acteurs de la communauté. Le lieu physique privilégié de cette logique peut varier d'un site à l'autre.

L'activation de cette logique est possible à certaines conditions, dont l'état du partenariat au sein de la collectivité territoriale. La personne intervenante doit avoir de bonnes bases en partenariat, en animation de groupe et en gestion de projets. Elle doit savoir se mettre en action avec un groupe, être solidaire de ses membres et leur laisser un pouvoir de décision et d'action, tout en demeurant la gardienne d'un cadre souple, à la fois sécuritaire et ouvert. Ce cadre doit permettre la reconnaissance informelle, par les personnes elles-mêmes, par leurs pairs et par certains acteurs de la collectivité – voire par la collectivité elle-même – des ressources particulières des personnes participantes. Il doit aussi favoriser la mobilisation et le développement de compétences des membres du groupe et des acteurs de la communauté. La personne intervenante doit posséder de très bonnes compétences relationnelles et être en mesure de soutenir des processus d'apprentissage et de changements individuels et collectifs. Elle doit connaître les organismes de la collectivité, avoir un réseau de contacts et posséder des habiletés pour aider à traverser les malentendus, les tensions et les conflits qui ne manquent pas de ponctuer les parcours collectifs.

Le programme doit s'échelonner sur plusieurs mois pour permettre la tenue d'un ou plusieurs projets collectifs ayant une certaine durée, une planification inclusive de tous les membres du groupe, une mise en œuvre et une prise de recul collectives. Il apparaît important que les personnes participantes puissent vivre ce cycle complet (planification, mise en œuvre, prise de recul) de mise en mouvement dans la communauté sur lequel elles avaient un pouvoir d'agir. Il semble précieux de ménager une période où le groupe est toujours ensemble après des actions

collectives pour partager les constats sur les répercussions d'un projet dans la communauté et les éventuelles modifications du regard d'acteurs de la communauté sur des personnes ayant eu besoin de l'aide de dernier recours. Il y a toutefois un pari important dans la mobilisation de cette logique, car les personnes intervenantes ne peuvent pas contrôler les réactions des acteurs, des membres du groupe ou de la communauté. Par ailleurs, elles sont témoins d'interactions diverses et peuvent jouer un rôle clé pour décoder ces réactions et aider les personnes à prendre du pouvoir sur la situation. Le fait que PCM ne se termine pas quelques jours après la fin du projet collectif, comme cela est fréquent dans d'autres formations structurées en groupe (ex. : en milieu scolaire avec les spectacles de fin d'année), pourrait jouer un rôle significatif dans le processus de mise en mouvement.

Pour que cette logique soit activée efficacement, l'organisme doit être en mesure d'embaucher le nombre de personnes compétentes nécessaires selon la complexité des contextes de vie des personnes dans le groupe, le nombre de membres et l'ampleur de la mobilisation dans la communauté²⁴. L'intérêt d'être plusieurs personnes intervenantes, dans le cadre de cette logique, est la mise en commun de leurs réseaux de contacts et leur activation selon les situations. L'organisation du temps doit être très souple, les personnes embauchées doivent avoir une certaine latitude horaire pour pouvoir faire face aux imprévus, tout en ayant une bonne capacité d'établir des priorités.

Cette logique a été facilitée dans les organismes qui avaient prévu, à l'étape de mise en place du programme, le cadre d'action et le cadre financier dans lesquels les personnes intervenantes et le groupe pouvaient se mouvoir. De même, les organismes qui avaient prévu les échanges réguliers entre la direction et les personnes intervenantes pour d'éventuels ajustements ont aussi facilité l'activation de la logique de l'*empowerment*. À l'occasion, la direction de l'organisme était présente au sein du groupe et capable de s'impliquer elle aussi dans cette logique. Pour que le pouvoir d'agir soit effectif, les personnes intervenantes doivent disposer d'une marge de manœuvre leur permettant d'établir des liens avec les acteurs et d'intervenir dans la gestion du budget, budget qu'elles doivent par ailleurs suivre attentivement, afin d'en respecter le cadre préalablement convenu et, si nécessaire, de le revoir avec la direction de l'organisme. Le bailleur de fonds de l'organisme (dans le cas présent Emploi-Québec) doit donc lui aussi faire preuve de souplesse quant à la gestion du budget, et ces deux organes doivent entretenir des relations efficaces pour convenir d'éventuels ajustements.

Bien que cette logique relève de l'action, il paraît essentiel que les personnes intervenantes prévoient pour elles et pour le groupe un moment de retour sur la semaine. Elles doivent être capables de se réserver du temps pour prendre du recul, dans PCM (ex. : rédaction du journal de

²⁴ Sur certains sites, lors du projet collectif, des ressources internes de l'organisme (coordonnateur, personne intervenante) sont venues soutenir les deux personnes intervenantes du projet. Sur d'autres sites où il n'y a pas eu de soutien supplémentaire, la phase de préparation et de réalisation du projet collectif demande une telle énergie que les deux personnes intervenantes montrent des signes d'essoufflement.

bord, entrevues, groupe de partage) comme dans leur vie personnelle. Elles doivent pouvoir compter sur le soutien affectif et logistique de la part de la direction et des collègues de l'organisme ainsi que de leur entourage.

Logique de la connaissance et du changement de soi

Cette logique peut être associée à des activités ou à des interventions visant à ce qu'une personne aidée augmente sa connaissance de soi ou fasse des prises de conscience significatives sur ses valeurs, intérêts, aptitudes, qualités, compétences et comportements, sur ce qui stimule ou entrave son développement (croyances erronées, schémas/*patterns*, blessures, mécanismes de protection, problèmes d'attitudes et de comportements, etc.) et sur sa capacité à réaliser son plein potentiel. Cette logique peut aussi viser le développement de compétences personnelles jugées nécessaires pour plus d'autonomie. La personne aidée est perçue comme responsable de sa destinée et capable d'une pleine autonomie. Elle est vue comme étant en mesure de se réorganiser et de faire des changements en elle-même afin de réaliser ses projets.

Dans cette logique, le processus continu d'intervention vise à aider la personne à faire confiance à sa propre expérience interne, à prêter attention à ses propres critères, à les différencier et à les intégrer dans son développement. Ainsi, les autres personnes participantes et les personnes intervenantes sont considérées comme des éléments déclencheurs d'une dynamique interne. Dans ce sens, les personnes intervenantes interviennent auprès de la personne sans considération explicite pour ses contextes ou ses tensions avec son environnement. Un défi pour les personnes intervenantes pourrait résider dans certaines contradictions en ce qui concerne la vision de la personne véhiculée dans les activités de PCM par rapport à celle mise en avant dans d'autres interventions. Cette logique n'apparaît pas comme dominante dans l'intervention, mais plusieurs personnes participantes semblent bénéficier des activités travaillées dans cette logique, car elles peuvent s'en remettre à la personne intervenante et aux instruments; découvrir un nouveau vocabulaire pour parler de soi et se comprendre; sortir, pendant une période donnée, de leurs soucis quotidiens; faire des activités qui leur sont familières parce qu'elles ont participé à des activités similaires dans le passé; etc.

Il n'y a pas de lieu physique privilégié associé à cette logique. On la trouve dans des interventions réalisées dans le bureau de la personne intervenante, dans une zone permettant des conversations privées, dans un espace collectif ou lors d'activités de groupe. Plusieurs activités de groupe peuvent être guidées par cette logique, notamment celles de nature plus magistrale et introspective.

L'activation efficace de cette logique dans PCM est possible à certaines conditions, dont la présence de personnes intervenantes (ou de collègues de l'organisme intervenant, de façon ponctuelle) ayant des compétences solides en regard des processus de changement individuel et de construction de comportements de mésadaptation. Elles peuvent ainsi offrir des modèles

explicatifs crédibles aux yeux des personnes participantes (ex. : analyse transactionnelle, schémas de Young). Elles doivent être capables d'aider une personne à faire des prises de conscience significatives par rapport à sa mise en mouvement, en tenant compte de ses mécanismes de défense (évitement, affrontement, etc.) susceptibles d'être réactivés de manière plus vive dans certaines situations. Les personnes intervenantes doivent être en mesure d'établir une relation de confiance, de connaître le « coffre » des outils disponibles et sélectionner les démarches ou les outils en tenant compte du processus de développement déjà engagé. Elles doivent être capables de mener les interventions proposées, notamment l'administration de tests (ou autres), et avoir les compétences pour en interpréter les résultats et communiquer ceux-ci afin qu'ils aient du sens dans le cadre de la démarche des personnes.

L'organisme doit être en mesure d'embaucher une personne compétente et disposer d'un « coffre » d'outils éprouvés. Pour être efficace dans PCM, cette logique semble devoir être mise au second plan afin que soient priorisées, s'il y a lieu, les logiques de l'engagement dans la création et le maintien de liens affectifs sécurisants, fiables et peu conditionnels (1) et de l'*empowerment* (3).

Logique de l'accompagnement de la personne dans ses différents systèmes (marcher « avec » dans les différents systèmes)

Cette logique peut être associée à des interventions mettant l'accent sur la résolution de problèmes qui relèvent parfois d'injustices à l'égard de personnes en situation de pauvreté ou de marginalité (ex. : l'accès à un logement décent), qui fragilisent durablement ces personnes et qui entravent leur participation, notamment au programme PCM et leur mise en mouvement vers l'emploi. L'intervention permet aux personnes participantes de trouver (par l'entraide et la solidarité avec leurs pairs et les personnes intervenantes ou avec des acteurs de la communauté) des solutions à leurs préoccupations quotidiennes. Les interventions s'inscrivent dans une recherche de solutions directes, concrètes et souvent rapides à divers problèmes rencontrés dans l'environnement immédiat où vivent les personnes aidées (logement, palais de justice, famille, école, milieu de travail), et qui entravent leur participation au programme.

Dans cette logique de l'accompagnement dans les systèmes de vie, les personnes intervenantes sortent de leur organisme ou du lieu où le groupe PCM est installé et se rendent, lorsqu'il est pertinent de le faire, dans les différents milieux de vie des personnes, avec celles-ci (ex. : famille). À l'extérieur de leur organisme, les personnes intervenantes ne font pas les activités typiques du domaine de l'employabilité (comme des rencontres d'information dans des organismes partenaires).

L'intervention puise une grande part de sa directionnalité²⁵ dans l'expérience et dans la demande de la personne accompagnée, et exige une grande marge de manœuvre et un bon discernement de la personne intervenante (ex. : confronter un propriétaire qui fait preuve de préjugés à l'égard d'une personne participante, protéger une personne victime de violence). Cet accompagnement fait appel à la proximité entre la personne intervenante et la personne participante, à une certaine intensité dans l'échange accentuée par une prise de risque partagée dont l'issue n'est pas connue ni de la personne intervenante ni de la personne participante. Ici, on abandonne le postulat voulant que tout adulte soit pleinement autonome en toutes circonstances et que, s'il le veut et qu'il y met les efforts, il peut trouver une solution à ses problèmes. Cette logique met plutôt l'accent sur le partage, voire la solidarité et la redistribution de ressources (ex. : entre personnes vivant dans la pauvreté) et, dans certaines circonstances, sur la défense des droits des personnes (*advocacy*). L'intervention est ajustée aux situations et centrée sur une mise en mouvement à deux ou à plusieurs, ensemble, pour tenter de résoudre ou d'alléger un problème. La personne intervenante est une actrice et une citoyenne connaissant – ou capable de documenter – les droits de la personne et capable de mettre en action ses valeurs pour une société plus juste et équitable.

Les activités documentées et relevant de cette logique dans PCM sont généralement ponctuelles. Elles peuvent se réaliser dans l'urgence ou, au contraire, être planifiées de façon à faire baisser le niveau d'anxiété de la personne (ex. : une personne intervenante s'engage à soutenir une personne participante qui doit comparaître en cour pour conserver la garde de ses enfants et tient parole). Les instruments utilisés, directement ou indirectement, sont divers (ex. : voiture ou cellulaire de la personne intervenante, loi) et sont des moyens soutenant la tentative de dénouer une situation difficile. Il n'y a pas de lieu physique privilégié pour cette logique, car on se déplace, en fonction de chaque situation, dans différents lieux associés aux divers systèmes de la personne.

L'activation de cette logique est possible à de nombreuses conditions, parmi lesquelles on compte les ressources internes et externes dont disposent les personnes intervenantes. Pour travailler dans cette logique, la personne intervenante doit avoir une certaine assurance, car elle peut s'exposer à des situations complexes dans des univers peu familiers pour lesquels elle ne possède pas nécessairement les codes. Ici, l'expérience personnelle des milieux défavorisés, déviants et parfois criminalisés, peut être un atout. Par ailleurs, la personne intervenante doit être capable de mobiliser ses compétences et ses connaissances *in situ*, et en respectant ses propres limites. Elle doit être capable de sécuriser son intervention en faisant appel au soutien de la direction de son organisme et à celui de services compétents (ex. : municipalité dans un cas d'insalubrité; police

²⁵ La notion de directionnalité désigne le maintien d'activités et de tâches clairement en lien avec le but de la programmation, soit la mise en mouvement vers l'emploi. Cette notion est associée au concept de l'alliance de travail de Bordin (1979), dont plusieurs études empiriques démontrent l'existence de relations entre l'efficacité de l'intervention, les buts, les tâches et le lien émotionnel dans le cadre de démarches de counseling (Horvath et Symonds, 1991).

dans un cas d'agression physique) tout en n'exposant pas la personne aidée à des préjudices. Cette logique peut être activée efficacement si d'autres logiques sont présentes dans PCM, car on ne peut penser un programme qui ne mobiliserait que cette logique. La solidarité du groupe, même si celui-ci n'est pas toujours informé des situations, paraît importante. Pour les personnes participantes (qui ont souvent vécu des expériences précoces de ruptures et d'abandons), cette logique d'accompagnement, jumelée à celle de l'engagement dans des liens affectifs (1), semble agir durablement pour modifier certaines croyances sur soi et son rapport au monde et nourrir sa confiance envers les autres. Le fait que le programme a duré plus d'un an a permis aux personnes participantes de bâtir la confiance nécessaire pour tolérer que la personne intervenante entre dans d'autres systèmes (ex. : chez soi).

