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

RAPPORT FINAL DE LA RECHERCHE
Déposé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Guylaine 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

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

Guylaine Michaud, Ph.D., c.o.
Rachel Bélisle, Ph.D.
Suzanne Garon, Ph.D.
Sylvain Bourdon, Ph.D.
Patricia Dionne, M.A., c.o.

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

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 (RHDSC) 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 final 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 **3**

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES **7**

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES **9**

INTRODUCTION **10**

1. CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE **12**

1.1 CONTEXTE SOCIAL AU MOMENT DE L'ÉLABORATION DU PROJET 12
1.2 STRUCTURE PROGRAMMATIQUE 13
1.3 PROBLÉMATIQUE 14
1.3.1 La complexification des réalités de la clientèle 14
1.3.2 Le changement d'approche 15
1.3.3 La complexité de l'interrelation des facteurs biologiques, psychologiques et sociologiques 16
1.3.4 Pertinence scientifique de la recherche 17
1.3.5 Cibles de performance du projet PCM 17

2. CADRE CONCEPTUEL **18**

2.1 QUATRE STRATÉGIES DE L'ORIENTATION 18
2.2 CHANGEMENT CHEZ LES INDIVIDUS ET LES COLLECTIVITÉS 20
2.2.1 Le changement selon les quatre stratégies de l'orientation 20
2.2.2 Conceptions croisées du changement 22
2.3 MISE EN MOUVEMENT 25
2.3.1 Notion de mise en mouvement utilisée par le MESS 25
2.4 ESTIME DE SOI 27
2.5 SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE 27
2.6 DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE 28
2.7 SOUTIEN SOCIAL 29
2.8 RÉSEAU SOCIAL INTIME 30
2.9 MOTIVATION 31
2.10 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 32

3. MÉTHODE DE LA RECHERCHE **34**

3.1 SOURCES D'INFORMATION ET MODES DE COLLECTE DE DONNÉES 35
3.1.1 Le questionnaire sur la situation psychosociale 35
Échelles utilisées dans le questionnaire 35
Estime de soi 35
Sentiment d'efficacité personnelle 36
Détresse psychologique 36
Motivation à travailler 37
Inventaire du réseau social intime 37
Soutien social 38
Satisfaction envers les personnes intervenantes 38
Données sociodémographiques 38
Modes de passation du questionnaire 39
3.1.2 Le questionnaire sur la situation occupationnelle 40
3.1.3 Entrevues semi-dirigées 40
3.1.4 Observation directe 42
3.1.5 Journaux de bord des personnes intervenantes 43
3.1.6 Collecte de documents témoins 44
3.2 DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES 44

3.3 ÉCHANTILLON RETENU POUR LES ANALYSES QUANTITATIVES 47
3.3.1 Caractérisation des départs hâtifs 49
3.3.2 Données manquantes 49
3.4 ANALYSE DES DONNÉES 53
3.4.1 Traitement préliminaire des données 53
3.4.2 Description synthèse des sites et de leur programmation 54
3.4.3 Analyses quantitatives 54
3.4.4 Études de cas par site 54
3.4.5 Logiques d'intervention 55
3.4.6 Schématisations de parcours individuels de mise en mouvement vers l'emploi 55
3.4.7 Modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle 56
3.4.8 Effets de PCM sur les individus et sur la communauté 56
3.4.9 Restitution des données 57
3.4.10 Considérations éthiques 57
3.5 PRÉSENTATION DES SOURCES 58
Traitement des verbatims, des documents témoins et des journaux 59
3.6 LES LIMITES DE L'ÉTUDE 59

4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE : CONSTRUCTION DE L'EXPLICATION 61

4.1 MISE EN ŒUVRE DE PCM DANS CHACUN DES SITES 61
4.1.1 Site 1 62
4.1.2 Site 2 68
4.1.3 Site 3 73
4.1.4 Site 4 79
4.1.5 Site 5 86
4.1.6 Site 6 92
4.1.7 Site 7 99
4.1.8 Site 8 105
4.1.9 Site 9 112
4.2 SYNTHÈSE DE LA PROGRAMMATION EFFECTIVE EN CONTEXTE 119
4.3 PORTRAITS DES DIFFÉRENTES PERSONNES IMPLIQUÉES DANS L'ÉTUDE 122
4.3.1 Portrait global des personnes participantes au T1 122
4.3.2 Portrait des personnes intervenantes 127
4.3.3 Portrait des acteurs clés de la communauté 128
4.4 EFFETS DES PROJETS PCM SUR LES PERSONNES PARTICIPANTES 130
4.4.1 Mesure des effets intermédiaires aux T1, T2, T3 130
Estime de soi positive et négative 131
Sentiment d'efficacité personnelle 132
Détresse psychologique 132
Échelle des provisions sociales 133
Motivation à travailler 133
Émotions 134
Réseaux d'intimes 134
Satisfaction en lien avec les personnes intervenantes 137
Démarches effectuées dans le cadre de PCM 137
4.4.2 Mesure des effets ultimes aux T4 et T5 137
Indicateurs de la situation socioéconomique 137
Indicateurs de mise en mouvement 140
Indicateurs de placement du MESS 143
4.4.3 Synthèse des effets quantitatifs 144
4.4.4 Effets sur les habitudes de vie 145
Organiser sa vie de manière plus compatible avec la mise en mouvement vers l'emploi 146
Concilier différentes activités et gérer de multiples rôles 148
Diminuer la consommation d'alcool, de médicaments, de drogues ou de temps consacré aux jeux vidéo 150

Modifier son alimentation et augmenter son exercice physique 151
4.4.5 Effets sur la manière de se considérer 152
Transformer sa perception de soi en tant que travailleur ou étudiant 153
Améliorer sa confiance en soi, la croyance en ses capacités et sa valeur personnelle 154
Augmenter sa motivation 156
Se respecter davantage et apprendre à se faire respecter 158
4.4.6 Effets sur la manière d'être en relation 159
Développement de compétences relationnelles 159
Meilleure gestion de ses émotions avec les autres 160
L'augmentation de ses relations avec les autres (augmentation de la sociabilité) 161
Développement d'une solidarité avec les autres 162
Amélioration de la manière d'être en relation avec les enfants 163
Changement dans la manière d'être en relation avec des personnes immigrantes ou avec d'autres cultures 164
Inclure et exclure des gens dans son réseau social intime 165
4.4.7 Effets sur la contribution à la vie communautaire 166
Contribution plus large à la vie communautaire 166
Devenir relais d'information au sein de sa communauté 169
Nouveau rôle de motivateur pour la mise en mouvement des intimes ou d'autres acteurs de la communauté 170
4.4.8 Apprentissages et compétences étroitement associés au retour en emploi ou aux études 171
L'amélioration du français ou de l'anglais langue seconde 172
L'accroissement des connaissances de base (français, mathématiques) 172
Développement de compétences en informatique 173
Développement de compétences en recherche d'emploi 173
Acquisition de connaissances sur la formation et le travail et les ressources du milieu 174
Mobilisation et développement d'intérêts, de valeurs et de qualités 175
Activation de compétences en état de veille 177
Apprendre à identifier un objectif d'emploi ou déterminer un projet professionnel 178
Développement de compétences non spécialisées, semi-spécialisées et spécialisées 179
4.4.9 Changements dans la situation 180
4.4.10 Synthèse des résultats des effets de PCM sur les personnes participantes 181
4.5 EFFETS DES PROJETS PCM CHEZ LES ACTEURS CLÉS ET DANS LA COMMUNAUTÉ 185
4.5.1 Changements chez les acteurs clés 185
Personnes intervenantes dans PCM 186
Compréhension plus approfondie des contextes de vie 187
Transformation de la vision de l'intervention 189
Implication et reconnaissance plus importantes des employeurs 191
Personnes intervenant dans d'autres organismes 192
Considération un peu plus grande de la dimension travail 192
Compréhension améliorée des obstacles, des capacités et des contextes de vie 193
Transformation de la vision du partenariat 194
Gestionnaires 194
Gestion différente 194
Conscientisation sur les ressources humaines nécessaires et accessibles pour ce type d'intervention 196
Accessibilité au marché du travail pour les personnes dites éloignées du marché du travail 196
Employeurs 197
Changement dans la reconnaissance des capacités des personnes dites éloignées du marché du travail 197
Changement dans l'ouverture à cette population 198
Personnes agentes d'Emploi-Québec 198
Changement dans la perception des capacités et de la motivation de la clientèle 198
Importance d'une offre de service de longue durée et de l'engagement des personnes intervenantes 198
Personnel d'un regroupement d'organismes d'employabilité 199
Famille-pairs 200
Amélioration dans la dynamique avec l'école 200
Environnements familiaux plus sains 200
Insertion en emploi ou en formation de membres de l'entourage 201
4.5.2 Changements dans la communauté 201
Quartier 202
Meilleure compréhension des obstacles, des capacités et des contextes de vie (diminution des préjugés) 202

Se regarder dans les yeux, se reconnaître 202
Communauté plus large 204
Mouvements d'entraînement et de concertation dans la communauté locale 204
Soutenir des relais d'information dans la communauté locale 205
Développement d'une communauté de valeurs basée sur l'accessibilité aux ressources et l'empowerment 205
Du côté d'Emploi-Québec 208
4.5.3 Synthèse 209
4.6 LOGIQUES D'INTERVENTION 211
4.6.1 La logique de l'engagement dans la création et le maintien de liens affectifs sécurisants, fiables et peu conditionnels 212
4.6.2 La logique de la continuité de services relevant de divers secteurs 214
4.6.3 La logique de « l'empowerment » des individus, du groupe et de la collectivité 215
4.6.4 La logique de la connaissance et du changement de soi 217
4.6.5 La logique de l'accompagnement de la personne dans ses différents systèmes (marcher « avec » dans les différents systèmes) 219
4.6.6 La logique féministe 221
4.7 RETOUR SUR LES EFFETS DES PROJETS PCM 222
4.7.1 Effet sur la mise en mouvement vers l'emploi et l'intégration en emploi 223
4.7.2 Les conditions de réussites de PCM 224
Une approche intégrative et contextualisante 225
Les six conditions de la réussite d'une programmation intégrative et contextualisante 228

5. UNE MODÉLISATION DU PROCESSUS DE RÉINSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES PERSONNES DITES ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL 241