Ainsi, pour que cette logique complexe soit activée, l'organisme doit être en mesure d'embaucher deux personnes compétentes qui s'engagent dans PCM pour une durée qui permet de favoriser le développement d'une telle relation de confiance. La présence de plus d'une personne intervenante paraît importante à plusieurs égards, notamment pour le soutien réciproque qu'elles peuvent s'apporter et aussi pour que l'une puisse, par exemple, accompagner une personne participante à l'extérieur, tandis que l'autre continue l'activité en cours avec le reste du groupe. L'organisation du temps doit être souple, les personnes embauchées doivent avoir une certaine latitude horaire pour pouvoir faire face aux imprévus, tout en ayant une bonne capacité d'établir des priorités. Elles doivent être capables de se réserver du temps pour prendre du recul, dans PCM (ex. : rédaction du journal de bord, entrevues, groupe de partage) comme dans leur vie personnelle, car vivre les situations dans le contexte immédiat des personnes peut être plus perturbant que de l'entendre raconter. Elles doivent pouvoir compter sur le soutien affectif et logistique de la part de la direction et des collègues de l'organisme ainsi que de leur entourage.

Logique féministe

Cette logique peut être associée à des interventions misant sur la sécurité, le mieux-être, la prise de pouvoir et la solidarité des femmes, comme personnes et comme groupe social partageant la même appartenance de genre, dans une société dont certaines structures entretiennent l'injustice à l'égard des femmes et des familles vivant dans la pauvreté. À l'occasion, les difficultés vécues par les femmes résident dans les rapports de genres (femmes-hommes) et de classes sociales marqués par une socialisation et un pouvoir social différenciés ainsi que dans une prise en compte des effets de la violence faite aux femmes sur l'estime et la confiance en soi, la transmission intergénérationnelle, le rapport aux institutions et la mise en mouvement vers l'emploi.

Cette logique fait appel à la fois à l'établissement d'un espace intérieur et extérieur sécuritaire et bienveillant pour les femmes ainsi qu'à la défense de leurs droits sociaux et ceux de leurs enfants (notamment le droit à l'éducation). Elle implique une conviction quant à leur potentiel d'apprentissage et de retour aux études; la nécessité de faire tomber des obstacles institutionnels pour l'accès et le maintien dans le projet et pour l'intégration dans une formation qualifiante

menant à une indépendance financière; à une sortie de la pauvreté et à une réalisation de son potentiel. Elle demande de l'autodévoilement progressif et réciproque chez les participantes et les intervenantes et s'appuie sur l'espoir d'un monde plus juste et plus humain. Cette logique exige des actions concrètes pour faire tomber des obstacles institutionnels, tout en aidant les femmes à trouver des solutions adaptatives face à d'autres types de contraintes dans leur environnement (ex. : contraintes familiales). Le groupe joue un rôle important dans la prise de conscience du caractère collectif des difficultés et des solutions, dans la création et l'entretien d'un espace sécuritaire pour chacune, dans l'exploration du potentiel de chacune, dans la motivation à se sortir de la pauvreté, dans le soutien réciproque et dans l'émulation.

La personne intervenante et les instruments qu'elle utilise (ex. : documents soutenant la formation de base en français et en mathématiques) favorisent la réassurance quant à son potentiel et l'appropriation d'univers marqués par le souvenir de difficultés ou d'échecs ou perçus comme menaçants. Le lieu physique privilégié de cette logique est un lieu sécurisé. Toutefois, des sorties en sous-groupe sont organisées et les personnes intervenantes et les femmes sont amenées à élargir leurs contacts avec différents milieux – certains familiaux, d'autres pas – de manière autonome.

L'activation de cette logique va de pair avec les logiques de l'engagement dans la création et le maintien de liens affectifs sécurisants, fiables et peu conditionnels (1), de la continuité de services (2), de l'*empowerment* (3) et de l'accompagnement dans les différents systèmes (5). Dans PCM, l'expérience personnelle de situations de discrimination en tant que femme, une formation *ad hoc* en intervention féministe ainsi qu'un milieu de travail porteur de valeurs féministes semblent être des atouts.

Pour que cette logique complexe soit activée, l'organisme doit être en mesure d'embaucher des personnes compétentes qui s'engagent dans PCM pour toute sa durée, car un changement de personnel a des effets sur la sécurisation des personnes participantes et semble ralentir la mise en mouvement. La présence de deux personnes intervenantes paraît importante à plusieurs égards, notamment pour le soutien réciproque qu'elles peuvent s'apporter et aussi pour que l'une puisse, par exemple, prendre une personne participante à part, tandis que l'autre continue l'activité en cours avec le reste du groupe. L'organisation du temps doit être souple, les personnes embauchées doivent avoir une certaine latitude horaire pour pouvoir faire face aux imprévus, tout en ayant une bonne capacité d'établir des priorités. Elles doivent être capables de se réserver du temps pour prendre du recul, dans PCM (ex. : rédaction du journal de bord, entrevues, groupe de partage) comme dans leur vie personnelle. Elles doivent pouvoir compter sur le soutien affectif et logistique de la part de la direction et des collègues de l'organisme ainsi que de leur entourage.

La pertinence du programme

Le projet PCM visait une clientèle apte au travail (au sens de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*) avec un cumul de caractéristiques et de problématiques qui font obstacle à son intégration en emploi, ce qui permet de la désigner comme étant éloignée du marché du travail (RR : section 1.3.1). Le portrait sociodémographique, les entrevues de recherche avec les personnes participantes et tous les acteurs et actrices impliqués dans le projet de même que les journaux de bord et les journaux d'observation sur le terrain documentent la combinaison de certaines caractéristiques et problématiques qui confirment que les personnes qui participent au projet PCM sont éloignées, voire, dans certains cas, très éloignées du marché du travail. Rappelons qu'avant de s'engager dans PCM, la majorité d'entre elles ont une absence prolongée du marché du travail, une présence consécutive de deux ans ou plus à l'assistance sociale, une faible scolarité ou ont peu participé à des mesures actives d'emploi dans les cinq dernières années.

Cette population correspond donc à celle qui était visée par le programme, ce qui constitue un fait intéressant, car la clientèle effectivement éloignée du marché du travail est particulièrement ardue à recruter (MESS, 2012). Toutefois, au début du projet, neuf des soixante-cinq personnes participantes ayant consenti à la transmission d'informations par le MESS sont considérées comme inaptées au travail au sens de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*, alors que ces dernières n'étaient pas visées dans la structure générale du projet²⁶. En fait, trois sites ont d'abord accepté d'inclure ces personnes sur la base de critères individualisés (ex. : motivation, espoir de sortie de l'aide sociale), notamment parce que le recrutement dans les milieux de vie des personnes éloignées du marché du travail faisait en sorte que l'on rencontrait à la fois des personnes jugées aptes au travail et des personnes jugées inaptées au travail et que, pour recruter les premières, il paraissait important de ne pas écarter les secondes. Par la suite, deux autres sites ont décidé d'ouvrir officiellement le projet PCM à ces personnes, dans une perspective de justice sociale dans l'accessibilité des ressources d'employabilité et en postulant que certaines de ces personnes sont employables malgré leur diagnostic de contraintes sévères à l'emploi²⁷.

Au final, les données recueillies démontrent effectivement que ces personnes bénéficient grandement du projet PCM. Entre autres, elles ressentent l'importance de leur participation à la communauté selon leurs capacités particulières et semblent favoriser l'émulation chez d'autres membres du groupe, jugés aptes au travail. Rappelons que la personne est considérée comme

²⁶ Certaines personnes participantes étaient considérées, au début du projet, comme aptes au travail et ont obtenu un diagnostic de « contraintes sévères à l'emploi » au cours de leur participation au projet PCM, grâce à l'accompagnement des personnes intervenantes. Ces données n'ont pas été recueillies systématiquement.

²⁷ Il importe de souligner que le diagnostic de contraintes sévères à l'emploi n'empêche pas systématiquement la personne d'avoir accès aux programmes d'employabilité. L'agent et le bénéficiaire peuvent s'entendre sur la pertinence du programme. Toutefois, certains acteurs du milieu communautaire perçoivent que ce diagnostic diminue effectivement l'accessibilité à certains programmes notamment lorsque cela constitue un critère de non-sélection, comme c'était le cas dans PCM.

étant en mouvement vers l'emploi lorsqu'elle participe à d'autres mesures d'Emploi-Québec (1^{re} cible) ou qu'elle a intégré un emploi (2^e cible). Quatre mois après leur participation à PCM, trois personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi au début du projet ont atteint la première cible, en occupant un emploi subventionné. La deuxième cible est atteinte par une personne qui est en emploi à temps plein. À la lumière de ces résultats, somme toute positifs, on peut se demander s'il n'y a pas lieu d'explorer davantage la pertinence d'intégrer quelques personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi dans ce type de projets.

Par ailleurs, l'allocation de participation ainsi que les frais de transport et de garderie couverts par Emploi-Québec représentent une condition importante pour l'efficacité du recrutement de personnes dans cette population. Les contextes de pauvreté et de précarité dans lesquels se trouvent ces personnes rendent difficile l'accès effectif à des projets de mise en mouvement. Plus précisément, le fait de pouvoir recourir à des garderies non subventionnées dans un contexte de pénurie de services de garde subventionnés à l'échelle provinciale permet de recruter des femmes qui n'auraient pu participer autrement, notamment les mères d'enfants en âge de fréquenter une garderie ou l'école primaire. Il importe de préciser que ces soutiens financiers par Emploi-Québec ne sont pas importants uniquement pour la phase de recrutement, mais pour le maintien de la mise en mouvement vers l'emploi tout au long des projets PCM. En effet, de nombreuses données mettent en évidence la fragilité du maintien de la mise en mouvement vers l'emploi lorsque l'allocation et les frais de garde ou de transport sont coupés.

Les conditions de réussite de PCM

Le projet PCM a rejoint la clientèle visée, a atteint ses deux cibles de performance quant à la mise en mouvement vers l'emploi, a suscité de nombreux effets favorisant cette mise en mouvement et son maintien et a contribué à des changements chez plusieurs des acteurs engagés dans PCM et dans la communauté. Bien que les résultats fluctuent d'un site à un autre et que la mise en œuvre de l'approche soit variée, que pouvons-nous dire sur les conditions générales de réussite de PCM, à partir des neuf études de cas?

D'abord, il importe de revenir sur l'approche qui a guidé la mise en œuvre de PCM, notamment l'idée de mobiliser les forces moins les limites des quatre stratégies de Riverin-Simard et Simard (2004) en mettant l'accent sur la stratégie contextualisante pour guider la nouveauté. Comme on l'a lu plus haut, les acteurs ont exploré de nouvelles façons de faire les choses et PCM a apporté de réels changements, notamment dans le travail des personnes intervenantes et des organisations (certaines organisations ont d'ailleurs connu plus de succès que d'autres). On est donc bien devant une approche novatrice pour les milieux qui ont pris part à la présente recherche. On est bien aussi devant une approche qui a favorisé la mise en mouvement vers l'emploi. Toutefois, l'approche documentée n'est pas tout à fait celle mise de l'avant à l'origine du projet, qui supposait que l'on puisse travailler les forces moins les limites des quatre stratégies de

l'orientation avec la population visée. S'il s'agit bien d'une approche adoptant une perspective contextuelle²⁸, l'intégration des acteurs de différents fondements donne lieu à une approche non seulement novatrice pour les milieux l'ayant expérimentée, mais également originale eu égard à l'état des connaissances concernant l'intervention dans le domaine large de l'orientation. Dans cette section, nous précisons les résultats qui nous amènent à conclure que l'approche la plus probante relève bien d'une perspective contextuelle, et nous en décrivons les grandes caractéristiques. Cette approche, nous la désignons comme une **approche intégrative et contextualisante**. Ensuite, nous présentons les six conditions de réussite complémentaires à l'approche centrée sur les contextes de vie, avec une typicité et une intensité variables dans les neuf projets PCM.

Une approche intégrative et contextualisante

Selon notre analyse, l'efficacité des projets PCM mis en œuvre repose en grande partie sur une approche qui tient compte des contextes de vie dans une perspective bioécologique du développement de la personne (Bronfenbrenner et Morris, 1998; cités dans RR : section 2.2.2). Elle permet de concevoir que la personne se développe dans ces différents systèmes imbriqués et que la programmation doit en tenir compte.

Dans les projets PCM, afin de tenir compte des contextes de vie des personnes participantes, le cadre de l'intervention et les partenariats sont implantés dans le quartier où vit principalement la clientèle cible. L'efficacité du recrutement pour les projets PCM est associée aux moyens utilisés par les personnes intervenantes qui recrutent dans les contextes où vivent quotidiennement les clientèles visées et qui s'adaptent aux particularités des contextes sociaux, économiques et culturels. Ces différentes particularités guident les personnes intervenantes sur une grande variété de lieux fréquentés par les personnes susceptibles d'être recrutées par le projet, tels que des organismes d'aide alimentaire, des centres de jour dont la clientèle vit une désorganisation sociale, des restaurants populaires, des dépanneurs, des habitations sociales, des églises, etc. L'implantation du projet près du lieu de vie des personnes participantes, c'est-à-dire à l'extérieur du cadre des organismes d'employabilité responsables de PCM, est considérée comme un atout dans le recrutement. Dans la perspective d'une mise en mouvement, plusieurs résultats démontrent que « le premier pas » semble plus facile à faire « près de chez soi ». Ce souci de proximité constitue une manière concrète et vulgarisée de présenter aux personnes participantes potentielles, lors du recrutement, un projet qui tient compte de leur « réalité » (leur contexte de vie).