5.1 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE 242
5.1.1 La juxtaposition des quatre stratégies de l'orientation n'est pas avantageuse 242
5.1.2 L'esprit de la stratégie contextualisante a guidé les interventions efficaces 243
5.2 PROCESSUS DE RÉINSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE 244
5.2.1 Contexte d'élaboration de la modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle 244
5.2.2 Trois sphères de reconnaissance du processus 246
5.2.3 Étapes du processus 249
Étape 1 – Engagement : proximité et collectivité 249
Étape 2 – Contribution plus large à la communauté : des projets collectifs 251
Étape 3 – Implication sociale et élaboration de projets individuels 255
Étape 4 – Concrétisation de projets individuels 259

6. CONCLUSION 261

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 266

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 Mise en mouvement linéaire et progressive en quatre « mouvements » 26
Tableau 2 Échelles présentes dans les questionnaires selon les temps de la recherche 35
Tableau 3 Étapes du déroulement général du projet PCM et temps de collecte des données de recherche, variations ensemble des sites 45
Tableau 4 Données recueillies aux différents temps de la recherche 46
Tableau 5 Période couvrant le début du projet et la fin de la phase bilan de compétences 48
Tableau 6 Questionnaires retenus pour les analyses quantitatives 48
Tableau 7 Comparaison selon le genre avec T5 ou sans T5 50
Tableau 8 Comparaison selon l'âge avec T5 ou sans T5 50
Tableau 9 Comparaison selon la naissance au Québec avec T5 ou sans T5 51
Tableau 10 Comparaison des deux groupes de personnes participantes, effets intermédiaires 52
Tableau 11 Site 1 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 64
Tableau 12 Site 2 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 70
Tableau 13 Site 3 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 75
Tableau 14 Site 4 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 81
Tableau 15 Site 5 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 88
Tableau 16 Site 6 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 94
Tableau 17 Site 7 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 100
Tableau 18 Site 8 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 107
Tableau 19 Site 9 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes 114
Tableau 20 Profil sociodémographique des personnes participantes au T1, ensemble des sites 123
Tableau 21 Historique de présence sur le marché du travail au T1, ensemble des sites 124
Tableau 22 Présence à l'aide sociale au cours de l'année précédant la participation à PCM, ensemble des sites 125

Tableau 23 Nombre de mesures au MESS dans les cinq années précédant la participation à PCM, ensemble des sites 126

Tableau 24 Profil sociodémographique des personnes intervenantes, ensemble des sites 127

Tableau 25 Profil sociodémographique des acteurs clés de la communauté, ensemble des sites 129

Tableau 26 Effets intermédiaires du projet PCM sur les personnes participantes, ensemble des sites 131

Tableau 27 Effets sur le réseau social intime des personnes participantes, ensemble des sites 134

Tableau 28 Effets sur les caractéristiques des membres du réseau social intime des personnes participantes, ensemble des sites 136

Tableau 29 Effets ultimes sur les indicateurs socioéconomiques, T4 et T5, ensemble des sites 138

Tableau 30 Effets ultimes sur la motivation à travailler, T4 et T5, ensemble des sites 140

Tableau 31 Effets ultimes sur les indicateurs de mise en mouvement, T4 et T5, ensemble des sites 141

Tableau 32 Présence à des mesures du MESS, année suivant la participation à PCM 143

Tableau 33 Différence de présence à l'aide sociale entre les 12 mois suivant et précédant PCM 144

Tableau 34 Synthèse des effets chez les personnes participantes 184

Tableau 35 Changements chez les acteurs clés 186

Tableau 36 Changements dans la communauté 201

Figure 1 Programmation intégrative et contextualisante 229

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AEC	Attestation d'études collégiales
AENS	Attestation d'équivalence de niveau de scolarité
BGTA	Batterie générale de tests d'aptitudes
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CÉRTA	Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage
CFP	Centre de formation professionnelle
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
CV	Curriculum vitae
DEC	Diplôme d'études collégiales
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DES	Diplôme d'études secondaires
EPS	Échelle des provisions sociales
EQ	Emploi-Québec
GROP^2	Guide de recherche d'une orientation professionnelle
ICIP	Inventaire canadien d'intérêts professionnels
IIP	Initiative d'innovation pancanadienne
IRSC	Institut de recherche en santé du Canada
ISEP	Information scolaire et professionnelle
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté
MT	Marché du travail
NGSE	*New General Self-Efficacy Scale*
OCCOQ	Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec
OPSM	Orientation professionnelle par soi-même
PAAS	Programme d'aide et d'accompagnement social
PCM	Personnes et communautés en mouvement
PSI	*Psychiatric Symptoms Index*
RAC	Reconnaissance des acquis et des compétences
RHDSC	Ressources humaines et développement social Canada
RIASEC	Typologie de Holland : réaliste, investigateur, artistique, social, entreprenant et conventionnel
RQuODE	Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité
SAE	Services d'aide à l'emploi
SEP	Sentiment d'efficacité personnelle
SERS	*Self-Esteem Rating Scale*
TENS	Test d'équivalence de niveau de scolarité

INTRODUCTION

Ce rapport final présente les résultats de la recherche intitulée : Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail. Dans sa mise en œuvre sur le terrain, l'approche a été désignée par une appellation plus spécifique. Conformément aux règles éthiques habituelles en recherche universitaire, cette appellation a été remplacée par un nom fictif. Dans ce rapport et dans les publications subséquentes, nous désignons le projet développé par les milieux sous le nom Personnes et communautés en mouvement (PCM). Ce projet a été déposé 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 (RHDCC), en collaboration avec le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE) qui s'est associé, pour la partie recherche, à une équipe de recherche du Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA) de l'Université de Sherbrooke, dont la professeure Guylaine Michaud est la chercheure principale[1]. Il a été accepté en octobre 2008. 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.

Le présent rapport final répond au contrat établi entre le MESS et l'Université de Sherbrooke et rend notamment compte des changements attribuables à PCM dans la vie des personnes, des organismes et de leur communauté. Ses objectifs généraux sont de faire état de la problématique d'origine, des concepts et des notions mobilisés dans les analyses, d'exposer le devis de recherche et de présenter les résultats que l'on peut dégager pour répondre aux deux questions et aux trois objectifs de recherche initiaux. Ce rapport, déposé d'abord au MESS, puis rendu public ultérieurement, sera suivi de publications scientifiques plus courtes et d'outils de valorisation des résultats[2]. Bien qu'un effort de synthèse ait été fait tout au long du processus, les centaines de pages de ce rapport témoignent de la complexité et de la richesse des actions entreprises sur le terrain pour favoriser la sortie de la pauvreté d'adultes et de familles vivant de l'aide financière de dernier recours.

Ce rapport est préparé à l'intention de plusieurs destinataires, réels ou potentiels, qui le liront en tout ou en partie : le MESS, RHDCC et le RQuODE ainsi que leurs mandataires associés à ce projet; les acteurs des neuf sites participants; les autres organismes œuvrant auprès de personnes vivant dans la pauvreté; les adultes bénéficiaires de l'assistance-emploi et leurs proches; les divers acteurs sociaux qui cherchent à créer une société plus juste et plus humaine; les collègues chercheures et chercheurs ainsi que les étudiantes et étudiants aux cycles supérieurs qui, au Québec et ailleurs, mènent des travaux sur des sujets apparentés.

---

[1] Pour mieux connaître la structure du projet et ses acteurs, on peut se rapporter à l'Annexe A.

[2] Pour suivre les publications des membres de l'équipe, les lectrices et les lecteurs peuvent consulter le site www.erta.ca.

Ce rapport de recherche est divisé en cinq parties. Dans la première, le contexte général du projet est exposé ainsi que la problématique de l'intervention en faveur de la mise en mouvement de personnes dites éloignées du marché du travail. En deuxième partie, le cadre conceptuel permet d'expliciter les principaux concepts et notions qui sous-tendent les analyses et interprétations. Cette partie rappelle également les objectifs et questions de recherche. La troisième présente la méthode employée pour colliger l'information sur la mise en place, le déroulement et les effets de PCM ainsi que la méthode utilisée pour analyser les nombreuses données. La quatrième partie fait état des résultats de la recherche, dont certains sont de nature descriptive et d'autres comportent des mises en relation. Finalement, la cinquième partie présente une modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignées du marché du travail. De plus, un rapport synthèse d'évaluation du projet PCM a été déposé au MESS. Il remplace le sommaire du rapport de recherche.

Pour réaliser ce projet de recherche d'envergure, de nombreuses collaborations ont été précieuses. L'équipe de recherche tient à remercier tous ses collaborateurs qui ont accepté de participer à cette recherche dans sa totalité ou en partie. Sans leur participation, sans le croisement de leurs points de vue, cette étude n'aurait pas produit des résultats aussi nuancés et valides. Un merci particulier aux personnes participantes et intervenantes qui nous ont donné accès à leur expérience sur une longue période avec beaucoup de générosité. Nous remercions aussi les organismes qui ont réalisé les projets PCM pour leur précieuse collaboration tout au long de la recherche ainsi que le RQuODE pour son dynamisme dans la réalisation de ce projet. La direction de l'évaluation du MESS a aussi été un partenaire important, notamment dans le partage d'instruments et de connaissances en lien avec cette recherche. Enfin, un merci aux personnes de RHDCC qui ont collaboré à ce projet.

1. CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

Cette partie présente sommairement le contexte initial dans lequel est ancré le projet de recherche ainsi que la problématique de l'intervention favorisant la mise en mouvement vers l'emploi[3] de la population à l'étude, soit des personnes dites éloignées du marché du travail.

1.1 CONTEXTE SOCIAL AU MOMENT DE L'ÉLABORATION DU PROJET

Le but principal du projet PCM est de mobiliser des individus considérés comme éloignés du marché du travail à s'engager dans un parcours vers l'emploi. Il vise à intervenir de façon privilégiée dans les contextes de vie des individus, notamment un territoire ou un quartier donné qui présente 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 leurs réseaux sociaux, à développer les habiletés et les compétences qui assureront leur insertion socioprofessionnelle et à développer leur capacité à gérer leur parcours professionnel tout au long de la vie. Ce projet fut déposé, au début de l'année 2008, alors que plusieurs acteurs sociaux québécois montraient une préoccupation croissante quant à l'insertion sociale et professionnelle de la clientèle dite éloignée du marché du travail, et ce, pour plusieurs raisons. Parmi celles-ci, mentionnons le contexte favorable du marché de l'emploi[4], les besoins futurs de main-d'œuvre et la volonté du gouvernement de rejoindre cette clientèle et de lui offrir des services ajustés aux réalités complexes qu'elle vit dans ses différents contextes de vie. Du côté de l'intervention, il devenait primordial de s'interroger sur de nouvelles façons de faire pour accompagner les personnes aidées en tenant compte de leurs contextes de vie. Du point de vue de la recherche, l'élaboration sur le terrain d'approches adaptées à la complexité des contextes dans lesquels les individus se développent était encore peu documentée.

Tel que son nom l'indique, le programme Initiative d'innovation pancanadienne, qui finance le projet PCM, souhaitait que l'innovation soit au cœur de ses propositions. Les partenaires impliqués dans PCM ont convenu de baser leur travail sur les résultats du rapport préparé à l'intention du ministère de l'Éducation par Riverin-Simard et Simard (2004). Ce rapport, qui présente les différentes stratégies utilisées dans le domaine large de l'orientation et de l'employabilité auprès des adultes depuis le début du XX^{e} siècle, attire l'attention sur la stratégie contextualisante qui s'est développée pour faire face à un monde du travail caractérisé par l'incertitude et la précarité. À partir des forces, moins les limites des stratégies présentées les auteurs invitent les différents acteurs impliqués dans l'accompagnement des adultes à construire

[3] La notion de mise en mouvement est présentée dans la section 3.3 de ce rapport. Elle s'appuie sur la définition qu'en donne le MESS dans le programme Devenir, un programme d'aide et d'accompagnement social (PAAS).

[4] Rappelons qu'en janvier 2008, l'économie au Québec et l'économie mondiale allaient plutôt bien alors qu'en octobre 2008, l'effondrement des institutions financières et le gel quasi complet des liquidités à l'échelle mondiale ont créé une forme de panique sur les marchés financiers, dans les grandes entreprises et chez les gouvernements. Ce krach économico-financier a stigmatisé la population qui, encore aujourd'hui, peine à se relever des conséquences de ces évènements.

un modèle de participation continue. L'intérêt de ce rapport est de ne pas faire table rase des stratégies antérieures et de suggérer plutôt de conserver dans l'intervention des éléments fondamentaux de chacune d'elles tout en y intégrant des éléments novateurs. Dans le cadre de PCM, les partenaires se sont entendus que la programmation miserait sur les forces moins les limites de chacune de ces stratégies, tout en mettant l'accent sur la stratégie contextualisante qui a été jugée, par les acteurs sociaux, comme un aspect novateur dans le domaine large du développement de l'employabilité.

1.2 STRUCTURE PROGRAMMATIQUE

Le projet PCM comporte deux niveaux programmatiques : le programme général, appelé structure générale du projet (Annexe A) et les programmes spécifiques de 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. Dans ce sens, 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, 2008*a*, p. 8) à la programmation de PCM. En accord avec cette stratégie, la programmation générale considère les personnes participantes comme étant inséparables de 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 avec les forces moins les limites de l'ensemble des stratégies de l'orientation, comme le proposent Riverin-Simard et Simard (2004).

À la lumière de ces précisions et en fonction de leur clientèle et 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.

1.3 PROBLÉMATIQUE[5]

La société québécoise est confrontée à différents défis, dont le vieillissement de sa population et des pénuries de main-d'œuvre dans divers secteurs d'activités. Le gouvernement propose, dans le *Pacte pour l'emploi* (MESS, 2008*b*), une orientation stratégique visant l'augmentation du taux d'emploi de certains groupes qui demeurent sous-représentés sur le marché du travail. Parmi les bassins potentiels de main-d'œuvre se trouvent les prestataires de l'aide financière de dernier recours[6]. Bien que la diminution des prestataires de l'aide de dernier recours soit observable depuis la fin des années 1990 (MESS 2012*a*), il importe pour le gouvernement québécois de s'assurer que ces personnes s'intègrent au marché du travail tant pour permettre aux entreprises de disposer de la main-d'œuvre dont elles ont besoin que pour briser le cercle de la pauvreté et de l'exclusion sociale (MESS 2008*a*). Dans ce sens, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant au cours de la dernière décennie afin de soutenir la mise en mouvement vers l'emploi des personnes prestataires de l'aide financière de dernier recours aptes à occuper un emploi. Toutefois, les milieux d'intervention jugent qu'il est de plus en plus difficile de soutenir la mise en mouvement des prestataires de l'aide financière de dernier recours, notamment celle des personnes considérées comme étant éloignées du marché du travail. En effet, une étude très récente confirme que le recrutement de ces personnes est difficile et que leur taux d'abandon des mesures actives d'emploi est considérablement plus élevé que celui des clientèles qui sont plus proches du marché du travail (MESS, 2012*b*). Ce phénomène peut être interprété de différentes manières : complexification des réalités de la clientèle, changement d'approche du gouvernement par rapport à cette clientèle et complexité des facteurs biologiques, psychologiques et sociologiques dans les réalités liées à cette clientèle.

1.3.1 La complexification des réalités de la clientèle

Depuis les dernières années, le nombre de personnes vivant de l'aide financière de dernier recours a diminué. Entre 2003 et 2006, le nombre de ménages prestataires de l'aide financière de dernier recours a diminué de 4 % pour s'établir pour la première fois depuis 1979 sous la barre des 500 000 (MESS, 2007). Le nombre de prestataires continue de baisser après 2007. En février 2012, on compte 329 780 ménages bénéficiant du programme d'aide financière de dernier recours (MESS 2012*a)*.

---

[5] Cette problématique reprend en bonne partie le texte préparé pour la demande de financement au fonds PCM (MESS, 2008*a*) et auquel la chercheure principale avait contribué significativement. Des modifications ont été apportées pour assurer l'uniformité du vocabulaire dans tout le rapport, mettre à jour des informations et articuler davantage le propos aux connaissances antérieures. Toutefois, comme le projet ne prévoyait pas une recension des écrits scientifiques, la problématique ne comprend pas un état de connaissances proprement dit.

[6] 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 (http://www.mess.gouv.qc.ca/solidarite-sociale/programmes-mesures/assistance-emploi/). Dans ce rapport, le terme *prestataire de l'aide financière de dernier recours* sera retenu, sauf si nous nous reportons à une source qui utilise une autre appellation ou qui fait référence à d'anciens programmes (ex. : programme d'assistance-emploi).

Les chiffres dont dispose le MESS sur les caractéristiques des prestataires de l'aide financière de dernier recours indiquent un allongement de la période de prestation et un cumul de limites à l'emploi chez certains groupes. En effet, la durée cumulative moyenne de présence au programme d'assistance-emploi est passée de 123,1 mois à 140,9 mois entre 2001 et 2005 (MESS, 2008*a*). De plus, seulement 21 % des prestataires ne présentent aucune caractéristique limitant leur capacité d'être en emploi, alors que 35 % cumulent un minimum de trois limites (de santé, de socialisation ou d'inaptitude à l'emploi). Les limites répertoriées par le MESS sont (MESS, 2007, 2008*c*)[7] :

- L'absence prolongée du marché du travail (24 mois et plus, consécutifs);
- La faible scolarité (inférieure à un secondaire IV);
- La responsabilité familiale comme parent seul (monoparentalité);
- Le vieillissement (45 ans et plus);
- Les problèmes de santé;
- La sortie d'un établissement de santé ou de détention;
- La charge d'enfants de moins de cinq ans;
- La dépendance de plus en plus grande à l'assistance-emploi (présence cumulée de 48 mois et plus).

En d'autres mots, en 2008, moins de gens font appel à l'aide de dernier recours, mais seul un cinquième de ceux qui doivent le faire est considéré comme n'ayant pas de limites d'accès à l'emploi alors que près de 80 % en ont au moins une et près de 35 % cumulent trois limites ou plus. Ce sont ces personnes qui constituent la clientèle dite éloignée du marché du travail. Le portrait quantitatif assez précis de ces prestataires (durée cumulative des prestations, absence prolongée du marché du travail, niveau de scolarité, monoparentalité, contraintes de santé, enfants à charge, sortie d'établissement de santé, âge, sexe, limitation fonctionnelle, statut d'immigration) et la capacité des personnes intervenantes de repérer les difficultés rencontrées par les personnes incitent les milieux d'intervention à revoir leurs stratégies actuelles et à expérimenter des stratégies novatrices, basées sur le pouvoir d'agir de cette clientèle et visant une mobilisation accrue.

1.3.2 Le changement d'approche

Le gouvernement du Québec est passé d'une approche coercitive à une approche incitative en octobre 2005, à la suite de l'adoption de la loi 57, la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*. Cette approche repose sur le principe que ce sont les personnes qui doivent être les premières à agir pour modifier leur situation et celle des membres de leur famille. De cette façon, le gouvernement cherche à soutenir les personnes qui souhaitent exercer des activités visant une participation active à la société et une insertion sur le marché du travail. Conséquemment, il n'est plus possible d'obliger les prestataires aptes au travail à participer aux mesures visant à favoriser

[7] Ces limites sont intégralement présentes dans le document de 2007 qui n'est plus accessible. Elles sont en partie reprises dans celui de 2008.

leur mise en mouvement vers une insertion professionnelle (Gouvernement du Québec, 2012). De plus, selon des entrevues réalisées auprès de spécialistes et une recension des écrits portant sur la mobilisation des personnes éloignées du marché du travail (MESS, 2008*d*), il importe, avec une telle clientèle, de fonder l'intervention sur un certain nombre de principes. Dans ce document, il est indiqué que les interventions doivent assurer la clarté de la communication, miser sur les ressources de la personne et de l'environnement, favoriser l'expression des participants, laisser la personne définir ses propres besoins et solutions et favoriser les interactions et l'entraide, la mise en projet des personnes, de même que le transfert des apprentissages.

L'approche incitative est un défi de taille puisqu'elle soutient qu'il est possible de créer un espace de croissance des individus à partir de leur motivation intrinsèque. Il devient dès lors important de trouver des moyens novateurs pour rejoindre les personnes dans leur(s) milieu(x) de vie afin de les aider à prendre du pouvoir dans les situations qui freinent leur mise en mouvement vers l'emploi. Dans ce sens, les intervenantes et intervenants ne peuvent plus se centrer uniquement sur les limites des personnes, mais doivent reconnaître les ressources qu'elles possèdent et celles de leur environnement afin d'envisager, lorsque cela est propice, de les aider à se développer en fonction de celles-ci. On assiste aussi, pour mieux tenir compte des particularités régionales et des caractéristiques des milieux et de personnes en difficulté, à l'éclosion de programmes avec programmation ouverte, qui permettent aux personnes intervenantes de moduler leur intervention en tenant compte des personnes, de leur communauté et des institutions (Bélisle, Yergeau, Bourdon, Dion et Thériault, 2012).