L'importance apportée dans l'intervention aux contextes de vie et à l'*empowerment* oriente les choix de projets collectifs dans la communauté. Ces derniers sont choisis dans le but d'apporter une contribution directe à la communauté dans laquelle vivent les personnes participantes. Cette

²⁸ Comme on en voit se développer dans le monde de l'orientation professionnelle depuis les années 1980 et que l'on associe aux théories émergentes du développement de carrière (Bujold et Gingras, 2000).

contribution amène l'individu à participer à un regroupement plus large dans lequel il peut être reconnu pour ses qualités et ses capacités particulières dans la communauté. Les changements positifs mentionnés dans la section précédente (déclenchés par la dimension collective des projets PCM, tant pour la personne participante que pour la communauté) montrent toute la pertinence et l'intérêt de tenir compte des contextes de vie dans les dimensions collective et individuelle de la programmation.

L'approche documentée permet de mieux comprendre la complexité des contextes de vie des personnes participantes. Ainsi, les personnes intervenantes et les autres acteurs dans le projet comprennent mieux les obstacles et les difficultés rencontrés par les personnes qui cherchent à se mettre en mouvement et à maintenir ce mouvement. L'atteinte remarquable des cibles de mise en mouvement vers l'emploi présentée précédemment et largement documentée dans le rapport de recherche (RR : sections 4.4.1 à 4.4.10) justifie l'intérêt d'une approche contextuelle pour cette population. L'élargissement du cadre d'intervention – plus traditionnellement centré sur la dyade ou le groupe dans les locaux de l'organisme d'employabilité – en est une caractéristique. Les personnes intervenantes accompagnent, interviennent, « marchent avec », défendent la personne participante selon ses différents besoins et problèmes, dans différents contextes de vie qui font obstacle à sa mise en mouvement vers l'emploi.

Cinq des six logiques d'intervention pouvant être associées positivement aux changements et à la mise en mouvement des personnes participantes montrent bien que la prise en compte des contextes a des incidences sur plusieurs aspects. Ces cinq logiques sont les suivantes : la logique de l'engagement dans la création de liens affectifs sécurisants, fiables et peu conditionnels; la logique de la continuité de services relevant des différents secteurs; la logique de l'*empowerment*; la logique de l'accompagnement de la personne dans ses différents systèmes et la logique féministe (RR : section 4.6). Il sera clarifié plus loin que, dans une perspective intégrative, il est possible de mobiliser des éléments efficaces de la logique de la connaissance et du changement de soi, comme ce fut le cas dans PCM à divers degrés sur la majorité des sites.

Rappelons que le projet PCM a été mis en place afin de mieux répondre aux besoins particuliers des personnes dites éloignées du marché du travail et de leur offrir des services d'employabilité dans le cadre d'une approche novatrice. Afin de construire une offre de services innovante pour cette population, les organismes se sont basés sur la stratégie contextualisante du modèle de participation sociale continue proposé par Riverin-Simard et Simard (2004) (RR : section 2.1). Les acteurs ont tenté de juxtaposer à la stratégie contextualisante les forces moins les limites des trois autres stratégies de ce modèle (harmonisante, interactive et développementale). L'analyse des conditions qui ont rendu possibles les résultats d'efficacité obtenus permet de conclure que la juxtaposition de stratégies dont les fondements sont incompatibles n'est pas optimale pour atteindre les résultats escomptés. Les résultats d'efficacité les plus robustes peuvent être associés à des interventions basées plutôt sur une cohérence globale et une constance dans les fondements.

Elles impliquent l'usage de stratégies d'intervention²⁹, de techniques, d'activités, d'outils issus d'autres stratégies de l'orientation, au sens de Riverin-Simard et Simard (2004), pour les rendre compatibles aux fondements de la perspective contextuelle adoptée. Par exemple, un test comme le *Guide de recherche d'une orientation professionnelle* (GROP), fondé sur la psychologie du trait qui postule que la personnalité et les milieux de travail sont relativement stables, relève d'une stratégie harmonisante. On a toutefois constaté que le GROP a pu être utilisé dans l'esprit d'aider les personnes participantes à se situer par rapport à certaines attentes du monde de l'éducation et du travail sans pour autant s'inscrire dans les fondements de la stratégie harmonisante. L'interprétation des résultats de ce test semble avoir été contextualisée, tel que Guédon, Savard, Le Corff et Yergeau (2011) recommandent de le faire, en établissant des liens entre ceux-ci et un ensemble d'observations réalisées au cours de PCM.

En fait, nous sommes ici dans les discussions entourant la différence entre l'éclectisme et l'approche intégrative (Lapworth, Sills et Fish, 2001). Selon Ahn et Wampold (2001), l'utilisation de facteurs communs issus de différentes approches est efficace s'ils sont intégrés dans une approche spécifique et cohérente pour guider l'intervention ou, autrement dit, s'ils reposent sur des fondements clairement définis. Ainsi, l'intégration de stratégies d'intervention, de techniques, d'activités, d'outils, etc. ne se fait pas n'importe comment : leur mise en œuvre doit être guidée selon les fondements d'une approche spécifique. Dans le cadre des projets PCM, les données indiquent des difficultés importantes rencontrées par la juxtaposition de stratégies dans la programmation ou l'intervention. Par exemple, dans une partie de sa programmation, un des sites tient compte de manière remarquable des contextes de vie des personnes participantes.

Certaines activités, toutefois, réalisées comme prévu au moment prédéterminé dans le programme, n'ont eu qu'une faible efficacité pour les personnes participantes, pour qui ces activités ne représentaient pas un besoin à ce moment-là. Par exemple, les démarches de stage d'une personne participante ont été arrêtées de manière imprévisible et en dehors de son contrôle³⁰, car les activités prévues dans la programmation, à son retour de congé, étaient une démarche d'orientation. Cet arrêt des démarches de stage a eu un effet mitigé sur le reste de son parcours. Cet exemple illustre l'incompatibilité de certains fondements dans une programmation guidée à la fois par des stratégies relevant d'un paradigme d'ordre et de stabilité (stratégies harmonisante, interactive, développementale) et une stratégie contextualisante qui se situe, selon Riverin-Simard et Simard (2004) dans un paradigme fondé sur l'instabilité, le désordre, la diversité, le déséquilibre et les relations non linéaires.

Dans ce paradigme, l'imprévisibilité, le manque de contrôle et l'espoir font partie des processus types (RR : section 2.2.1). D'autres exemples proviennent plutôt de micropratiques; par exemple, lorsqu'une grille d'analyse découlant de la santé mentale (ex. : DSM-IV) guide l'intervention

²⁹ Le terme « stratégie d'intervention » est ici utilisé selon le sens usuel en intervention et diffère des stratégies de l'orientation de Riverin-Simard et Simard (2004) qui s'apparentent davantage à des *approches*.

³⁰ Les démarches de stage avaient été retardées pour maladie.

dans une logique restreinte sur un diagnostic basé sur des symptômes plutôt que sur la considération globale des facteurs biologiques, psychologiques et sociologiques. Sur un autre site, au plan de l'intervention, cette difficulté de juxtaposition des cadres se perçoit dans le travail sur l'individu et sur la communauté. Les résultats incitent à privilégier une programmation selon une approche intégrative et non éclectique.

Il importe aussi de souligner qu'une approche intégrative et contextualisante qui inclut de manière cohérente des éléments d'autres approches peut nécessiter de la formation continue. En effet, il ressort des données recueillies et du discours des personnes intervenantes une volonté manifeste de construire une programmation principalement guidée par la stratégie contextualisante, au sein de laquelle on souhaite intervenir. Toutefois, cette bonne volonté n'est pas suffisante pour être efficace, compte tenu de la complexité qu'implique la mise en œuvre d'une approche intégrative. Le groupe participatif³¹ créé pour soutenir le développement de l'approche novatrice dans PCM a apporté des éléments de contenu théorique sur certains points de la programmation et de l'intervention qui ont supporté l'intervention. Cependant, ce groupe ne s'est pas rencontré suffisamment souvent pour répondre à tous les besoins identifiés quant au développement des compétences nécessaires pour la mise en œuvre optimale d'une approche intégrative et contextualisante. Par ailleurs, on comprendra que les personnes intervenantes, au terme du projet, ont plus de ressources en la matière qu'elles n'en avaient au début et que la présente recherche pourra contribuer à la formation initiale et continue.

Les six conditions de la réussite d'une programmation intégrative et contextualisante

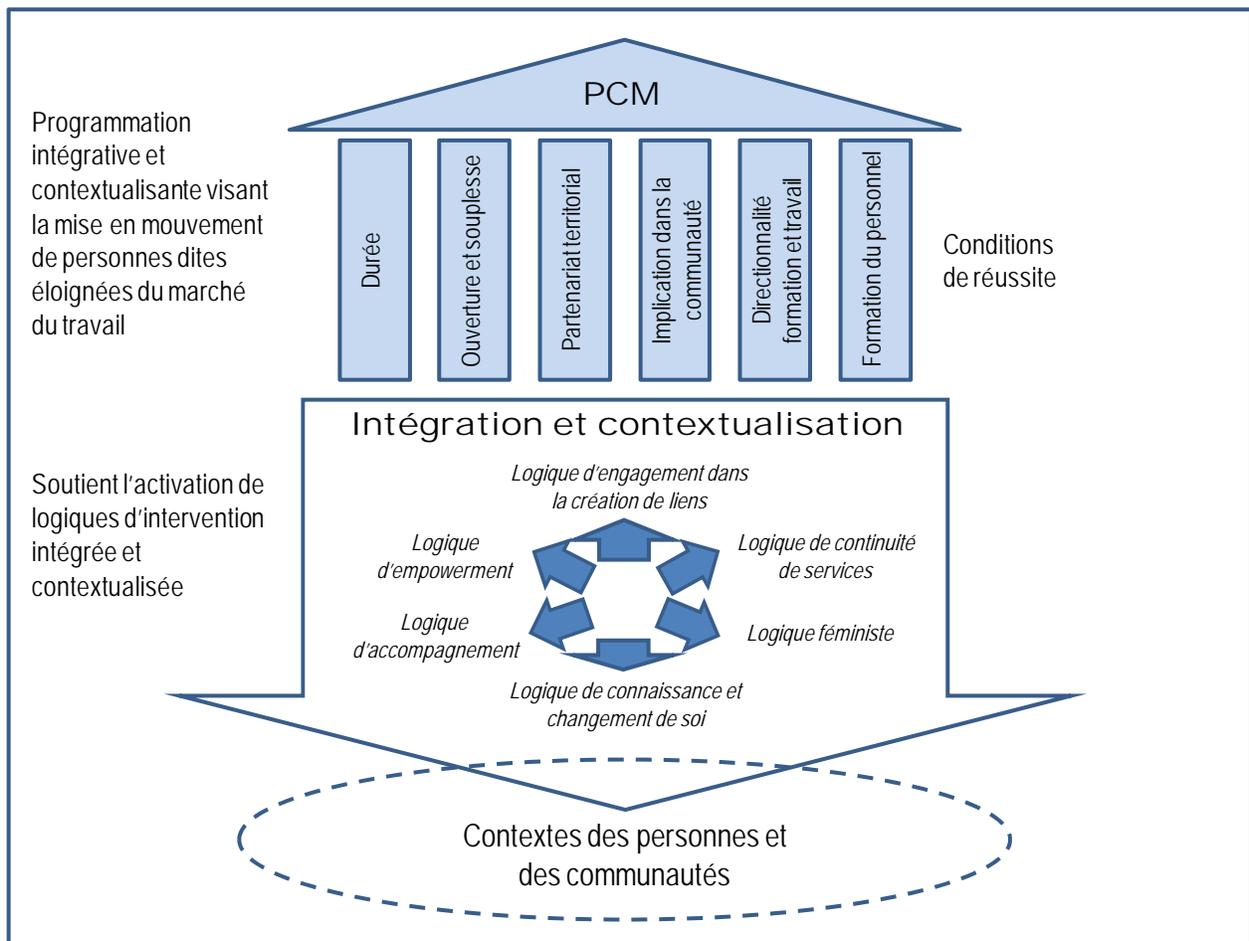
De manière générale, nos résultats permettent de dégager six conditions à la réussite de la mise en œuvre d'une programmation intégrative et contextualisante visant la mise en mouvement de personnes dites éloignées du marché du travail basée sur une approche centrée sur les contextes de vie. Ces conditions sont les suivantes : 1) la durée, 2) l'ouverture et la souplesse, 3) le partenariat territorial, 4) l'implication dans la communauté, 5) la directionnalité sur la formation et le travail et 6) la formation du personnel.

Dans la figure 1, ces six conditions de réussite sont illustrées sous forme de piliers qui supportent la réussite de PCM, une programmation intégrative et contextualisante. Ces conditions soutiennent l'activation des logiques d'intervention de manière intégrée et contextualisée par les personnes intervenantes et s'inscrivent dans les contextes de vie des personnes et dans les communautés. Dans la figure, les logiques d'intervention sont illustrées par des flèches disposées en cercle que l'on peut imaginer en train de tourner. Cette manière de représenter les logiques vise à illustrer que celles-ci varient en intensité selon les phases de PCM. De plus, une personne

³¹ Le but de ce groupe, prévu dans la structure de gouvernance du projet déposé dans la demande de subvention au Fonds IIP, était de réunir les personnes intervenantes sur les sites et la professeure Michaud sous la coordination de la chargée de projet du RQuODE afin d'échanger sur les aspects novateurs du projet, notamment sur la stratégie contextualisante.

intervenante peut travailler de façon plus constante avec certaines d'entre elles, car comme il en a été fait mention précédemment, on peut penser que chaque personne intervenante se sent plus à l'aise avec l'une ou plusieurs de ces logiques et que pratiquer la coanimation ou la co-intervention est essentiel dans ce genre de programmation pour permettre l'activation de cette pluralité de logiques et la prise en compte des contextes des personnes participantes. Les conditions d'activation des logiques d'intervention ont été précisées précédemment; il importe de s'y reporter pour compléter la compréhension des conditions de la réussite de la programmation.