1.3.3 La complexité de l'interrelation des facteurs biologiques, psychologiques et sociologiques

À partir d'écrits concernant la problématique de l'exclusion sociale, il est possible d'affirmer que les difficultés rencontrées par les prestataires de l'aide financière de dernier recours qui n'ont pas de contraintes sévères à l'emploi sont le résultat d'une interrelation complexe entre des facteurs biologiques, psychologiques et sociaux. Des études empiriques soutiennent cette thèse de la complexité de l'interrelation des facteurs biopsychosociaux et apportent un éclairage sur les défis de l'intervention auprès de la clientèle dite éloignée du marché du travail et jugée apte au travail (Creed et Moore, 2006; Savard, Robidoux et Brien, 2005; Jahnukainen et Järvinen, 2005; Tango et Kolodinsky, 2004; Kieselbach, 2003). Parmi ces défis, on trouve l'importance d'agir à différents niveaux, notamment sur la détresse psychologique, l'isolement social, les difficultés à résoudre des problèmes, l'estime de soi, les attitudes et comportements de même que les autres problèmes concomitants (dont la toxicomanie). L'analyse des résultats de ces études montre que les facteurs en jeu dans la problématique de l'exclusion sociale peuvent se regrouper dans les catégories suivantes : les variables liées à l'impact des incapacités (statut fonctionnel, etc.), les variables cognitives (évaluation, *coping*, etc.), les variables émotionnelles (dépression, anxiété, etc.), le soutien social (famille, amis, etc.), les variables liées à la personnalité (impulsivité,

dépression, etc.), les variables liées au travail (satisfaction, perception de la tâche, etc.) et finalement, les variables sociodémographiques (âge, sexe, etc.).
Pour relever ces défis d'intervention en tenant compte de l'état actuel des connaissances, il paraît nécessaire de s'engager collectivement dans l'élaboration d'une approche d'intervention novatrice permettant de mobiliser et de soutenir la mise en mouvement vers l'emploi des prestataires de l'aide financière de dernier recours et de maintenir leur participation aux mesures actives d'emploi.

1.3.4 Pertinence scientifique de la recherche

À ce jour, encore, peu de recherches scientifiques permettent de comprendre les stratégies d'intervention qui tiennent compte des contextes dans lesquels les personnes se développent. Par ailleurs, certaines recherches documentent l'importance de la durée de l'intervention lorsqu'on adopte une approche qui respecte les besoins spécifiques des personnes dites éloignées du marché du travail, par exemple le fait que plusieurs sont peu ou pas à l'aise avec l'écrit (Bélisle, 1998; 1999, Bourdon, 1997) ou le fait que l'on souhaite développer des compétences en lien avec l'orientation (Michaud, 2003). Le besoin d'acquérir des connaissances théoriques rigoureuses guidant l'intervention auprès de cette clientèle, loin d'être homogène, se faisait fortement sentir. Ces nouvelles connaissances pourraient avoir des effets sur l'ensemble de la communauté scientifique.

1.3.5 Cibles de performance du projet PCM

Dans le projet déposé en 2008, deux cibles de performance ont été précisées : 1) la mise en mouvement, dans le sens de « participation à d'autres mesures actives d'emploi » et 2) l'intégration durable en emploi[8]. La cible de performance, en ce qui concerne la mise en mouvement des personnes participantes, est établie à 66 %. Quant à l'intégration durable en emploi, cette cible varie entre 40 et 45 %. Il importe de mentionner que ces cibles reposent sur les résultats obtenus à des mesures actives d'Emploi-Québec (EQ) auprès de clientèles de l'assistance-emploi (MESS, 2003) qui ne correspondent pas aux caractéristiques d'une clientèle dite éloignée du marché du travail.

[8] « 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*b*, p. 25).

2. CADRE CONCEPTUEL

Dans cette partie sont présentés les principaux concepts et les notions mobilisés au sein de cette étude. Dans un premier temps, les quatre stratégies de l'orientation de Riverin-Simard et Simard (2004) sont exposées. Dans un deuxième temps, nous proposons une clarification de la notion de « mise en mouvement ». Ensuite, les concepts utilisés dans les questionnaires aux trois premiers temps de la recherche sont définis : l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle, la détresse psychologique, le soutien social et la motivation.

2.1 QUATRE STRATÉGIES DE L'ORIENTATION

Riverin-Simard et Simard (2004) proposent de penser l'accompagnement des adultes à partir de quatre grands courants qui traversent les études et les pratiques dans le domaine de l'orientation, qu'ils appellent les « stratégies de l'orientation ». Les stratégies de l'orientation proposées sont les stratégies harmonisante, interactive, développementale et contextualisante.

La stratégie harmonisante regroupe l'ensemble des théories du développement de carrière qui conçoivent que l'individu et l'environnement sont des entités complètement distinctes et relativement stables. Cette stratégie met l'emphase sur la similarité, l'adéquation ou la compatibilité entre la personne et son milieu. La typologie de Holland est sans aucun doute la figure emblématique de cette stratégie, avec ses six types de personnalités et d'environnements, connus sous l'acronyme RIASEC : réaliste, investigateur, artistique, social, entreprenant et conventionnel. Cette stratégie trouve ses fondements principalement dans la psychologie des différences individuelles qui postule que les individus diffèrent quant aux traits de personnalité qu'ils possèdent. Une autre partie des fondements de cette stratégie se trouve du côté de la psychologie des professions qui propose que les professions diffèrent quant à leurs exigences. Ainsi, les théories réunies dans cette stratégie supposent qu'il est possible de déceler et de mesurer les différences individuelles significatives, notamment les intérêts, les valeurs, les aptitudes et les traits de personnalité, afin de les harmoniser avec les exigences d'une profession.

La stratégie interactive conçoit l'orientation professionnelle comme une question d'interinfluence entre la personne et son milieu. Selon les fondements de cette stratégie, la personne et son milieu s'interinfluencent constamment. Le milieu de travail influence les choix, les motivations et les comportements d'une personne. La personne fait de même avec son milieu. La stratégie interactive insiste sur le fait que l'adulte, dans son processus d'orientation professionnelle, doit être sensibilisé aux mécanismes d'interinfluence entre lui et son milieu pour comprendre ces jeux d'influence et faire les choix les plus constructifs pour lui et son milieu. Les démarches éducatives associées à cette stratégie renvoient aux notions d'*empowerment* et de communication interpersonnelle.

La stratégie développementale regroupe l'ensemble des théories qui conçoivent le développement de carrière comme un processus continu intégré au développement de la personne. Ce processus se poursuit de l'enfance à la vieillesse, et son déroulement est généralement ordonné et prévisible. La personne est vue comme un système ouvert qui cherche à maintenir sa cohérence et tend à parvenir à une condition finale idéale. L'individu et l'environnement sont considérés comme deux systèmes distincts, mais complexes et interreliés. Cette distinction entre l'individu et l'environnement donne une place importante à la psychologie des différences individuelles dans cette approche. Cependant, plutôt que de viser une adéquation parfaite entre des traits de personnalité et une occupation, comme dans l'approche harmonisante, on vise davantage à atteindre un degré de compatibilité élevé entre la personne et son milieu qui lui permette de se développer de manière optimale.

La psychologie développementale ajoute aux stratégies décrites plus haut deux notions fondamentales : le temps et le changement. Le temps permet d'envisager les décisions de nature professionnelle comme des processus évolutifs qui se déroulent tout au long de la vie. Ainsi, au fil du temps, les personnes développent des préférences, des intérêts, des valeurs et sont confrontées à des situations qui les amènent à changer. Ce processus de développement influence le concept de soi, un élément clé dans cette stratégie, car ce dernier se transpose au plan professionnel. Ce processus continu de développement suit une série de stades qui varient d'une théorie à une autre. La figure emblématique de cette stratégie est, sans contredit, Donald E. Super qui a conçu une théorie basée sur quatorze propositions qui se divisent en six catégories, soit : 1) la psychologie différentielle, 2) la psychologie développementale, 3) les facteurs sociaux, 4) le concept de soi, 5) les interactions et 6) les interventions (Super dans Bujold et Gingras, 2000). Les stades de Super sont une série de maxicycles caractérisés par une séquence croissance – exploration – établissement – maintien – désengagement. Chaque stade comporte des tâches développementales. La « maturité de carrière », concept psychosocial, représente le degré de développement vocationnel d'une personne sur le continuum des stades et des sous-stades de sa vie. Cette maturité de carrière représente aussi la capacité de l'individu à faire face aux demandes de l'environnement.

La stratégie contextualisante regroupe les théories du développement de carrière qui conçoivent que l'individu est inséparable de ses différents contextes. Les fondements de cette stratégie sont les théories post-modernes, telles que les théories des systèmes, le constructivisme, le socioconstructivisme et la théorie du chaos. Cette stratégie ajoute la notion d'espace à la conception de la carrière. Dans cette vision, la personne est indissociable de son milieu, du contexte, du moment présent. Dans ce sens, il est conceptuellement impossible d'isoler les caractéristiques individuelles d'une personne comme on l'envisage dans l'approche harmonisante. Du développement de la personne ordonné avec des transitions prévisibles tout au long de la vie, nous passons à un développement au sein d'un monde rempli d'évènements complexes, interconnectés et changeants. Chaque évènement est unique et, au-delà des initiatives de la personne et de celles du milieu, il y a des circonstances imprévisibles qui échappent à leur

pouvoir. Ainsi, la configuration globale (holistique) de la personne constitue un aspect très important dans cette approche. Cette configuration globale est le résultat de l'intégration de tous les éléments en présence : la personne (ses ressources et ses limites personnelles et environnementales ou ses facteurs biopsychosociaux) et son projet, à un moment donné et au sein d'un contexte particulier. Il est possible d'associer le concept de l'orientation tout au long de la vie à cette approche. En effet, ce concept d'orientation met en évidence les nombreuses actions que l'individu aura à accomplir tout au long de sa vie pour s'orienter, s'insérer professionnellement et s'adapter aux mouvements incertains des différents systèmes dans lesquels il évolue, notamment celui du marché du travail. Les théories liées à cette stratégie accordent beaucoup d'importance au sens que l'individu prête à son expérience. Les relations de « cause à effet » n'étant plus considérées comme explicatives des comportements liés à la carrière de la personne, une importance accrue est maintenant accordée à la construction du sens que la personne donne à sa carrière (d'où l'expression en anglais « *meaning making* »). La notion d'accompagnement dans « cette construction de sens » est également primordiale. Ainsi, le processus de développement de carrière vise à accompagner la personne pour éviter de « la laisser seule » devant la complexité des choix à faire pour se donner des projets, les réaliser et s'adapter à un environnement incertain et continuellement en mouvement. L'objectif est aussi d'aider la personne à saisir la relativité des évènements, à gérer l'imprévisible et à saisir les occasions d'action qui se présentent à elle.