Figure 1 Programmation intégrative et contextualisante



La phase du recrutement fait partie intégrante de la programmation des sites. Rappelons qu'elle a été particulièrement efficace pour rejoindre des personnes répondant à plusieurs critères de l'éloignement du marché du travail, notamment celui du cumul de plus de 24 mois de présence à l'aide sociale³². Notre analyse des conditions de réussite porte donc une attention particulière à la phase de recrutement³³, puis aux autres phases qui soutiennent la mise en mouvement vers l'emploi. Pour chacune des conditions de réussite, les compétences nécessaires et les contextes organisationnels favorables sont précisés.

1) La durée

La durée de la programmation sur une période de près de deux ans constitue une condition importante à la réussite d'une programmation intégrative et contextualisante auprès de la clientèle dite éloignée du marché du travail. Dans le contexte actuel de l'employabilité, ce programme peut être qualifié de programme à long terme.

Pour le **recrutement** de cette clientèle, les résultats sont très clairs : la durée a permis de créer la proximité nécessaire pour rejoindre les personnes éloignées du marché du travail dans leurs contextes de vie. Ainsi, les personnes intervenantes sont allées dans les lieux fréquentés par la clientèle cible de manière régulière, voire hebdomadaire, sur une durée moyenne d'environ deux mois pendant la phase de recrutement.

La diversité des stratégies mises en place pour susciter l'intérêt des personnes par rapport au projet PCM est marquante. Parmi celles-ci, on retrouve des stratégies informelles, comme utiliser les services offerts par l'organisme en tant qu'utilisateur. Par exemple, certaines personnes intervenantes sont allées manger dans un organisme d'aide alimentaire, d'autres ont participé à des ateliers dans l'organisme ou dans un CSSS. Ces stratégies leur ont permis d'engager des discussions avec les usagers. Graduellement, les personnes intervenantes s'impliquent davantage dans les services offerts par les organismes³⁴, par exemple en distribuant les denrées alimentaires, en participant aux cuisines collectives. Finalement, elles font des activités qui abordent directement la présentation du projet PCM³⁵ (ex. : cafés-rencontres qui impliquent des activités ludiques, ateliers, rencontres individuelles, etc.).

Selon la majorité des personnes intervenantes, il est particulièrement efficace de commencer par discuter informellement avec les usagers qui leur posent différentes questions sur leur vie,

³² Il importe de rappeler que les données de recrutement de l'étude tiennent compte seulement des personnes ayant accepté de participer à la recherche.

³³ Étant donné les problèmes de recrutement de la population dite éloignée du marché du travail et le succès du recrutement dans les projets PCM, la direction de l'évaluation a demandé à l'équipe de la recherche d'accorder une attention particulière aux conditions de réussite de cette phase.

³⁴ L'implication des personnes intervenantes dans les services offerts constitue la porte d'entrée de certains sites.

³⁵ Encore ici, faire des activités qui abordent directement la présentation du projet constitue la porte d'entrée de certains sites.

incluant leur travail. Elles soulignent que ces stratégies permettent notamment de créer des liens avec les personnes avant d'aborder plus officiellement le projet PCM. À la lumière du concept de l'alliance de travail de Bordin (1979), il est particulièrement efficace, pour recruter cette clientèle, de prendre le temps de créer un lien émotionnel avant d'introduire des éléments en lien avec les buts et les tâches du projet. Ainsi, l'information concernant le projet, ses phases et les tâches qui y sont associées est amenée au fur et à mesure que se construit la relation de confiance.

Cette stratégie de recrutement axée sur la durée et le développement progressif d'une relation de confiance est décrite comme étant particulièrement efficace pour recruter les personnes qui ne répondraient pas aux autres formes de recrutement (annonces dans le journal, affiches, rencontres d'information dans l'organisme communautaire). La durée nécessaire de cette deuxième phase de PCM dépend directement du temps requis pour créer des liens de confiance entre les personnes intervenantes, les personnes participantes et les partenaires (acteurs clés).

Il convient donc de se poser la question : « Combien de temps faut-il pour créer des liens de confiance? » Comme nous l'avons mentionné précédemment, la durée moyenne de cette période est d'environ deux mois. Toutefois, la durée ne garantit pas à elle seule la création d'un lien de confiance. Les facteurs qui entrent en jeu dans la création d'un tel lien ne sauraient se résumer à une simple question de temps. Enfin, si les résultats de l'étude peuvent guider le temps alloué à la phase de recrutement, il semble que la vraie réponse à cette question soit la mise en application d'une programmation souple et ouverte, idée que nous étayerons au point suivant.

La durée du projet pour se mettre en mouvement ressort comme un des aspects les plus attrayants pour le **recrutement** de cette population. Des données nombreuses confirment le besoin de temps que ressentent ces personnes pour arriver à faire des changements dans leur vie et, éventuellement, pour se donner un but en lien avec le travail et le réaliser. De plus, le fait que l'objectif officiel du projet soit de « se mettre en mouvement vers l'emploi » et non de se trouver un emploi augmente les possibilités de recruter ces personnes éloignées qui se projettent peu ou ne se projettent pas comme travailleur ou travailleuse (MESS, 2008*b*).

Lors du recrutement, une des stratégies utilisées et décrites comme efficaces est d'aborder très vaguement les phases liées au développement de l'employabilité dans le projet. Étant donné que les attentes directes et à court terme de se trouver un emploi sont nettement moins élevées par rapport à celles d'autres mesures d'employabilité³⁶, plusieurs personnes participantes confient avoir saisi l'occasion offerte par PCM de s'engager dans un projet qui respecte leur contexte de vie et qui mise sur leurs capacités particulières.

Les effets de PCM constatés sur les habitudes de vie, la situation de vie, la manière de se considérer, la manière d'être en relation et différents autres apprentissages favorables à

³⁶ Rappelons que plusieurs personnes participantes de PCM ont participé à de nombreuses autres mesures et peuvent les comparer. Une question directe dans le guide d'entretien portait sur ces éléments de comparaison entre les différentes mesures.

l'intégration de plusieurs personnes participantes tout au long de la programmation nécessitent du temps et un très haut degré d'énergie tant pour les personnes participantes que pour les différents acteurs de PCM, notamment pour les personnes intervenantes. Ces processus d'apprentissage et de changements doivent être accompagnés dans leurs fluctuations et leurs fréquents allers-retours entre situation initiale et situation souhaitée, de manière à en favoriser l'intégration chez la personne. Les fondements concernant le processus de changement des personnes dans la programmation d'une approche intégrative et contextualisante comportent de l'imprévisibilité et une grande complexité (interrelation complexe de facteurs biologiques, psychologiques et sociologiques) qui font de la durée une condition de réussite. Si, parfois, un contact furtif avec une personne intervenante a pu soutenir ou déclencher un changement dans la vie de certaines personnes participantes, nos données démontrent que les changements se sont surtout produits dans le cadre de relations d'une certaine durée avec un haut niveau d'engagement de la part des personnes intervenantes. La durée est nécessaire à l'activation des six logiques d'intervention³⁷ décrites dans le rapport de recherche dans le cadre des projets PCM (RR : section 4.6).

Il importe de souligner que la durée nécessite un **contexte organisationnel** favorable, notamment pour diminuer les risques d'épuisement professionnel. En effet, la durée de l'intervention et les difficultés que cela permet de faire émerger sur le plan de la complexité des situations vécues par les personnes participantes ont amené certaines personnes intervenantes au bord de l'épuisement. L'intervention de longue durée nécessite des compétences particulières. Or, force est de constater que les compétences des personnes intervenantes se sont construites principalement dans le cadre de programmes d'intervention de courte durée. L'enthousiasme des personnes intervenantes d'avoir « enfin assez de temps » pour intervenir auprès de cette clientèle devrait être soutenu par de la formation, notamment de la supervision, sur les exigences particulières des programmations de longue durée.

La durée de l'intervention incluant la phase de démarrage est importante pour l'établissement de partenariats et l'intervention en continuité de services. Pour être efficace, le travail en partenariat comporte des exigences particulières en ce qui concerne le temps et les efforts. Le partenariat comme condition de réussite fera plus loin l'objet d'un point plus approfondi.

Pour conclure, il importe de souligner, au sujet de la durée complète de la programmation, qu'il est difficile d'identifier un nombre précis de mois à accorder à un programme centré sur les contextes de vie qui cible une clientèle effectivement éloignée du marché du travail. Sur les neuf sites de PCM, l'hétérogénéité des groupes, le nombre de personnes participantes par site ainsi que la variété des caractéristiques des personnes et de leurs contextes de vie incitent à la prudence. En fait, la conduite d'autres études pourrait permettre d'établir des liens entre certaines caractéristiques des personnes participantes (ex. : personnes immigrantes, ou judiciairisées, ou

³⁷ La logique de la connaissance et du changement de soi telle que mise en œuvre dans PCM nécessite aussi ces conditions de réussite, même si elle n'est pas nécessairement cohérente avec les fondements d'une approche centrée sur les contextes de vie.

avec des problèmes de santé mentale, ou monoparentales, ou qui cumulent plusieurs difficultés...), certaines caractéristiques des personnes intervenantes et de leurs logiques d'intervention et la durée de la programmation. Toutefois, il est possible d'affirmer que la durée de la méthode mise en place est liée notamment aux caractéristiques des personnes, à leurs contextes et à la réponse sociale qu'elles peuvent trouver à leurs besoins. Autrement dit, la durée est liée à l'interrelation complexe des facteurs biologiques, psychologiques et sociologiques en présence.

2) La souplesse et l'ouverture

La programmation souple et ouverte des projets PCM est une condition cruciale pour atteindre les résultats escomptés sur la mise en mouvement vers l'emploi. Une **programmation souple** renvoie à l'idée que les activités sont planifiées mais ajustées aux contextes des personnes participantes et aux choix qu'elles font à l'intérieur de la programmation. Une **programmation ouverte** fait référence aux ajouts d'activités non planifiées et fortement contextualisées construites au fur et à mesure qu'émergent des besoins liés aux situations de vie des personnes participantes. Le nombre variable de semaines accordées à chacune des phases selon les sites (RR : section 3.2; Tableau 3) ainsi que les activités adaptées aux besoins particuliers des personnes participantes dans la programmation spécifique de chaque site démontrent cette souplesse et cette ouverture de la programmation.

Le caractère souple et ouvert de la programmation s'observe sur tous les sites. Par exemple, la préparation au retour aux études occupe presque toutes les plages horaires du groupe sur un site dans les phases de participation à des activités d'intégration sociale et préalables à l'employabilité. Sur d'autres sites, les personnes intervenantes constatent dans leur groupe un besoin d'augmenter l'habileté à utiliser un ordinateur pour la recherche d'informations. Sur d'autres encore, des cours de français sont ajoutés aux programmes, là où les personnes participantes ne parlaient pas le français ou le parlaient peu. Des activités sportives sont inscrites à la programmation sur certains sites afin de favoriser, entre autres, le développement de saines habitudes de vie et la communication interpersonnelle.

L'ouverture dans la programmation concerne aussi les besoins et difficultés qui sont rapidement transformés en activité dans le but de développer des compétences utiles dans les contextes de vie. Ces besoins pouvaient être très variés en fonction des problématiques de la personne ou du groupe. Par exemple, des ateliers en lien avec les difficultés familiales sont offerts sur les sites où de nombreuses personnes ont des enfants. Ou, sur d'autres sites, des activités en lien avec le vécu de situations de violence sont momentanément ajoutées. Il est possible de parler d'une forme de « sur-mesure » et de « juste-à-temps » dans la programmation. En effet, la programmation de PCM a donné lieu à plusieurs réajustements fortement contextualisés, en cours de projet, pour répondre aux situations rencontrées par les personnes participantes au fil de leur mise en mouvement vers l'emploi ou les études. De leur côté, les personnes intervenantes disposent de la

marge de manœuvre nécessaire pour accompagner ces personnes dans leurs contextes de vie. La grande variété des activités offertes d'un site à l'autre et la diversité des méthodes documentées dans la description du programme de chacun des sites (RR : section 4.1) permettent, elles aussi, de constater cette souplesse et cette ouverture, notamment lorsqu'on les compare entre elles et avec la structure générale du projet (Annexe A).

La souplesse et l'ouverture dans la programmation sont associées, selon notre analyse des données, à la **performance du maintien ou à la rétention des participants dans la mesure**. En effet, les données soutiennent que les abandons auraient été plus nombreux dans un cadre plus rigide. Par exemple, la tolérance aux écarts dans l'horaire au début du projet ou la réintégration de quelques personnes ayant quitté le programme sont des exemples de cette souplesse qui tient compte des contextes de vie précaires et parfois chaotiques des personnes participantes. On retrouve d'autres exemples comme ceux-ci de manière plus détaillée à la section *Effets sur les habitudes de vie*, dans le rapport de recherche (RR : section 4.4.4).