2.2 CHANGEMENT CHEZ LES INDIVIDUS ET LES COLLECTIVITÉS

Compte tenu de l'importance du concept de changement dans nos analyses, nous présentons dans la section suivante les conceptions du changement et certains fondements propres à chacune des quatre stratégies. Ensuite, nous présentons les conceptions croisées du changement mobilisées par l'équipe de recherche dans le cadre de ce projet.

2.2.1 Le changement selon les quatre stratégies de l'orientation

Riverin-Simard et Simard (2004) attirent l'attention sur la conception du changement qui peut être associée à quatre stratégies de l'orientation. Selon eux, la stratégie harmonisante est centrée sur l'information au sens large et traite des phénomènes de façon « relativement statique », occultant ainsi « la réalité du changement à l'intérieur de ces derniers » (*Ibid*., p. 12). Ainsi, selon cette stratégie, plus la personne se connaît et connaît son milieu, plus elle est capable d'effectuer des choix éducationnels et professionnels judicieux pour elle-même et pour la société. Il ne s'agit pas d'amener les personnes à changer, mais de les amener à se connaître et à harmoniser, par exemple, « les valeurs de l'individu et les offres du milieu » (*Ibid*., p. 14). Cette stratégie peut être associée à l'idée que les personnes (tout comme les organisations) sont devenues qui elles sont dans un processus linéaire de cause à effet, une « suite programmée d'évènements » (*Ibid*., p. 22). Cette stratégie peut mener les personnes à se dire « Je suis comme cela à cause de cela… », sans penser qu'elles pourraient de nouveau changer au cours de leur participation à une mesure active d'emploi.

Dans la stratégie interactive, l'intervention veut provoquer un changement chez un individu qui prendrait conscience des interinfluences possibles entre lui et son environnement : « Si je change, l'autre peut changer ». Ainsi, plus la personne saisit ces interinfluences, plus elle est en mesure de les utiliser ou de les contourner et d'effectuer des choix éducationnels et professionnels judicieux à la fois pour elle-même et pour la société. Ici, « le changement socioprofessionnel se décrit comme un processus d'actions réciproques entre l'individu et le milieu » (*Ibid*., p. 22) où les réalités sont vues comme indépendantes l'une de l'autre (le soi est distinct du milieu). La conception du changement peut être envisagée comme un mouvement de va-et-vient entre deux pôles, avec effet de rétroaction ou de *feedback*. Tout comme dans la stratégie harmonisante, le changement est considéré comme « une variable externe aux phénomènes » (*Ibid*., p. 22).

Dans la stratégie développementale, la personne est vue comme un système ouvert en constant développement, qui cherche à maintenir sa cohérence à travers le temps et qui tend à parvenir à une condition finale idéale. Le changement est un des éléments clés de cette stratégie. Il se fait notamment par la projection de soi dans des projets professionnels et personnels qui transforment le temps présent (le futur présentifié) et déclenchent la motivation nécessaire aux efforts requis pour atteindre des objectifs. On postule ici que la personne change lorsqu'elle a développé une meilleure perception d'elle-même, de ses buts, de ses finalités et de celles des autres entités en présence (ex. : monde scolaire, marché du travail). La nécessité de se projeter dans le futur et d'anticiper les degrés de compatibilité possibles entre ses orientations personnelles et celles du milieu (entreprise, marché du travail, collectivité) sont les sources premières du changement.

Dans la stratégie contextualisante, « la seule constante est le changement » (*Ibid*., p. 38). Le changement y est envisagé comme le résultat d'une interrelation complexe de facteurs biopsychosociaux et de situations – jamais tout à fait les mêmes – comportant parfois un haut degré de complexité et d'imprévisibilité. Cette stratégie conçoit que l'on passe d'un paradigme de stabilité, d'ordre et d'équilibre (caractéristique de l'environnement des trois stratégies précédentes) à un paradigme d'instabilité, de désordre, de diversité, de déséquilibre, de relations non linéaires. L'imprévisibilité, le manque de contrôle et l'espoir font partie des processus types de ce paradigme. En effet, « un échec antérieur ne présage pas nécessairement un autre évènement ultérieur malheureux » (*Ibid*., p. 38). Tel que l'indique le nom de cette stratégie, les « contextes » des personnes prennent une place importante dans la conception du changement qui est indissociable du quatuor « soi-milieu-contexte-moment présent » (*Ibid*., p. 39). Le changement y est une composante intrinsèque des phénomènes.

Comme il en était fait mention dans le projet PCM initial, la stratégie contextualisante « est encore peu développée et laisse largement place à la nouveauté et à l'interprétation » (MESS, 2008*a*, p. 8). Dans ce sens, l'équipe de recherche a adopté des conceptions du changement cohérentes avec cette stratégie, tant pour créer les instruments de la recherche (guides d'entretien, journaux de bord des personnes intervenantes, journaux de terrain) que pour analyser et interpréter les données. Par ailleurs, dans le but de favoriser la comparaison de nos résultats avec

ceux d'autres recherches, il nous a semblé nécessaire d'adopter des concepts et des questionnaires qui leur sont associés (c'est-à-dire qui relèvent d'un autre paradigme), et d'interpréter nos résultats en les remettant dans leur contexte de prise d'informations.

2.2.2 Conceptions croisées du changement

La recherche sur PCM se situe à la croisée de plusieurs conceptions issues de disciplines et de cadres théoriques différents (orientation, psychologie, andragogie, counseling de carrière, sociologie), et chacune de ces disciplines apporte son éclairage propre sur le phénomène du changement. Ces conceptions du changement s'appuient notamment sur l'approche bioécologique du développement de la personne (Bronfenbrenner et Morris, 1998), l'approche intersubjective (Stolorow, Atwood et Orange, 2002; Orange, Atwood et Stolorow, 1997; Stolorow et Atwood, 1992; Lichtenberg, Lachmann et Fossahges, 2011), l'approche par la reconnaissance (Honneth, 2002; Garon et Paris, sous presse; Garon et Bélisle, 2009) et l'approche par les capabilités (Sen, 2000). Selon nous, les conceptions du changement qui se dégagent de ces travaux peuvent être, du moins en partie, compatibles avec la stratégie contextualisante (Riverin-Simard et Simard, 2004).

Une conception du changement mobilisée dans cette recherche puise son fondement dans la psychanalyse américaine avec l'approche intersubjective (Lecomte et Richard, 2003; Stolorow et Atwood, 1992; Lichtenberg *et al*., 2011), nommée aussi théorie des systèmes intersubjectifs, et associée au contextualisme phénoménologique (Stolorow, 2011)[9]. Le postulat central de cette approche est que l'expérience personnelle émerge, se construit et s'organise de façon continue dans les contextes des relations avec les autres. Le psychisme humain et l'expérience subjective personnelle sont conçus comme étant essentiellement interactifs et relationnels, « tout est relation ». Les premières relations[10] sont fondamentales et influencent l'agir de la personne, mais cette dernière se développe continuellement et des liens affectifs forts se construisent et se brisent tout au long de la vie (Lecomte et Richard, 2003). Ainsi, dans cette approche, on reconnaît l'importance prédominante de l'influence mutuelle, autant actuelle que passée. Dans ce sens, le changement s'effectue en relation avec les autres, car l'estime de soi, le sentiment de se connaître profondément et le sentiment d'avoir une existence durable et distincte sont tous liés aux relations de soutien et de validation empathique des expériences personnelles dans l'environnement humain (Lecomte et Richard, 2003). Plus précisément, le changement se produit lorsque la personne vit des expériences affectives positives qui favorisent une meilleure réponse à ses besoins fondamentaux (Lichtenberg *et al.*, 2011), par exemple le besoin d'être aimé, d'être validé, de s'affirmer, de confronter, d'être reconnu comme semblable, de partager des valeurs et des buts communs, d'admirer, d'être apaisé (Kohut, 1991). Le changement est possible, car les êtres humains sont motivés à rechercher les expériences relationnelles qui promeuvent et

[9] Cette conception est fortement admise par la chercheure principale de l'étude, spécialiste du counseling de carrière.
[10] Dans le courant psychanalytique, cette expression désigne les relations du nourrisson avec la mère ou la figure maternelle.

améliorent leur développement, tout en ayant une tendance fondamentale à vouloir maintenir la manière dont ils ont organisé leurs expériences jusqu'à maintenant (Lecomte et Savard, 2004). Toujours selon l'approche intersubjective, les changements sont pluridimensionnels et concernent autant les dimensions affectives, cognitives, sommatives, comportementales, relationnelles et contextuelles de l'individu (Lecomte et Savard, 2004).

Lorsqu'on met en lien l'approche intersubjective avec l'approche bioécologique du développement de la personne de Bronfenbrenner et Morris (1998), la relation de l'individu avec les différents systèmes devient tout aussi importante. Ainsi, l'individu se développe et se construit dans différents systèmes (ontosystème, microsystème, mésosystème, exosystème et macrosystème) qui contiennent des sous-systèmes (famille, pairs, école, travail, quartier, groupe religieux). Il est possible de changer positivement cette relation par divers moyens, notamment en développant le pouvoir d'agir des individus (*empowerment*) et des groupes d'individus dans leurs contextes de vie. L'*empowerment* peut se définir comme un processus social multidimensionnel qui permet aux individus de gagner du contrôle sur l'ensemble de leur vie (Page et Czuba, 1999). Le concept d'*empowerment* repose donc sur les trois composantes suivantes : il est multidimensionnel puisqu'il fait appel aux dimensions sociale, psychologique, politique et économique; il agit à différentes échelles (individu, groupe et communauté); et il représente un processus social puisqu'il s'effectue en relation avec les autres (Hur, 2006, Page et Czuba, 1999). En fait, cette vision qui aborde les êtres humains comme des êtres profondément sociaux soulève l'importance d'envisager le changement dans une perspective collective et communautaire.