Cette souplesse permet aussi d'adapter l'intervention aux nombreuses situations qui émergent de façon imprévue dans le cadre des contextes de vie. Toutefois, il importe de souligner que tous ces accommodements de sous-groupes ou individualisés induits par la dimension « ouverte » de la programmation n'ont pu être rapportés, dans le rapport de recherche, dans les tableaux qui synthétisent une programmation aussi longue que la description des sites. Cependant, la description des logiques d'intervention « accompagnement de la personne dans ses différents systèmes », « féministe » et « continuité de services relevant de divers secteurs » peut compléter le portrait et permettre de saisir l'importance d'une programmation ouverte.

Sur le plan du **recrutement**, la souplesse et l'ouverture dans la programmation ressortent comme étant efficaces pour susciter l'intérêt à s'inscrire dans le programme. En effet, pendant le recrutement, les personnes intervenantes mettaient en évidence le projet collectif qui allait être choisi par le groupe en fonction des intérêts des membres et des besoins dans la communauté. L'« après-projet collectif » a été présenté dans une perspective de souplesse par rapport aux grandes phases prévues dans la structure générale et en ouverture en ce qui concerne les besoins des personnes participantes. D'ailleurs, plusieurs personnes participantes ont avoué que le fait de se développer dans le cadre d'un projet collectif dont les tâches ne sont pas prédéterminées – comme c'est le cas d'autres mesures d'insertion qu'elles connaissent³⁸ (ex. : entreprise d'insertion) – a été un des aspects attrayants de PCM. Ainsi, la possibilité de choisir, avec les autres membres du groupe, un projet plus en lien avec leurs intérêts en a amené plusieurs à s'inscrire dans PCM.

³⁸ 51 % de l'échantillon ont participé à d'autres mesures avant PCM.

Pouvoir **participer en concomitance à PCM et à un programme de formation ou à un emploi rémunéré**³⁹ est un des grands atouts qu'offre la souplesse de la programmation. Une telle souplesse permet notamment l'activation de la logique de la continuité de services relevant de divers secteurs (RR : section 4.6.2). En effet, le caractère flexible du projet a donné la chance à certaines personnes d'être accompagnées concrètement, sans couper les liens avec le groupe de PCM, dans des systèmes où les situations antérieures d'échec sont souvent réactivées et poussent à l'abandon (ex. : l'école et le travail). Ainsi, une programmation souple permet aux personnes participantes de se mettre en action dans différentes sphères de vie tout en étant accompagnées dans le développement d'apprentissages ou de compétences nécessaires à leur maintien en emploi ou aux études. La concomitance a aussi été profitable dans le cadre d'une programmation ouverte. Par exemple sur un site, des personnes participantes ont suivi une cure de désintoxication, et même une cure fermée, et sont restées inscrites dans le programme. Leur présence aux activités était modulée en fonction du type de cure suivie (ouverte ou fermée). Grâce au maintien de leur participation dans le projet PCM, elles ont pu consolider la mise en place de ce changement d'habitudes de vie essentiel à leur projet de mise en mouvement vers l'emploi.

La souplesse et l'ouverture dans la programmation sont possibles, dans le contexte de PCM, car les principales cibles de performance sont la mise en mouvement vers l'emploi à court et moyen termes (environ six mois) et l'intégration en emploi à plus long terme (environ douze mois et plus). En effet, ce type de programmation nécessite une durée assez longue, afin de permettre la mise en œuvre de différents types d'activités de manière souple et ouverte en cohérence avec la notion de mise en mouvement véhiculée par le MESS (RR : section 2.3.1), soit le développement d'une autonomie personnelle et sociale et le développement de l'employabilité.

Au plan de la **gestion**, ce type de programme demande une organisation du travail particulière. En effet, la souplesse et l'ouverture dans une programmation intégrative et contextualisée exigent un horaire de travail flexible et une grande latitude permettant de faire face aux imprévus qui peuvent apporter une surcharge de travail. De nombreuses plages horaires doivent demeurer disponibles pour aménager toutes les adaptations nécessaires dans le cadre d'une programmation souple et ouverte. Du début du programme jusqu'à la fin du projet collectif, les adaptations sont telles que la majorité des personnes intervenantes ont décrit l'horaire de travail comme étant très surchargé. Cet horaire était de 21 heures (trois jours) de présence en groupe et de 14 heures (deux jours) allouées à tout le reste lié à la programmation et à la rédaction des journaux de bord de la recherche. Certains sites faisaient des rencontres individuelles lors des deux jours d'absence du groupe, alors que d'autres intégraient ces rencontres dans les 21 heures. Par ailleurs, sur plusieurs sites, les personnes intervenantes demeuraient accessibles en dehors des heures normales de travail, notamment grâce au téléphone cellulaire ou par des contacts informels dans

³⁹ Parfois, une personne participante pouvait être inscrite à PCM et participer aux activités de groupe en plus d'être aux études en soirée, à l'éducation des adultes, et en emploi à temps partiel.

le quartier⁴⁰. L'accessibilité des personnes intervenantes a été importante dans la création de liens affectifs, sécurisants, fiables et peu conditionnels, des liens auxquels l'efficacité dans le soutien vers la mise en mouvement est très liée (RR : section 4.6.1). Toutefois, ces contacts étant souvent faits en situation de crise, l'accessibilité devient alors une source de stress importante pour les personnes intervenantes et présente un haut potentiel d'épuisement.

Il importe de réfléchir à la façon de maintenir une accessibilité viable pour les personnes intervenantes sans revenir aux strictes limites des heures de bureau. Le travail des personnes intervenantes doit aussi être organisé de manière à ce qu'elles soient en mesure de prendre des décisions rapides en ce qui a trait à la programmation et au budget. Les sites comptant des personnes intervenantes qui travaillent pour l'organisme depuis plusieurs années ont eu plus de facilité à établir une relation de confiance avec le personnel de gestion au sujet de l'organisation du travail.

Enfin, il importe de souligner que, quelquefois, dans certaines phases et sur certains sites, la programmation souple et ouverte est devenue une programmation floue ou éclectique, sans cohérence d'ensemble. D'ailleurs, une attention particulière doit être accordée à la transition entre les phases du programme qui a comporté des ruptures importantes de rythme et une possible perte de sens pour des personnes participantes dans leur mise en mouvement vers l'emploi. Les sites ayant connu des problèmes de directionnalité dans la programmation ont rencontré davantage de problèmes de motivation en lien avec le programme, ce qui a même occasionné quelques abandons. Nous revenons sur ce point dans la description de la cinquième condition : 5) *Directionnalité sur la formation et le travail.*

3) Le partenariat territorial

Les effets des projets PCM rapportés chez les personnes participantes, chez les acteurs clés et dans la communauté sont grandement tributaires de l'établissement du **partenariat territorial** promu dans la structure générale de PCM. L'efficacité de ce type de partenariat est reconnue dans le développement des communautés, car il permet une approche globale du milieu et une action moins sectorisée (Bourque, 2007), ce qui fut le cas dans les projets PCM. Le fait que les organismes de PCM soient implantés dans leur milieu depuis plus de 20 ans constitue un élément facilitateur dans l'établissement de partenariats territoriaux. Cela dit, des organismes communautaires autres que ceux de l'employabilité situés sur le même territoire que les projets PCM ont été des partenaires tout au long du projet PCM, soit depuis le recrutement jusqu'à l'intégration en emploi.

⁴⁰ 47 % des personnes intervenantes demeurent dans le quartier du projet.

Ce type de partenariat s'avère très performant pour favoriser la mise en mouvement des personnes éloignées du marché du travail. En effet, ces partenaires ont permis à plusieurs personnes participantes de s'impliquer dans leur organisme, de faire des stages, d'obtenir un emploi subventionné – et même un emploi non subventionné, dans le cas de quelques personnes. Parmi les organismes communautaires autres que ceux du domaine de l'employabilité, certains ont même hébergé les projets PCM. Ce partenariat peut être qualifié d'exigeant pour les personnes intervenantes de PCM, sur le plan de l'adaptation à la culture de ces organismes.

Pour les personnes de l'organisme hôte, l'exposition à la culture particulière du développement de l'employabilité, qui accorde une valeur primordiale au travail, a aussi été source de quelques chocs culturels. Parfois, le choc culturel était davantage lié à une conception différente de l'occupation des espaces communs par les personnes participantes (ex. : cuisine). D'ailleurs, en début de projet, un de ces organismes a préféré retourner dans ses locaux afin que les personnes participantes puissent développer un plus grand sentiment d'appartenance au projet, les règles pouvant être plus facilement adaptées à PCM dans l'organisme ayant initié le projet que dans un organisme hôte. De façon assez générale, le rapprochement intersectoriel a été un succès et a été bénéfique pour améliorer la compréhension mutuelle des différents services offerts à cette même population.

Outre les organismes communautaires, plusieurs sites ont établi des **relations partenariales avec des organismes publics ou des entreprises**. Généralement, ces relations sont basées sur des contacts plus espacés dans le temps et plus ponctuels. Par exemple, les visites d'entreprises ou de centres de formation ou la participation à une assemblée municipale ont contribué au développement de compétences ou à la mise en mouvement. Toutefois, l'établissement d'un partenariat avec des entreprises a été décevant pour certains organismes (RR : section 4.5.1). Il ressort des données que les partenariats les plus efficaces ont été ceux établis dès le début du projet, notamment en phase de démarrage. Ce ne fut pas le cas pour le partenariat avec les entreprises, ce qui pourrait expliquer, du moins en partie, les difficultés observées. Certaines personnes intervenantes suggèrent d'envisager des méthodes de reconnaissance attrayantes pour les employeurs (ex. : gala de reconnaissance pour leur contribution à l'intégration des personnes dites éloignées du marché du travail).

De manière plus spécifique, il est aussi possible de dire que, peu importe le site, le partenariat mis en place a contribué à la **continuité de services** pour le bien-être des personnes participantes et de leur famille, notamment en évitant une rupture de services dans les périodes de passage d'un service ou d'une aide financière à l'autre. Dans ce sens, la réussite d'une programmation intégrative et contextualisée passe par la collaboration entre plusieurs personnes intervenantes aux expertises différentes et provenant de secteurs distincts (ex. : santé, éducation, ressources d'hébergement) et qui tendent vers une cohérence d'ensemble des services. Ce type de partenariat est favorisé par l'activation de la logique de la continuité de services par les personnes intervenantes (RR : section 4.6.2).

Les données montrent des variations régionales dans l'efficacité du partenariat entre les organismes et **Emploi-Québec**, et plus particulièrement entre les personnes intervenantes de PCM et les personnes agentes d'Emploi-Québec (RR : section 4.5.1). On note de bons résultats sur les sites où les personnes agentes d'aide aux individus ont rencontré le groupe lors d'une activité PCM et maintenu des liens avec les personnes intervenantes pour assurer le suivi des personnes participantes. La crédibilité accordée par Emploi-Québec à l'organisme comme partenaire constitue aussi un élément de base du partenariat. Par ailleurs, qu'une personne agente pivot soit responsable du suivi de l'ensemble des personnes participantes associées au projet, en comparaison avec plusieurs agents pour un même projet, est mentionné comme soutenant l'efficacité du partenariat, particulièrement dans une perspective de suivi adapté aux contextes de vie des personnes participantes.

Comme il en a été question précédemment, l'établissement, le développement et le maintien d'un réseau de partenaires sont exigeants et nécessitent du temps et des compétences. La programmation et la grille horaire doivent en tenir compte, à toutes les phases du projet.

4) L'implication dans la communauté

L'implication dans la communauté, notamment par la réalisation d'un **projet collectif**, est au cœur de la programmation générale et des projets PCM. Les personnes y ont mis beaucoup d'énergie et leur engagement s'est multiplié dans plus d'un projet collectif, comme on peut le constater à la section *Mise en œuvre de PCM dans chacun des sites* (RR : section 4.1). De plus, dans les phases de participation à des activités d'intégration sociale et préalables à l'employabilité⁴¹, plusieurs activités dans les programmes relèvent de l'implication dans la communauté.

Cette implication peut être qualifiée de bénéfique pour les personnes participantes, notamment parce qu'elle les rapproche du marché du travail (atteinte des cibles de performance) et parce qu'elle favorise la construction de réseaux sociaux. En fait, il est possible de parler de réparation de liens avec la communauté – incluant le marché du travail et le système scolaire – en vertu, notamment, des relations qui se créent entre les personnes participantes et les différents acteurs lors de l'implication dans la communauté (RR : section 4.4.7).

De manière générale, l'implication est aussi très positive pour le **développement d'une communauté de valeurs basée sur l'accessibilité aux ressources et sur l'empowerment** (RR : section 4.5.2). L'implication dans la communauté, qui s'inscrit dans un mouvement collectif plus large, se démarque sur certains sites et provoque des effets plus importants chez les personnes participantes et dans la communauté. Toutefois, l'esprit derrière cette implication est

⁴¹ Identifiées comme étant des « phases d'accompagnement individualisé » dans la structure générale du projet (Annexe A).

important et l'augmentation du pouvoir d'agir (*empowerment*) se produit plus souvent si l'implication dans la communauté est présentée dans une perspective de contribution plus large à la société qui tient compte des qualités et capacités particulières des personnes participantes.

Reconnaître l'importance de la contribution de la personne dans sa communauté est central. Le message compris peut ressembler à ceci : « ma contribution est importante, je fais une différence ». À l'inverse, lorsque les implications dans la communauté ont été présentées comme un pis-aller, en raison des faibles compétences qu'on attribue à la personne, le message compris peut ressembler à ceci : « je ne suis pas employable en ce moment, je dois travailler gratuitement, faire du bénévolat pour devenir intéressant aux yeux d'un employeur... ». Des résistances importantes sont alors observées et atténuent, voire annulent, les effets attendus sur le pouvoir d'agir des individus (*empowerment*).

L'implication dans la communauté est favorisée par les mêmes facteurs que le partenariat. La logique d'intervention centrée sur l'*empowerment* (RR : section 4.6.3) et la logique féministe (RR : section 4.6.6) peuvent soutenir cette implication, lorsqu'elles sont activées dans une programmation.

5) La directionnalité sur la formation et le travail

Dans un projet comme PCM dont le but est de favoriser la mise en mouvement vers l'emploi, une des conditions de réussite est que cette directionnalité soit maintenue du début à la fin. Par ailleurs, l'analyse des projets PCM nous incite à rendre plus explicite le rôle de la formation dans la mise en mouvement vers l'emploi. Ainsi, le maintien d'une directionnalité soutenue sur la formation et le travail ressort comme un des défis d'une programmation intégrative et contextualisée, de longue durée, souple et ouverte avec une multitude de partenaires. En fait, l'analyse des données montre que la direction globale du développement de l'employabilité, qui fait appel à des activités interreliées portant sur des **enjeux d'orientation, d'adaptation et d'insertion** (Guédon, Savard, Le Corff et Yergeau, 2011), n'est pas explicitée sur tous les sites et qu'elle a pris deux grandes tendances.

Dans un premier cas, la programmation et les interventions en contexte mettent l'accent sur ces enjeux tout au long de PCM. Dans le cadre du programme, les occasions sont nombreuses d'aider les personnes à comprendre ces enjeux et à comprendre leurs interrelations. Dans l'autre cas, l'enjeu d'orientation qui touche le projet de retour aux études et d'insertion est traité de façon intensive dans le cadre de quelques activités regroupées dans une seule phase du projet ou de manière morcelée sous la responsabilité d'une ressource externe à l'équipe PCM venant occasionnellement rencontrer les membres du groupe (RR : sections 4.1 et 4.2).

Ces tendances ont eu des effets sur les cibles de performance. Ainsi, les sites qui ont maintenu tout au long de leur programmation une directionnalité intégrative, contextualisée et soutenue sur la formation et le travail se démarquent clairement des autres sites dans l'atteinte de la deuxième

cible de performance et dans la diminution du temps de présence à l'aide sociale, au cours des douze mois qui ont suivi la participation à PCM. Ce constat s'applique lorsque la clientèle n'a pas de contraintes sévères à l'emploi⁴².

Il est plus judicieux de rester discret quant à cette directionnalité pendant la phase de **recrutement** pour éviter que les personnes participantes mobilisent des mécanismes de protection envers ce qu'elles pourraient percevoir comme une injonction à étudier ou travailler, perception nourrie par des expériences passées souvent marquées par l'échec. Les personnes intervenantes peuvent rendre la directionnalité sur la formation et le travail de plus en plus explicite, au fil du projet et du développement de liens de confiance mutuelle. En effet, comme cela a été mentionné plus tôt, de nombreuses données confirment le besoin de temps que ressentent ces personnes pour arriver à faire des changements dans leur vie et, éventuellement, pour se donner un but en lien avec le travail et le réaliser.

6) La formation du personnel

La dernière condition importante à considérer pour réussir la mise en œuvre d'une programmation intégrative et contextualisante est celle de la **formation du personnel**. Dans ce sens, il importe de préciser les critères de formation préalables à l'embauche ou à l'affectation dans un programme intégratif et contextualisant qui vise la mobilisation de personnes dites éloignées du marché du travail. Ces critères d'embauche reprennent en partie, mais non en totalité, les conditions relatives à la formation du personnel déjà présentées dans ce rapport à la section décrivant chacune des logiques d'intervention (p. 30). Toutefois, sont précisées ici uniquement les conditions considérées comme essentielles. Les critères d'embauche exigés pour les deux personnes intervenantes sont présentés dans un premier temps, et dans un deuxième temps, sont exposés ceux qui peuvent être maîtrisés indépendamment par l'une ou l'autre des personnes intervenantes.

Les critères d'embauche exigés pour toutes les personnes intervenantes sont : une formation initiale, ou continue, ou expérientielle⁴³ en relation d'aide incluant une base très solide en santé mentale et notamment une capacité à distinguer le fonctionnement normal du fonctionnement pathologique et une capacité d'intervenir en conséquence dans un programme visant un parcours vers l'emploi. Avec une population aussi vulnérable, et dans l'esprit du projet de loi 21 (Gouvernement du Québec, 2009), si le personnel ne détient pas une solide formation en relation d'aide, non seulement les effets obtenus dans le cadre du projet PCM ne seraient probablement pas atteints, mais des préjudices pourraient être causés.

⁴² Sauf pour un site, car plusieurs personnes ont obtenu en cours de projet un diagnostic de santé mentale qui mène habituellement à la reconnaissance de contraintes sévères à l'emploi (ex. : phobie sociale), mais nos données ne permettent pas de constater un diagnostic officiel dans ce sens.

⁴³ Dans le cadre de PCM, les formations expérientielles analysées comme suffisantes étaient construites dans plusieurs contextes et représentaient au moins cinq ans cumulatifs d'expérience.

La formation initiale, ou continue, ou expérientielle en orientation est aussi considérée comme nécessaire à ce type de programme, notamment pour la directionnalité intégrative, contextualisée et en continu sur la formation et le travail. Ainsi, il importe que la personne intervenante soit en mesure d'accompagner une personne dans la construction d'un projet la menant vers l'emploi en tenant compte de l'interrelation complexe des facteurs biologiques, psychologiques et sociologiques en présence sur une longue durée. Sur certains sites où les compétences en orientation étaient absentes dans l'équipe de personnes intervenantes, une continuité de services à l'intérieur de l'organisme responsable de PCM a été mise en place, ce qui constitue une solution satisfaisante, mais moins optimale pour assurer le suivi de cette directionnalité sur la formation et le travail tout au long de la programmation.

Les critères de formation exigés indépendamment pour l'une ou l'autre des personnes intervenantes sont : une formation initiale, ou continue, ou expérientielle en développement des communautés. Plus spécifiquement, au moins une des personnes intervenantes doit avoir une connaissance de base des services offerts sur le territoire par les établissements publics et les organismes communautaires dans les différents secteurs (emploi, sécurité du revenu, éducation, santé et services sociaux, justice et protection civile, logement, etc.).

Enfin, bien que cela ne concerne pas la formation mais plutôt **l'attrait** à travailler dans ce genre de programme, il importe de mentionner que, pour la très grande majorité des personnes intervenantes qui ont œuvré au sein du projet, le programme suscitait un attrait important. Dans leurs entrevues, les personnes intervenantes confient, par exemple, qu'elles se sentaient privilégiées de travailler dans un programme novateur et d'expérimenter des méthodes d'intervention diversifiées. Plusieurs d'entre elles ont mentionné leur enthousiasme à l'idée d'accompagner les personnes participantes sur une longue durée et à l'idée de pouvoir considérer l'ensemble des contextes de vie dans leurs interventions.

Une modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle

La dernière partie de ce rapport synthèse présente d'abord les réponses aux questions de la recherche. Un résumé de la modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle est ensuite exposé. Cette modélisation tient compte des réponses proposées aux questions de la recherche. De plus elle est cohérente avec la perspective formative d'amélioration des pratiques.

Dans le cadre de cette étude, deux questions de recherche qui ont, en partie, orienté le travail de l'équipe de recherche mettent l'accent sur les stratégies de l'orientation professionnelle en s'inspirant de Riverin-Simard et Simard (2004). Ces questions sont :

1) Comment une approche novatrice basée sur les forces moins les limites des quatre stratégies de l'orientation inspirées de Riverin-Simard et Simard (2004) favorise-t-elle la mise en mouvement, le maintien dans le projet ainsi que l'intégration et le maintien en emploi auprès d'une clientèle dite éloignée du marché du travail?

2) Quelles sont les stratégies d'intervention les plus efficaces pouvant faire l'objet d'une application élargie auprès d'une clientèle dite éloignée du marché du travail?

En ce qui concerne la première question, les résultats exposés à la section *Conditions de réussite de PCM* et présentés dans le rapport de recherche (RR : section 4.7.2) confirment l'importance d'envisager une programmation visant la mise en mouvement vers l'emploi selon une approche intégrative et contextualisante et non selon une approche éclectique basée sur les forces moins les limites des quatre stratégies de l'orientation proposées par Riverin-Simard et Simard (2004).

Une fois ces éléments précisés, nous répondons sommairement à la deuxième question de recherche en identifiant la stratégie d'intervention qui a été la plus efficace et qui pourrait faire l'objet d'une application dans d'autres programmes visant une clientèle dite éloignée du marché du travail. Les résultats exposés dans le chapitre précédent (les conditions de réussite de PCM) confirment qu'une stratégie contextualisante, lorsque mobilisée dans une approche intégrative, se révèle particulièrement efficace pour susciter la mise en mouvement des personnes dites éloignées du marché du travail. Par ailleurs, on a vu qu'une telle stratégie ne peut être au cœur d'une programmation sans un ensemble de conditions.

Toutefois, l'approche intégrative contextualisante présentée dans cette recherche se détache significativement de la proposition théorique de Riverin-Simard et Simard (2004). S'il est clair que les personnes participantes font face à nombre de situations nouvelles et de « circonstances imprévisibles » (*Ibid.*, p. 36) et qu'il est avantageux d'intervenir en abordant la personne dans son ou ses milieux, la proposition théorique s'est avérée trop extensive pour soutenir le travail dans les contextes locaux de pauvreté et de précarité caractéristiques de la population de l'étude. Ainsi, c'est plutôt l'esprit général de la stratégie contextualisante, telle que décrite par Riverin-Simard et Simard (2004), que l'on trouve au sein de l'intervention dans PCM. La proposition de Riverin-Simard et Simard a donné une légitimité à des interventions en contexte (notamment les logiques d'intervention), qui pouvaient déjà se faire en développement de l'employabilité, mais jamais de façon aussi systématique dans les organismes membres du RQuODE ayant participé à la recherche.

Par ailleurs, dans la perspective formative d'amélioration des pratiques au cœur de la méthode de cette recherche, il nous a semblé important de porter attention à des contextes communs aux personnes participantes de PCM, comme ceux de pauvreté et de précarité, notamment sur les plans du logement, de l'alimentation ou de la sécurité physique. Ces éléments sont absents du cadre de Riverin-Simard et Simard (2004). Il paraît important de donner des outils de réflexion aux personnes intervenantes pour tenter d'atteindre plus de cohérence dans les approches

mobilisées. Des analyses croisées ont mené l'équipe de recherche à élaborer une modélisation d'un processus de réinsertion sociale et professionnelle qui pourra soutenir une programmation intégrative et contextualisante à l'intention de personnes absentes du marché du travail depuis plusieurs années.

Processus de réinsertion sociale et professionnelle

Le rapport de recherche décrit en détail le processus de réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignée du marché du travail (RR : 5.2). En voici un résumé des principales étapes.

La réinsertion sociale et professionnelle peut être vue comme un processus dynamique de transformation de l'individu dans son rapport à soi, aux autres et à la société. Cette réinsertion est facilitée lorsqu'un individu considéré comme éloigné du marché du travail vit des situations qui augmentent les possibilités d'expérimenter différentes formes de reconnaissance sur une période de temps assez longue pour qu'elles se transforment de manière durable dans son rapport à soi, aux autres et à la société.

Le processus de réinsertion sociale et professionnelle inclut des étapes spécifiques dans la mise en mouvement d'un individu qui favorisent sa transformation et celle de sa communauté. Ces étapes sont : 1) Engagement : proximité et collectivité, 2) Contribution plus large à la communauté : des projets collectifs, 3) Implication sociale et élaboration de projets individuels et 4) Concrétisation de projets individuels. Chacune des étapes comporte trois sphères de reconnaissance, basées sur les écrits d'Honneth (2002) : l'amour, le droit et la solidarité (RR : section 5.2.2). Des leviers et des obstacles relevant de chacune de ces sphères et favorisant ou freinant le processus de réinsertion sociale et professionnelle sont détaillés dans la description du processus (RR : section 5.2.3).

Étape 1 – Engagement : proximité et collectivité

Les difficultés à rejoindre les personnes considérées comme éloignées du marché du travail afin qu'elles s'engagent dans des mesures actives d'emploi sont déjà bien connues (MESS, 2012; 2008a). La première étape du processus de réinsertion consiste à accepter de s'engager dans un parcours de mise en mouvement vers l'emploi. Les résultats de cette étude permettent d'avancer qu'il est possible de favoriser cet engagement en créant une proximité entre les personnes intervenantes et les personnes ayant des caractéristiques d'éloignement du marché du travail, au sein même de leurs contextes de vie.

Du côté de la sphère des liens affectifs (la sphère « amour »), les premiers contacts chaleureux, compréhensifs et non jugeants constituent la base d'une intention forte de créer des liens significatifs sur une longue période (cette période peut aller jusqu'à une année et demie), dans le

cadre d'un projet stimulant. La personne intervenante qui propose cette création de liens peut être perçue comme peu bousculante, car elle prend son temps pour connaître son allocataire un peu plus, avant de lui faire des propositions vers une mise en mouvement. La personne intervenante mise sur l'établissement d'une base affective favorisant les premiers signes d'une reconnaissance mutuelle mais non symétrique, entre elle-même (qui doit constituer un groupe pour un projet) et l'adulte en situation de désinsertion (qui peut se sentir seul et isolé).

Dans la sphère du droit, ces deux personnes reconnaissent implicitement que l'adulte en réinsertion peut se projeter de manière tolérable dans un changement, dans la mesure où ses capacités et ses limites sont respectées. Pour ce faire, des conditions particulières doivent être présentes, telles qu'un projet sur une durée assez longue ou l'accès à diverses ressources dont, notamment, les allocations de participation, les frais de transport et les frais de garde. Ces conditions permettent d'accéder à un statut différent.