Les tensions vécues par l'individu sont souvent celles du social incorporé (Lahire, 1998) ou celles du social ambiant, et l'intervention peut agir de front sur les personnes, leurs groupes d'appartenance et leur communauté, voire la société. La réalisation « ensemble » d'un projet collectif est un moyen privilégié pour que les personnes mobilisent leurs compétences dans un milieu favorable qui adopte une « lecture en positif » (Charlot, 1997, dans Bélisle 1999) des compétences, en s'intéressant d'abord « aux réussites des individus et des collectivités, à ce que les gens savent et font de la vie » (Bélisle, 1999, p. 273). Sans négliger la saisie d'occasions dans la vie courante, le projet collectif, vu comme un espace d'apprentissage sur soi, les autres et le monde, permet aux membres d'un groupe de mettre en place des conditions pour se réaliser dans l'action. En fait, « le projet collectif permet aux participantes et participants de saisir de l'intérieur qu'est-ce que la mobilisation de leurs forces leur permet de vivre comme situation nouvelle, tout en étant sécurisés par le groupe. » (*Ibid*., p. 276). Grâce aux moments de retour sur l'expérience vécue qu'il procure, le projet collectif est un espace d'autoreconnaissance, de reconnaissance par les pairs et par des membres de la collectivité (*Ibid*.). Un tel projet peut donc contribuer au changement dans le regard que portent les autres sur les personnes et les groupes identifiés aux « BS », c'est-à-dire les personnes prestataires de l'aide de dernier recours. Dans ce sens, les individus changent parce qu'ils apprennent eux-mêmes à se voir autrement, ce qui peut entraîner des modifications dans leur manière d'interagir avec les autres et de réaliser des actions concrètes au bénéfice de la communauté (Bélisle, 1998).

Le changement est aussi conçu comme étant déclenché par une transformation dans l'accessibilité réelle des ressources pour la personne (Sen, 2000). Ainsi, si la personne a réellement accès aux services en éducation et en santé, si elle a une bonne alimentation ou accès à d'autres ressources matérielles, cela entraîne un changement chez elle en transformant ses capacités en « capabilités[11] » (Sen, 2000) dans ses contextes de vie. L'identification de capacités ou d'autres ressources est donc insuffisante pour favoriser un changement vers l'emploi. Ces capacités doivent être conçues de manière plus large, notamment en considérant la possibilité effective ou réelle de les mobiliser dans un projet de retour aux études ou à l'emploi. Dans l'intervention qui encourage le changement chez des populations vulnérables, il faut favoriser l'accès aux ressources pour que la personne soit capable d'agir, et ce, dans tous les contextes de vie où il y a entrave à sa participation.

Enfin, le changement passe par une lutte pour la reconnaissance (Honneth, 2002; Garon et Paris, sous presse; Garon et Bélisle, 2009) dans différentes sphères, soit celle des liens affectifs (sphère « amour »), celle des droits ou celle de l'adhésion à des valeurs communes (solidarité). Cette vision du changement peut être mise en relation avec les différentes conceptions présentées précédemment et permet de conceptualiser la dynamique de la transformation de l'individu dans son rapport à soi, aux autres et à la société. Le postulat de base est que l'individu peut changer ou se transformer s'il est reconnu dans ces différentes sphères.

En ce qui concerne la sphère « amour », la conception de l'approche intersubjective présentée précédemment est tout à fait compatible. Dans cette sphère, la confiance en soi de la personne se modifie positivement grâce au respect mutuel vécu dans ses différentes relations avec autrui.

Dans la sphère des droits, qui concerne la reconnaissance juridicopolitique de l'individu, le changement est déclenché par une modification de l'accessibilité aux services, par exemple en éducation ou en santé. « Pour être juste, une société doit donc permettre la création de conditions par lesquelles les sujets seront en mesure de sentir qu'ils jouissent des mêmes droits que les autres individus avec lesquels ils interagissent […] ». (Garon et Bélisle, 2009, p. 108). Cette reconnaissance juridique apporte, selon Honneth (2002), un changement dans le respect de soi de l'individu.

La sphère « solidarité » concerne la manière dont un individu fait partie d'un groupe, les référents communs de ce groupe et l'adhésion à des valeurs communes entre les membres du groupe dans leur quotidien (Garon et Paris, sous presse). Dans cette sphère, le changement se situe à deux niveaux (*Ibid*.). Le premier niveau est celui du changement dans l'estime sociale et l'estime de soi, qui permet aux individus de se reporter positivement à leurs qualités particulières et à leurs capacités à concrétiser les valeurs culturellement définies de la collectivité (Honneth, 2002).

[11] La capabilité est « un ensemble de vecteurs de fonctionnements qui indiquent qu'un individu est libre de mener tel ou tel type de vie. (…) L'ensemble des capabilités reflète, dans l'espace des fonctionnements, sa liberté de choisir entre des modes de vie possibles » (« being and doing ») (Sen 1992).

Ainsi, la personne vit un changement dans sa « valeur sociale », soit dans la contribution qu'elle peut apporter aux fins poursuivies par la société. Au deuxième niveau, la reconnaissance est réciproque dans la mesure où la personne se sent reconnue par l'autre tout en reconnaissant à l'autre un rôle significatif selon leurs qualités et leurs capacités (Garon et Paris, sous presse). Le changement vient du fait que l'individu s'intéresse sincèrement à ce que les autres, ainsi que la société, se développent et contribuent à l'atteinte de fins communes basées sur des valeurs communes.

2.3 MISE EN MOUVEMENT

La mise en mouvement est une notion clé dans le cadre de la présente évaluation. Bien que son usage dans la pratique en développement de l'employabilité soit courant et qu'on la retrouve dans certains écrits produits par le MESS, cette notion n'a pas été définie clairement dans le réseau public de l'emploi. À la suggestion de la Direction de l'évaluation du MESS, nous avons procédé à une analyse approfondie du guide normatif et opérationnel du programme Devenir, l'un des deux programmes d'aide et d'accompagnement social (PAAS), qui fait un usage important de cette notion (MESS, 2006).

2.3.1 Notion de mise en mouvement utilisée par le MESS

Dans le document du PAAS que nous avons analysé, il se dégage deux genres de mise en mouvement. Le premier genre s'inscrit dans une logique de temps et d'espace et concerne l'individu qui « bouge » d'une position de non-emploi à une position d'emploi dans un délai maximal de douze mois avec possibilité d'extension selon le projet. Le deuxième genre de mise en mouvement se situe plutôt dans une approche développementale, où la personne développe les acquis nécessaires à son insertion sur tous les plans (personnel, social, professionnel). La trajectoire vers l'emploi peut donc être différente d'une personne à l'autre. L'accent n'est pas mis sur un déplacement dans l'espace et le temps, mais plutôt sur de nouveaux acquis qui modifient la trajectoire elle-même de la personne. Ce développement d'acquis peut l'amener à faire un long trajet (ex. : une formation scolaire, un projet misant sur le développement d'attitudes et de comportements, etc.) avant d'atteindre l'objectif ultime d'occuper un emploi. Nous pouvons aussi comprendre la mise en mouvement par la négative : une personne qui ne participe pas à une mesure d'Emploi-Québec et qui reçoit de l'aide sociale n'est pas en mouvement. La participation à une mesure d'aide à l'emploi est l'indicateur principal de la mise en mouvement. À la suite de cette analyse, nous proposons un tableau synthèse de la notion de mise en mouvement linéaire et progressive d'un individu. On y trouve quatre mouvements qui englobent les deux genres de mise en mouvement, soit un mouvement initial (l'individu quitte son point initial de non-emploi), mouvement final (l'individu atteint un point final, l'insertion en emploi) et deux mouvements intermédiaires (phases de développement). Le Tableau 1 présente les activités et les indicateurs en lien avec ces quatre mouvements.

Tableau 1 Mise en mouvement linéaire et progressive en quatre « mouvements »

	1er mouvement Point initial	2e mouvement intermédiaire	3e mouvement intermédiaire	4e mouvement final
Description de la situation de la personne et des mouvements envisagés	La personne ne participe pas à une mesure. On la sollicite pour se mettre en mouvement	Développement d'une autonomie personnelle et sociale. La personne fait des activités qui la préparent à participer à des mesures ou à des programmes d'aide à l'emploi.	Développement de l'employabilité. La personne participe à des mesures ou à des programmes d'aide à l'emploi.	La personne est insérée en emploi et s'y maintient.
Description des activités	- Entrevue d'évaluation : La personne est considérée employable par opposition à non employable (voir p. 23)	- Organiser sa vie personnelle (respecter un horaire, se vêtir, apprendre à cuisiner, à assumer des responsabilités et à renforcer ses intérêts personnels) - Se motiver et se mettre en mouvement (s'engager dans des activités communautaires structurées, participer à des ateliers sur l'estime de soi) - Développer son autonomie personnelle (connaître les ressources du milieu, être en mesure d'établir un budget, etc.) - Définir son projet de vie et développer des outils en vue de réaliser ses objectifs - Réaliser toute autre expérience de vie lui permettant de s'engager formellement dans une démarche de développement d'employabilité (p. 3)	Mesure selon les quatre domaines de l'employabilité 1- Le choix professionnel 2- L'acquisition de compétences 3- La recherche d'emploi 4- L'insertion et le maintien en emploi (p. 20)	- Participation à un emploi subventionné - Participation à un emploi à temps partiel ou à temps plein
Indicateurs de mouvement	- Vient à l'entrevue ou non	- Participation au PAAS qui offre un soutien et un accompagnement personnalisés (projets « Devenir »). - La personne doit effectuer un nombre minimal de 10 à 15 heures par semaine, en début de participation, pour atteindre une moyenne mensuelle de 80 heures (environ 20 heures par semaine), au plus tard à mi-parcours de la période de participation prévue (p. 3).	Participe activement à la mesure.	Emploi à temps partiel ou à temps plein

En somme, la notion de mise en mouvement vers l'emploi utilisée par le MESS et ses partenaires pourrait désigner un processus dans lequel une personne participe à des démarches structurées lui permettant de se développer sur les plans personnel, social et professionnel en vue d'obtenir un emploi, à temps partiel ou à temps plein. Le résultat attendu de ces démarches est un « déplacement » progressif et linéaire d'une situation de non-participation à des mesures vers une situation finale d'emploi.

2.4 ESTIME DE SOI

L'estime de soi est liée à la représentation que la personne se fait d'elle-même; elle se définit comme la partie évaluative du concept de soi (Nugent et Thomas, 1993), lequel concept serait formé à partir de l'expérience directe que la personne fait de la réalité ainsi qu'à partir des évaluations formulées par des personnes significatives (Bandura, 2003). En d'autres termes, l'estime de soi est une évaluation personnelle de ce que les gens pensent d'eux-mêmes en tant qu'individus. Cette évaluation n'est pas que cognitive. Elle comporte un élément affectif d'appréciation : les personnes qui possèdent une estime de soi élevée aiment bien qui elles sont et ce qu'elles sont (Pelham et Swann, 1989).

L'estime de soi, selon la manière dont nous l'évaluons ici se rapporte aux multiples aspects de l'évaluation de soi, comme la valeur personnelle globale, la compétence sociale, l'habileté à résoudre des problèmes, l'habileté intellectuelle, la compétence personnelle et la valeur personnelle par comparaison avec autrui (Lecomte, Corbière et Laisné, 2006; Shavelson, Hubner et Stanton, 1976). Selon que les évaluations de soi, ou autoévaluations, sont positives ou négatives, il s'agira de l'estime de soi positive ou de l'estime de soi négative respectivement. Comme il se pourrait que ces deux types d'évaluations ne soient pas intériorisés de la même manière par tous, ils ne devraient pas être considérés simplement comme les deux côtés d'une même médaille (Lecomte *et al.*, 2006).

L'estime de soi n'est ni un trait statique ni un état transitoire. Elle peut fluctuer en fonction d'évènements liés aux contacts sociaux, aux accomplissements ou aux compétences. Si ces derniers évènements sont évalués par la personne comme étant une amélioration, il se pourrait que cette amélioration, si elle est intériorisée de façon positive, entraîne une augmentation de l'estime de soi positive ou une diminution de l'estime de soi négative (Lecomte *et al.*, 2006).

2.5 SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE

Le sentiment d'efficacité personnelle concerne l'autoévaluation des aptitudes liées à l'atteinte des buts, des tâches et des défis que la personne se donne à relever. Selon Bandura (2003), « [ce] n'est pas une mesure des aptitudes d'une personne, mais une croyance relative à ce qu'elle peut faire dans diverses situations, quelles que soient ses aptitudes » (p. 64). Le sentiment d'efficacité personnelle ne concerne pas le nombre d'aptitudes que l'on possède, mais ce qu'on croit pouvoir

en faire dans des situations variées. Ainsi, le construit du sentiment d'efficacité personnelle est à rapprocher de celui de la confiance en soi. De nombreuses études (Bandura, 1986; Corbin, 1972; Feltz et Landers, 1983; Kazdin, 1978, dans Bandura, 2003) ont montré que le fait de se représenter de façon positive sa capacité d'agir augmente le sentiment d'efficacité et la performance ultérieure. Le sentiment d'efficacité personnelle est directement lié à cette croyance d'atteinte de résultats.

L'inverse du sentiment d'efficacité personnelle constitue le doute sur soi. Les individus qui s'estiment inefficaces interprètent les situations incertaines comme risquées et ont tendance à envisager des scénarios d'échec : « La négativité cognitive, qui s'attarde sur les insuffisances personnelles et sur les risques d'un mauvais enchaînement des évènements, est un bon moyen de miner la motivation personnelle et la performance » (Bandura, 2003, p. 181).

Quelles sont les sources de l'efficacité personnelle? Le sentiment d'efficacité personnelle se construit à partir de quatre principales sources d'information toutes liées à des expériences de différentes natures (Bandura, 2003). D'abord, on compte les *expériences actives de maîtrise* qui concernent les victoires remportées par la personne : celles-ci augmentent et renforcent le sentiment d'efficacité des personnes alors que les échecs risquent de l'affaiblir. Ensuite, les *expériences vicariantes*, ou expériences de modelage, sont aussi une source d'efficacité personnelle, dans la mesure où les personnes pouvant s'appuyer sur des modèles pour remplir leurs tâches voient l'augmentation de leur efficacité personnelle facilitée. Elle l'est également par la *persuasion verbale*. Les encouragements prodigués par les personnes perçues comme significatives, crédibles et dignes de confiance entraînent, en retour, la personne à croire elle-même en son propre potentiel. Enfin, la manière dont la personne perçoit et interprète l'activation de ses *états physiologiques et émotionnels* (douleur, fatigue, stress, colère…) affecte sa croyance en ses capacités : « Pour les personnes qui estiment généralement que l'activation est facilitatrice, celle-ci aura une signification d'efficacité différente que pour celles qui pensent que l'activation est affaiblissante » (Bandura, 2003, p. 166).

En somme, le sentiment d'efficacité personnelle correspond à la croyance qu'entretient la personne sur ses capacités à atteindre des résultats. Quatre sources établissent la confiance en ses capacités à accomplir avec succès une tâche : les expériences actives de maîtrise, les expériences vicariantes, la persuasion verbale et les états physiologiques et émotionnels.

2.6 DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

La détresse psychologique, selon la manière dont nous la mesurons ici, est associée de près au concept de démoralisation (Frank, 1973 dans Préville, Boyer, Potvin, Perrault et Légaré, 1992). Ce serait un facteur majeur qui entraînerait les personnes à rechercher de l'aide auprès d'un professionnel de la santé mentale. Un ensemble de symptômes recouvrent le concept de détresse psychologique (Derogatis, Lipman, Rickels, Uhlenhuth et Covi, 1974). À ce titre, on peut

compter la somatisation (la perception de dysfonctions physiologiques), l'obsession-compulsion (pensées, impulsions et actions perçues comme irrépressibles et pourtant non désirées) et la sensitivité interpersonnelle (dépréciation personnelle, cognitions négatives et inconfort ressenti en présence d'autrui). Ajoutons à cette liste deux autres symptômes qui seront considérés dans la présente étude, soit la *dépression* (perte d'énergie, d'intérêt et de motivation, sentiment de désespoir) et l'*anxiété* (sentiments de nervosité et de tension).

Pour les besoins de cette recherche, la détresse psychologique est définie en fonction des évènements récents (arrivés au cours de la dernière semaine) et concerne tout particulièrement les aspects suivants de la démoralisation : dépression, anxiété, irritabilité et problèmes cognitifs. Comme les deux premiers aspects viennent d'être spécifiés, certaines précisions méritent d'être apportées aux seconds. L'*irritabilité* porte sur les sentiments d'hostilité, de colère ou d'impatience éprouvés par rapport aux gens et aux diverses circonstances. Les *problèmes cognitifs* se rapportent quant à eux aux difficultés à se remémorer divers évènements du passé.

Certaines études ont démontré qu'une forte présence de tels symptômes de détresse psychologique pouvait être associée, notamment, au fait de recourir aux services d'un professionnel de la santé mentale, à l'hospitalisation pour un problème de santé mentale, à la consommation de psychotropes durant la dernière année ou à la présence d'idéations suicidaires (Ilfeld, 1976; Préville *et al.*, 1992). Dans le contexte où l'exclusion économique s'accompagne de sentiments de honte, d'humiliation ou de révolte qui peuvent se traduire en stratégies d'évitement, de retrait social ou de fuite de la réalité (MESS, 2008*d*), il semble pertinent de s'enquérir de l'état de détresse psychologique des personnes dites éloignées du marché du travail.

2.7 SOUTIEN SOCIAL

Facteur essentiel à l'adaptation humaine, le soutien social agit à titre d'élément modérateur dans les désordres émotionnels ainsi que dans le taux de mortalité et le taux de morbidité (Caron, 1996). Ainsi, on peut affirmer que les relations sociales saines favorisent le maintien de l'équilibre psychologique chez la personne. Le soutien que reçoit une personne comporterait différentes dimensions, définies par Weiss (1973, dans Caron, 1996) :

Le *support émotionnel*, d'abord. Parfois nommé *attachement*, il se rapporte à la présence de liens affectifs ou sécurisants avec des personnes proches. Ensuite, l'*intégration sociale* correspond à un sentiment d'appartenance partagé avec d'autres personnes dans l'exercice de certaines activités perçues comme plaisantes, dans le partage d'opinions et d'attitudes. Quant à la *réassurance de sa valeur*, aussi appelée *support de valorisation*, elle se rapporte au niveau de considération que la personne croit recevoir à l'égard de ses talents, aptitudes et compétences. Ici, la valeur de la personne se rapporte donc d'abord et avant tout à son savoir-faire. Ensuite, l'*aide matérielle*, dont on retient l'idée de la présence de proches sur qui la personne est en mesure de compter, en cas de besoin. La dimension des *conseils et informations*, quant à elle, correspond au

support informatif que les proches peuvent fournir lorsque la personne fait face à des problèmes ou doit prendre des décisions importantes. Les conseils prodigués dans ces circonstances visent la résolution de problèmes.

Aux dimensions de Weiss, Caron en ajoute une sixième : le *besoin de se sentir utile* (Caron, 1996). Selon lui, le besoin de se sentir utile et nécessaire renvoie à une contribution personnelle que l'individu souhaite faire pour le bien-être de son réseau. L'actualisation de ce besoin n'est pas qu'altruiste puisqu'elle permet également à la personne d'accroître son estime de soi. À ce titre, on se rappellera que la compétence sociale compte parmi les aspects évalués dans le cadre de l'estime de soi (Corbière *et al.*, 2006).

Enfin, précisons que certains auteurs, parmi lesquels figurent les concepteurs de l'instrument de mesure qui sera décrit dans la méthode, préfèrent le terme de *provision* à ceux de *soutien* et de *support*. Ce premier terme découle d'une conception écologique du comportement humain, selon laquelle l'accès aux ressources (dont, au premier chef, les ressources sociales) et leur préservation s'avèrent indispensables au développement de la personne.

2.8 RÉSEAU SOCIAL INTIME

Le concept de réseaux sociaux a émergé dans les années 1950 et il a favorisé le développement d'une perspective d'analyse centrée sur les caractéristiques des liens entre les personnes (Donati, 1994). Dans son association aux théories de l'action et de l'échange, la notion de réseau social suppose que chaque individu est une personne active, responsable de générer son propre modèle de décisions et d'interactions (Fischer, 1982; Charbonneau, 2005; Charbonneau et Bourdon, 2011). Il s'ensuit un processus dynamique, reflet des personnalités complexes des individus dont les histoires singulières, les goûts personnels et la mobilité spatiale favorisent un travail constant de reconstruction du réseau (Bidart et Degenne, 2005).

Selon Bidart, Mounier et Pellissier (2002), le réseau social renvoie au « système de relations que l'individu entretient avec d'autres personnes, qu'il s'agisse de membres de sa famille, de collègues de travail, de voisins, d'amis d'enfance, de membres […] de clubs de loisirs, ou même simplement de copains » (p. 7). Il constitue ainsi une interface entre l'individu et la société et les recherches ont démontré que sa structuration intervient directement sur les modes de socialisation et leur évolution. L'étendue et la composition du réseau permettent notamment l'accès à diverses ressources, d'où l'analyse en termes de « capital social », selon laquelle l'insertion des individus dans des réseaux sociaux leur permet de mobiliser les ressources nécessaires pour « atteindre leurs objectifs de survie ou de préservation de leurs acquis » (Lévesque et White, 1999, p. 27).