De plus, dans la sphère de la solidarité, l'adulte peut se sentir interpellé à créer, voire réparer des liens avec la société, en contribuant à la communauté. Cette contribution est à définir dans le cadre du projet. Le fait de contribuer à la communauté pourrait en outre susciter chez l'adulte l'idée d'améliorer une estime sociale malmenée en raison de son statut de personne prestataire de l'assistance sociale, ce qui pourrait à la fois avoir des effets positifs sur son estime de soi. Lors de cette première étape d'engagement, de nombreux obstacles (ex. : méfiance, crainte de perdre des acquis, accès limité), peuvent survenir dans l'une ou l'autre sphère et nécessiter la mise en place de leviers (ex. : multiplier les rencontres et les activités créatrices de liens affectifs chaleureux, faire valoir l'accessibilité) de la part des personnes intervenantes et des autres acteurs impliqués dans le processus de réinsertion sociale des personnes dites éloignées du marché du travail (RR : section 5.2.3; Étape 1).

Étape 2 – Contribution plus large à la communauté : des projets collectifs

Si ce qui se passe à la première étape est essentiel et marque les relations, la deuxième étape représente certainement le cœur du processus de réinsertion. Il s'agit de convaincre les personnes engagées dans le processus de réinsertion de la possibilité de participer à de nombreuses situations de reconnaissance dans la communauté, par le biais des projets collectifs. Ces projets sont choisis dans le but d'apporter une contribution directe à la communauté dans laquelle vivent les personnes participantes. La contribution de l'individu à un tel projet l'amène à participer à un regroupement plus large dans lequel il peut être reconnu pour ses qualités et ses capacités particulières dans ses contextes de vie. Les changements positifs engendrés tant chez la personne participante que dans la communauté (RR : sections 4.4 et 4.5) soutiennent l'importance de la dimension collective des projets PCM, dans le processus de réinsertion.

Dans la sphère « amour », la création et le maintien de liens affectifs, sécurisants et fiables avec les personnes intervenantes et les membres du groupe constituent la pierre angulaire du processus. L'insertion dans un groupe où l'adulte se sent désiré, accepté et reconnu en tant que personne digne de valeur, et ce malgré ses difficultés parfois envahissantes, favorise le processus de changement de la relation à soi-même et aux autres notamment en brisant l'isolement ressenti⁴⁴.

En ce qui concerne la sphère du droit, des organismes de toutes sortes donnant accès à des ressources disponibles dans la communauté (alphabétisation, soutien aux familles, budget, logement, aide alimentaire, santé mentale, entreprise d'insertion, centre communautaire, etc.) sont visités ou font l'objet de conférence dans PCM. Des relations sont lentement recrées avec les systèmes école et travail par des visites, de la documentation et des conférences. L'adulte est aussi mis en contact avec les institutions de sa ville et de sa région (visite de la bibliothèque, hôtel de ville, etc.). Il est éveillé à l'importance de sa participation à la société, notamment en tant que citoyen de sa ville et de sa région. L'individu et le groupe sont accompagnés dans la reconnaissance de leurs différents droits afin d'augmenter leurs capacités réelles de choisir et de se développer librement. Les personnes intervenantes représentent un soutien fiable, voire indéfectible, pour la reconnaissance des droits de l'individu à l'éducation et au soutien matériel en tant qu'adulte ou famille en situation de précarité et de pauvreté.

À l'étape 2 du processus de réinsertion sociale, la sphère de la solidarité concerne le partage de valeurs communes qui se vit à travers la préparation et la réalisation d'un projet collectif d'envergure ainsi que de nombreux autres projets collectifs plus simples et prenant la forme de diverses implications dans la communauté. L'adulte vit une transformation de rôle, passant de celui de personne aidée dans PCM à celui de personne aidante (ex. : aider les enfants malades, créer un bottin de ressources pour des personnes ayant besoin de services, embellir le quartier, fabriquer un sac écologique, soutenir des fêtes de quartier). Cette traversée du miroir est bénéfique pour l'adulte à qui on reconnaît des qualités particulières et des capacités concrètes à participer à un monde plus large. Lors de cette étape, des obstacles surviennent et risquent de mettre en péril le processus de réinsertion de l'adulte. Par conséquent, il importe d'identifier des leviers appropriés qui lui permettront d'aller de l'avant dans le processus (RR : section 5.2.3; Étape 2).

Étape 3 – Implication sociale et élaboration de projets individuels

La troisième étape du processus de réinsertion sociale et professionnelle comporte des transitions importantes pour l'adulte, car c'est l'étape au cours de laquelle il amorce l'élaboration de ses projets individuels vers une réinsertion sociale et professionnelle. Il peut poursuivre des activités collectives, notamment d'implication sociale avec son groupe, mais l'élaboration de son projet

⁴⁴ Certaines personnes racontent avoir vécu de grandes périodes d'isolement pouvant atteindre jusqu'à plus d'une décennie, dans certains cas.

professionnel prend davantage de place qu'au cours des étapes précédentes. La durée de cette étape varie grandement d'une personne à l'autre, selon son besoin de développement et les obstacles rencontrés.

Dans la sphère « amour », l'adulte qui parvient à cette étape ressent une sécurité émotionnelle dans ses liens avec les personnes intervenantes, certains membres du groupe et parfois d'autres acteurs de son entourage immédiat et du milieu. La réciprocité des liens augmente la confiance en soi de l'adulte, ce qui lui permet d'explorer des préférences souvent perçues comme inaccessibles. La personne se sent soutenue dans ses choix et validée dans ses capacités à se développer et à atteindre ses objectifs. À cette étape, l'individu vit simultanément un processus de séparation et de consolidation de ces liens. En effet, en même temps que ses attachements se solidifient dans une reconnaissance réciproque, l'adulte se sépare physiquement du groupe, du lieu⁴⁵ dans lequel il vient de passer plusieurs mois pour s'impliquer dans des activités sociales ou de bénévolat. Cette séparation physique se fait de manière graduelle, en concomitance avec des activités de groupes ponctuelles et des rencontres individuelles qui se poursuivent. Ces allers-retours entre le local, le groupe et les milieux d'implication sociale permettent à l'adulte de « tester » la solidité des liens créés, malgré la distance physique de plus en plus grande. Pour plusieurs adultes, dont l'histoire personnelle est marquée de multiples ruptures et abandons, cette durabilité dans les liens est cruciale à la réinsertion. D'ailleurs, les transitions amorcées dans cette étape peuvent être génératrices d'une grande anxiété pour plusieurs adultes, ce qui exige un processus de séparation très lent. Souvent, la confiance en soi est si fragile qu'elle se désorganise rapidement lorsque la personne est laissée seule. Dans une telle situation, la présence des personnes intervenantes et des autres membres du groupe s'avère essentielle dans les activités de bénévolat⁴⁶ ou dans d'autres tâches directement en lien avec les projets de retour aux études de membres du groupe (ex. : mise à niveau dans les matières de base : lecture, écriture, mathématiques, anglais).

Ce besoin de conserver l'intensité de la vie de groupe peut se rapporter également à la sphère de la solidarité. En effet, plusieurs adultes ne voient pas, à cette étape, la pertinence d'agir seuls et de se détacher du groupe avec lequel ils partagent des valeurs et des buts communs. D'autres personnes, au contraire, souhaitent s'affranchir du groupe qui reste, malgré tout, identifié par les gens du quartier à l'image d'un groupe « sur l'aide sociale », dont l'estime sociale est très faible. Ces personnes préfèrent s'associer aux valeurs véhiculées dans leur lieu de bénévolat. La solidarité se déplace alors dans ce lieu, ce qui peut être cohérent avec l'objectif professionnel visé. Par exemple, à cette étape, des adultes qui souhaitent devenir des personnes intervenantes en relation d'aide privilégieront l'organisme communautaire où ils font du bénévolat comme lieu d'appartenance.

⁴⁵ Rappelons que ce lieu est souvent un local ou un organisme dans le quartier où vit la personne; l'idée étant d'aller rejoindre les personnes dans leur milieu de vie plutôt que de les inviter à fréquenter un organisme d'employabilité.

⁴⁶ Sur quelques sites, les activités de bénévolat se sont déroulées en groupe.

Du côté de la sphère du droit, l'individu reçoit, à cette étape, du soutien en ce qui concerne les aspects légaux de ses choix professionnels. Dans ces situations, lorsque cela est nécessaire, les personnes intervenantes s'engagent dans la défense des droits des personnes (*advocacy*). On constate que des personnes intervenantes ont ainsi facilité l'accès des personnes participantes à diverses ressources. Par exemple, l'argent nécessaire pour payer les frais de scolarité et des livres a été avancé pour que certaines personnes puissent amorcer leurs études dans l'attente de leurs prêts et bourses. Pour les obstacles et leviers particuliers soulevés à cette étape, consulter le rapport de recherche (RR : section 5.2.3; Étape 3).

Étape 4 – Concrétisation de projets individuels...

La quatrième étape du processus est celle où l'individu concrétise sa réinsertion sociale et professionnelle par la réalisation de son ou ses projets individuels. C'est une dernière étape dans le projet PCM, mais les points de suspension marquent l'idée que le processus se poursuit tout au long de la vie. À cette étape, l'individu change de statut social et juridique en devenant un travailleur ou un étudiant. Certaines personnes sont en recherche d'emploi ou participent à d'autres mesures pour concrétiser leur objectif. Les personnes ayant un diagnostic de contraintes sévères à l'emploi, quant à elles, maintiennent activement des occupations de bénévolat selon leurs compétences et capacités particulières.

Du côté de la sphère « amour », la sécurité émotionnelle développée au cours de la dernière année est de plus en plus intégrée. La fin du groupe a été précédée d'un retour sur le projet, ce qui a permis une validation du processus vécu ensemble, de ses résultats sur soi, sur sa famille, son couple, son entourage, et sur la communauté. Les autres personnes participantes de même que les personnes intervenantes ne sont désormais plus aussi disponibles et certaines personnes doivent faire un deuil. Toutefois, malgré la distance physique, la présence de l'autre semble être intégrée et continue à agir comme point de référence, chez certaines personnes. Des liens intimes se sont créés entre certaines personnes et d'autres membres du groupe, ce qui favorise leur insertion. Les contacts avec les personnes intervenantes deviennent espacés, mais sont maintenus sous forme de suivis ajustés en fonction des besoins de l'adulte. La nouvelle vie de l'individu en tant que travailleur, étudiant ou bénévole l'amène à créer de nouveaux liens avec des personnes significatives sur les lieux de ses études, de son travail, de son bénévolat ou de tout autre programme d'employabilité (ex. : entreprise d'insertion). La confiance en soi se trouve solidifiée par le maintien des liens sécurisants et fiables et par la création de nouveaux liens prometteurs sur le plan des relations interpersonnelles.

Dans la sphère du droit, l'individu connaît une augmentation du respect de soi à travers la reconnaissance d'un nouveau statut juridique. Un sentiment de continuité dans la justice sociale est ressenti pour soi, sa famille et les autres, notamment dans le cas des personnes qui se destinent à la relation d'aide. Au cours de cette étape, il arrive que les obstacles rencontrés (ex. : difficultés

d'apprentissage, santé mentale) amènent finalement les personnes intervenantes à accompagner une personne participante dans le processus qui le fera reconnaître officiellement par le gouvernement comme ayant des contraintes sévères à l'emploi. Cette reconnaissance permet à la personne d'ajuster ses attentes à un niveau plus réaliste et d'avoir accès à des services adaptés à ses capacités.

Enfin, du côté de la sphère de la solidarité, l'adulte se sent reconnu pour ses compétences et ses capacités particulières à contribuer à la société. La personne est reconnue socialement en vertu de la fonction qu'elle occupe et selon les valeurs associées à celle-ci. Il n'est pas anodin de souligner que la fonction occupée par plusieurs personnes vise à aider les autres d'une manière ou d'une autre. Il peut y avoir un partage de valeurs communes entre la personne participante et les autres personnes avec lesquelles elle partage ce nouveau statut. L'estime sociale et l'estime de soi sont significativement à la hausse.

La méthodologie de la recherche n'a pas permis de documenter beaucoup d'obstacles au processus de réinsertion à cette quatrième étape. Il ne faut surtout pas en conclure que ces obstacles n'existent pas. Parmi les obstacles documentés, on trouve le cas d'une formation qui a été annulée par l'établissement d'enseignement, alors que la personne qui désirait la suivre n'avait pas de solution de rechange⁴⁷. Au moment où nous lui avons parlé, la personne était en attente et le délai faisait craindre des conséquences sur le processus de réinsertion. Face à ce type d'obstacles, les personnes intervenantes, toujours en poste dans leur organisation, demeurent disponibles et aidantes.

Ce processus de réinsertion sociale et professionnelle tient compte des demandes de reconnaissance des personnes qui, comme celles ayant participé à PCM, vivent souvent en marge du développement de leur communauté et de leur société. Nous estimons que 61 % (n = 28) des personnes en étaient à la quatrième étape du processus de réinsertion au dernier temps de la collecte de données. La modélisation du processus est solidement ancrée dans les données de PCM, mais d'autres travaux sont nécessaires pour en éclairer certaines articulations. Par exemple, on peut se demander où se situent, dans le processus, les personnes qui sont en emploi, mais dont les demandes de reconnaissance, dans les sphères de l'amour, du droit ou de la solidarité, restent sans réponse et dont l'emploi demeure d'une très grande précarité. On peut penser, à la lumière de différents travaux sur la reconnaissance, que le processus n'est jamais tout à fait achevé et que des menaces à la réinsertion et à la reconnaissance peuvent sans cesse surgir; mais, à l'inverse, ce processus peut être jalonné d'occasions de renouveau, caractéristiques de l'intervention en contextes. (RR : section 5.2.3; Étape 4).