Des recherches ont mis en évidence l'évolution de la composition du réseau tout au long de la vie (Bourdon, 2011; Bidart et Lavenu, 2005; Grossetti, 2002; Trickett et Buchanan, 1997; Wellman, Wong, Tindall et Nazer., 1997). Dans l'enfance, le réseau se limite à la famille et aux voisins,

puis aux autres enfants de l'école. À l'adolescence, les amis, connus à l'école ou d'autres lieux d'activités, prennent toute la place. C'est, à cette époque, surtout un réseau de sociabilité, de loisir et de confidence. Puis on forme un couple et on trouve un emploi : on accède au réseau social du conjoint et à ses collègues de travail. Le départ du foyer familial est souvent synonyme d'un élargissement spatial du réseau personnel, mais aussi de certaines pertes : c'est le moment où on change de quartier, de ville, de région, où on perd donc beaucoup d'amis d'enfance. La création de nouveaux liens est de fait très intense durant l'adolescence et le passage à l'âge adulte.

La grande diversité des liens et de leurs caractéristiques dans les réseaux sociaux individuels, les réseaux *égocentrés* (Degenne et Forsé, 1994), est reflétée dans la multiplicité des moyens mis en place pour les étudier, certains visant l'exhaustivité, d'autres se concentrant sur certains contextes, dimensions de vie ou indices de proximité pour en recenser les membres. Le réseau intime est constitué des personnes les plus proches d'un individu, et donc celles qui sont le plus à même de partager ses caractéristiques et d'influencer son parcours de vie (Christakis et Fowler, 2007; Christakis, Nicholas et Fowler, 2008).

2.9 MOTIVATION

Trois composantes forment le construit de motivation tel qu'il est évalué ici : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation (Deci et Ryan, 2000). D'abord, la *motivation intrinsèque* est liée avant tout au plaisir que la personne retire de l'accomplissement d'une tâche donnée. Il en découle une satisfaction inhérente; aussi la personne se sent stimulée à s'y adonner. Le centre de causalité perçu est interne. Ensuite, on retrouve la motivation extrinsèque.

Ce construit comporte des nuances que l'on ne retrouve pas dans sa contrepartie intrinsèque. Ces nuances correspondent à des degrés croissants d'autonomie ou d'autodétermination. La régulation externe correspond au premier niveau de la motivation extrinsèque. Ici, la personne accomplit une activité et fait preuve de motivation dans le but d'obtenir une récompense ou d'éviter d'être punie : le centre de causalité perçu est entièrement externe.

Le second niveau de motivation extrinsèque est celui de l'introjection. La personne est centrée d'abord et avant tout sur l'approbation à recevoir; cette approbation lui permettra de maintenir ou de développer son niveau d'estime. Le centre de causalité perçu est quelque peu externe (il se fonde en partie sur le regard d'autrui).

Le troisième niveau de motivation extrinsèque est l'identification. Ici, la personne s'identifie à l'importance d'accomplir une tâche donnée dans un but qui lui est extérieur. Même si la tâche apparaît peu plaisante, la personne assume pleinement l'atteinte de l'objectif poursuivi.

La quatrième forme de motivation extrinsèque, la régulation intégrée, a un centre de causalité perçu entièrement interne. Dans cette forme, la tâche est tout autant assumée que le but. Il y a pleine congruence entre les raisons d'agir, les valeurs et les besoins de la personne. Bien qu'elles soient semblables, la régulation intégrée diffère de la motivation intrinsèque en ce que le but recherché est, dans le premier cas, extérieur à la personne (*Ibid.*)[12].

Enfin, Deci et Ryan (2000) ajoutent aux motivations intrinsèque et extrinsèque le construit de l'amotivation. Celui-ci désigne l'état dans lequel est plongée la personne qui ne trouve pas de raisons de réaliser une tâche donnée ou qui la réalise sans en concevoir une quelconque utilité. Le centre de causalité perçu est impersonnel. L'amotivation découle de ce que la personne n'arrive pas à accorder de valeur à une activité, ne se sent pas compétente pour l'accomplir ou ne croit pas que l'activité produira un résultat escompté. Dans un tel cas, la personne peut même abandonner l'activité avant de l'accomplir.

2.10 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les analyses ont été guidées par les questions et objectifs tels qu'ils ont été formulés dans la demande de financement (MESS, 2008*a*).

Le but de la recherche est d'évaluer les effets pour l'individu et la communauté des projets destinés aux clientèles dites éloignées du marché du travail afin de les mobiliser à s'engager dans un parcours vers l'emploi. Pour atteindre ce but, nous avons poursuivi trois objectifs spécifiques :

1. Décrire les différents programmes et les milieux dans lesquels ils sont implantés en étayant par des documents, notamment les activités utilisées et le contexte de réalisation;
2. Évaluer les effets[13] 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 effets[14] pour la communauté.

Autrement dit, la recherche consiste à vérifier si PCM atteint ses deux cibles de performance (MESS, 2008*a*), soit la mise en mouvement vers l'emploi et le maintien dans le projet, d'une part, et l'intégration en emploi et le maintien en emploi (cette cible était appelée « intégration durable » dans le projet initial), d'autre part. Les partenaires ont convenu d'un indicateur pour évaluer cette intégration durable, soit « l'occupation, entre la fin de la participation (date butoir) et le moment du questionnaire sur la situation occupationnelle, 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

[12] Les diverses formes de motivation extrinsèque ne seront pas différenciées dans les résultats qui seront rapportés ultérieurement.
[13] 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.
[14] Idem.

l’année suivante » (*Ibid.*, p. 25). Toutefois, ils ont convenu que cette deuxième cible était secondaire à la première et qu’elle serait mesurée uniquement chez les participantes et participants ayant terminé PCM selon la méthodologie proposée.
De plus, la recherche visait à répondre aux questions de suivantes :

- 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?
- 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?

3. MÉTHODE DE LA RECHERCHE

La méthode mise en place pour cette étude est évaluative avec un devis longitudinal mixte quantitatif et qualitatif. Notre devis de recherche a été 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. Notre posture analytique postule une multiplicité des points de vue entre les catégories d'acteurs qui sont parties prenantes de l'évaluation (*stakeholders*), chacune ayant une vision partielle du projet et de son fonctionnement. Une variété de sources a été utilisée dans le cadre de la recherche, car, selon notre posture analytique, ce n'est qu'en croisant ces perspectives qu'il est possible d'en arriver à une vision d'ensemble susceptible de fonder une évaluation rigoureuse.

Le devis établi 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. Alors que 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 situation économique…) conditionnent les actions humaines, nous considérons 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 permettent de mettre 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 susceptibles d'influencer fortement les interprétations et 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.

Dans cette section seront présentées les sources d'information et les modes de collectes de données, le déroulement de cette collecte, l'échantillon retenu pour les analyses quantitatives, les méthodes d'analyse des données, les codes de présentation des sources de même que les limites de l'étude.

3.1 SOURCES D'INFORMATION ET MODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Cinq sources d'information ont été utilisées au cours de la recherche : 1) le questionnaire sur la situation psychosociale; 2) le questionnaire sur la situation occupationnelle; 3) l'entrevue semi-dirigée; 4) l'observation directe et le journal de terrain; 5) le journal de bord des personnes intervenantes. Cette section, qui présente chacune des sources et son mode de passation, se conclut sur une synthèse des données recueillies aux différents temps de la recherche.

3.1.1 Le questionnaire sur la situation psychosociale

Le questionnaire construit par l'équipe de recherche en collaboration avec le MESS regroupe différentes échelles qui mesurent les construits psychosociaux reconnus comme associés à l'insertion en emploi ainsi qu'un questionnaire de données sociodémographiques. Avant de présenter les particularités de chacun des questionnaires selon les temps de recherche, voici une présentation des échelles dont ils se composent.

Échelles utilisées dans le questionnaire

On trouve neuf échelles dans le questionnaire : l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle, la détresse psychologique, la motivation, le soutien social, le réseau d'intimes, les données sociodémographiques ainsi que la satisfaction envers les personnes intervenantes. Ces échelles ne sont pas toutes utilisées aux différents temps de la recherche. Le Tableau 2 recense les échelles utilisées à chaque temps, puis chacune d'elles est présentée sommairement.

Tableau 2 Échelles présentes dans les questionnaires selon les temps de la recherche

T1	T2	T3	T4	T5
▪ Estime de soi ▪ SEP ▪ Détresse psychologique ▪ Motivation ▪ Soutien social ▪ Réseau d'intimes ▪ Données sociodémographiques	▪ Estime de soi ▪ SEP ▪ Détresse psychologique ▪ Motivation ▪ Soutien social ▪ Réseau d'intimes ▪ Données sociodémographiques	▪ Estime de soi ▪ SEP ▪ Détresse psychologique ▪ Motivation ▪ Soutien social ▪ Réseau d'intimes ▪ Données sociodémographiques ▪ Satisfaction envers les personnes intervenantes	▪ Motivation	▪ Motivation

Estime de soi

Le questionnaire débute avec l'échelle d'estime de soi. Il reprend le questionnaire *Self-Esteem Rating Scale* (SERS; Nugent et Thomas, 1993), adapté en version courte et traduit par Lecomte, Corbière et Laisné (2006[15]). Il est constitué de 20 items qui mesurent l'estime de soi en abordant plusieurs sphères par rapport auxquelles un individu peut s'évaluer (sentiment général de sa

[15] L'acronyme pour la version courte française est SERS-SF.

valeur personnelle, capacité à résoudre des problèmes, habiletés intellectuelles, sentiment de compétence personnelle et valeur aux yeux des autres). Les items sont cotés sur une échelle de Likert en sept points, de 1 (jamais) à 7 (toujours). La moitié des items sont cotés positivement et donnent un score d'estime de soi positif variant de 10 à 70 alors que les 20 autres items mesurent l'estime de soi négative pour un score pouvant varier entre -10 et -70. Les qualités psychométriques de la version française sont équivalentes à celles de la version anglaise. Les coefficients de consistance interne sont de 0,91 pour l'estime de soi positive et de 0,87 pour l'estime de soi négative. Les coefficients de fidélité sont de 0,90 pour l'estime de soi positive et de 0,91 pour l'estime de soi négative (Lecomte *et al.*, 2