⁴⁷ Après trois reports, la formation a eu lieu et la personne l'a réalisée.

Conclusion

Le but du projet PCM était de développer une approche novatrice dans le domaine de l'employabilité pour mobiliser vers l'emploi les personnes dites éloignées du marché du travail. Le projet visait à expérimenter de nouvelles façons de faire pour répondre à divers défis sociaux, économiques, politiques et scientifiques. Il visait également à intervenir de façon privilégiée dans les contextes de vie des individus, notamment dans des milieux qui présentent certaines problématiques d'exclusion. Les résultats de l'étude permettent de dégager une approche novatrice et efficace, sous certaines conditions, pour accompagner les personnes dites éloignées du marché du travail dans leur mobilisation vers l'emploi. Non seulement ce projet a-t-il permis à une majorité de personnes participantes de se mobiliser vers l'emploi et d'avoir des effets intéressants sur les acteurs clés et dans la communauté, mais il a contribué d'une manière importante au développement des connaissances au sujet de l'accompagnement des personnes dites éloignées du marché du travail. Les résultats de l'étude ont permis de clarifier la notion de mise en mouvement, de dégager les bases d'une approche intégrative et contextualisante, de préciser ses conditions de réussite et d'identifier six logiques d'intervention efficaces spécifiques au contexte de l'employabilité et leurs conditions d'activation. De plus, cette étude a permis l'élaboration d'une modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle très novateur en comparaison avec les écrits actuels sur ce thème dans le domaine de l'employabilité. Il est donc possible de conclure que l'aspect novateur de cette recherche a des retombées effectives et potentielles auprès des différents acteurs, organismes et institutions interpellés de près ou de loin par le développement de l'employabilité des adultes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahn, H. et Wampold, B. E. (2001). Where oh where are the specific ingredients? A meta-analysis of component studies in counseling and psychotherapy. *Journal of Counseling Psychology*, 48, 251–257.
- Bélanger, P. et Voyer, B. (2005). *L'aide à l'expression de la demande éducative en formation générale et l'accueil de cette demande par les commissions scolaires*. Montréal : Centre interdisciplinaire de recherche et de développement sur l'éducation permanente (CIRDEP), UQAM. Document téléaccessible à l'adresse <<http://bv.cdeacf.ca/record.php?record=19237259124910554319>>.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy : Theory, Research & Practice*, 16(3), 252-260.
- Bourque, D. (2007). Chapitre 19 : Les partenariats dans le développement des communautés. In D. Bourque, Y. Favreau, L. Favreau et L. Fréchette (dir), *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique* (p. 297-309). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bronfenbrenner, U. et Morris, P. A. (1998). The ecology of developmental process. In W. Damon et R. M. Lerner (dir.), *Handbook of child psychology : Vol. 1. Theoretical models of human development* (5^e éd.) (p. 993-1028). New York : Wiley.
- Bujold, C. et Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière : théories et recherches* (2^e éd.). Boucherville : Gaëtan Morin.
- Chen, H.-T. (2005). *Practical Program Evaluation. Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.
- Gouvernement du Québec (2009). *Projet de loi n°21 : Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines*. Québec : Éditeur officiel du Québec. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Systeme_professionnel/14_%20loi%2021.pdf>.
- Guédon, M.-C., Savard, R., Le Corff, Y. et Yergeau, É. (2011). *Tests à l'appui : pour une intervention intégrée de la psychométrie en counseling de carrière* (2^e éd.). Québec : Septembre éditeur.
- Honneth, A. (2002). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Édition du Cerf.
- Horvath, A. O. et Symonds, B. D. (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy : A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 139-149.

- Lapworth, P., Sills, C., et Fish, S. (2001). *Integration in counselling and psychotherapy*. London : SAGE.
- MESS (2003). Études des effets des mesures actives offertes aux individus par Emploi-Québec. Rapport d'évaluation présenté à la Direction de l'évaluation, MESS. Montréal : SOM. Document téléaccessible à l'adresse <http://emploi-quebec.net/publications/liens-indirects/00_etude_mesuresactives_ch1.pdf>.
- MESS (2008a). *Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail*. Projet présenté à Développement des ressources humaines du Canada [document interne]. Québec : Gouvernement du Québec.
- MESS (2008b). *La mobilisation des personnes éloignées du marché du travail. Entrevues avec des spécialistes et recension d'écrits : synthèse*. Québec : DGARES. Document téléaccessible à l'adresse <http://emploi-quebec.net/publications/pdf/00_etude_mobilisation_personnes_eloignees_sept08_synthese.pdf>.
- MESS (2011). *Évaluation des interventions des entreprises d'insertion. Rapport synthèse interne*. Québec : Direction de l'évaluation, MESS.
- Riverin-Simard, D. et Simard, Y. (2004). *Vers un modèle de participation continue : la place centrale de l'orientation professionnelle*. Québec : MELS. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.mels.gouv.qc.ca/dfga/politique/accueilreference/pdf/41-2521.pdf>>.
- Yin, R. K. (2010). *Case Study Research : Design and Methods* (4^e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage

Annexe A

Structure du projet

Phase	Durée	Activités	Objectifs	Méthodes
Phase de démarrage du projet	2 mois	Mise en place de la structure globale du projet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un comité responsable de la gestion du projet ➤ Définir les rôles et mandats de chacun ➤ Définir la structure et les orientations du projet ➤ Élaborer la stratégie d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Créer un comité de gestion du projet et formaliser le groupe de discussion participative ➤ Diffuser de l'information via le site Web du RQuODE ➤ Établir un partenariat avec l'Université de Sherbrooke ➤ Élaborer et signer les ententes contractuelles entre le RQuODE et les organismes d'expérimentation
Phase de développement	2 mois	Développement et préparation du projet sur les lieux ciblés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Établir des partenariats dans la communauté et choisir le projet collectif 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Établir des partenariats avec différents organismes communautaires du quartier et avec des regroupements ou associations œuvrant au développement de la communauté dont les centres de développement économique et communautaire
	2 mois	Recrutement des participants et participantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituer des groupes de 15-20 personnes dites « éloignées du marché du travail » 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visiter des organismes communautaires du quartier ➤ Rencontrer des clients potentiels ➤ Établir des procédures avec Emploi-Québec, au besoin
Phase de l'intervention en lien avec le projet collectif	4 sem. 21 h/sem.	<p>Étape de préparation du projet dans la communauté</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation de groupes ➤ Counseling individuel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cibler les besoins et objectifs d'apprentissage individuels ➤ Favoriser la connaissance des ressources personnelles et environnementales ➤ Amorcer le développement de compétences personnelles favorisant la réalisation de projets 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réaliser des activités portant sur la connaissance de soi, l'identification des besoins, la communication, la résolution de problèmes, la gestion des émotions, la santé et sécurité au travail, etc. ➤ Visiter des organismes, des centres de formation, des employeurs ➤ Établir des partenariats et participer aux services offerts par les organismes de la région (ex. : réaliser une journée aux cuisines collectives) ➤ Utiliser la psychométrie ➤ Consulter les centres de documentation d'information scolaire et professionnelle ➤ Allocation d'aide à l'emploi, carnet de réclamation et frais supplémentaires
	8 sem. 21 h/sem.	<p>Étape de réalisation du projet dans la communauté</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Projet collectif dans la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer l'apprentissage de comportements, attitudes, croyances et relations interpersonnelles favorisant l'insertion socioprofessionnelle ➤ Favoriser la création de jonctions réparatrices entre l'individu et l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vivre des apprentissages expérientiels ➤ Offrir de la rétroaction en groupe ➤ Allocation d'aide à l'emploi, carnet de réclamation et frais supplémentaires

	4 sem. 21 h/sem.	Étape du bilan de compétences <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation de groupes ➤ Counseling individuel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Effectuer le bilan des compétences en identifiant les ressources acquises antérieurement au projet, les ressources consolidées pendant le projet et les ressources à développer après le projet ➤ Identifier de nouveaux projets où transférer les acquis et les moyens de les mettre en action vers des projets participant au parcours vers l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaborer un portfolio de compétences ➤ Identifier un plan d'action ➤ Soutenir les participants dans l'acquisition de techniques de recherche d'emploi (entrevue, CV, scénario d'appels, etc.) ➤ Assurer l'arrimage avec les agents et agentes d'emploi, Assurer l'arrimage avec la Corporation de développement économique et communautaire, etc. ➤ Allocation d'aide à l'emploi, carnet de réclamation et frais supplémentaires
Phase d'accompagnement individualisé	10 sem. 21 h/sem. ⁴⁸	Étape de participation à des activités d'intégration sociale <ul style="list-style-type: none"> ➤ Counseling individuel ➤ Projet individuel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supporter la mise en action dans le processus de résolution de problèmes, dans l'amélioration des attitudes, comportements et habiletés sociales ➤ Mettre en place l'arrimage nécessaire avec les ressources concernées 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les acquis et ajuster le plan d'action en fonction des compétences à acquérir ➤ Assurer un rôle d'intervenant PIVOT auprès des ressources concernées pour la réalisation du plan d'intervention ➤ Soutenir la participation dans les diverses activités du milieu de vie et de la communauté ➤ Réaliser des projets individuels et de groupe en lien avec les intérêts, aptitudes et habiletés ➤ Mettre en place les conditions favorables à un climat d'entraide au sein du milieu de vie ➤ Allocation d'aide à l'emploi, carnet de réclamation et frais supplémentaires
	8 sem. 21 h/sem.	Étape de participation à des activités préalables à l'employabilité <ul style="list-style-type: none"> ➤ Counseling individuel ➤ Projet individuel se rapprochant du marché du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proposer des activités dans des milieux qui comportent des exigences se rapprochant de la réalité du marché du travail ➤ Supporter la mise en action à travers diverses activités structurantes permettant de poursuivre l'amélioration des attitudes, comportements et habiletés sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les acquis et ajuster le plan d'action en fonction des compétences à acquérir ➤ Assurer un rôle d'intervenant PIVOT auprès des ressources concernées pour la réalisation du plan d'action : plateaux de travail, mentorat, jumelage, apprentissage de base (alpha). ➤ Allocation d'aide à l'emploi, carnet de réclamation et frais supplémentaires

⁴⁸ Nombre d'heures du participant.

Phase d'intégration en emploi	12 sem. 28 à 35 h/sem.	<p>Étape de stage d'amélioration en emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Counseling individuel ➤ Stage en emploi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supporter la mise en action dans des activités permettant l'acquisition de compétences techniques et personnelles pour l'obtention éventuelle d'un emploi ➤ Permettre au participant de prendre contact avec la réalité du marché du travail ➤ Permettre au participant de vivre la transition d'un revenu d'aide sociale à un revenu d'emploi ➤ Permettre au participant d'apprendre à mieux répondre aux attentes et exigences inhérentes à un emploi ➤ Permettre au participant de vivre une transition positive et d'obtenir une expérience qualifiante à inclure dans son curriculum vitae ➤ Permettre au participant de recevoir du feedback sur les compétences acquises et les dimensions nécessaires à l'exercice d'un emploi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aider le participant, à partir du bilan des compétences, à identifier un lieu de stage correspondant à son profil et à ses besoins en matière d'encadrement ➤ Outiller et supporter le participant dans ses démarches pour l'obtention d'un stage ➤ Fournir un encadrement à l'intégration dans le milieu de stage par des rencontres régulières avec l'employeur et le stagiaire et en suggérant des outils d'évaluation ➤ Verser un salaire horaire (salaire minimum) au participant ➤ Le participant conserve son droit de réclamation durant cette période, en vertu du projet de loi 57 : <i>Loi sur l'aide aux personnes et aux familles</i>
-------------------------------	---------------------------	--	---	--

	20 sem. 28 à 40 h/sem. ⁴⁹	<p>Étape d'intégration en emploi, de maintien et suivi post-subvention</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Counseling individuel ➤ Emploi subventionné 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aider le participant, à la suite de l'ensemble de ses démarches, à identifier des secteurs d'emploi réalistes qui tiennent compte de ses besoins ➤ Permettre de développer une stratégie de recherche d'emploi efficace en faisant des démarches réelles ➤ Supporter le participant à l'obtention d'un emploi et à son maintien 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encadrer la recherche d'emploi en fournissant les outils et le support nécessaires ➤ Faire un travail de prospection auprès d'employeurs potentiels pour identifier les possibilités d'emploi en lien avec le profil du participant et la capacité d'encadrement des entreprises ➤ Négocier des conditions favorables à la réussite de cette intégration du stage : rôle de la personne responsable, encadrement, évaluation ➤ Supporter financièrement l'entreprise pour la période d'intégration, la formation à la tâche et l'encadrement du candidat ➤ Subvention salariale dégressive ➤ Fournir les outils de gestion de ressources humaines adaptés ➤ Supporter l'employeur (<i>coaching</i>) et, au besoin, servir de médiateur ➤ Effectuer un suivi régulier auprès du participant pour identifier les acquis et résoudre les difficultés qui peuvent nuire à son intégration et à son maintien en emploi ➤ Poursuivre le suivi après l'emploi subventionné auprès des participants qui se sont maintenus ou non en emploi
Phase de finalisation de l'analyse et de rédaction des rapports	12 mois	Finalisation de l'analyse et diffusion des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer et rédiger le rapport du projet IIP ➤ Présenter les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participer au protocole de recherche ➤ Effectuer la collecte des données ➤ Analyser les données ➤ Rédiger un rapport d'évaluation ➤ Traduire le rapport final ➤ Présenter les résultats

⁴⁹ Le temps partiel pourra être accordé en fonction des limites individuelles.

Pour citer ce rapport :

Michaud, G., Bélisle, R., Garon, S., Bourdon, S. et Dionne, P. (2012). *Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail*. Rapport synthèse de la recherche déposé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Sherbrooke : Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke.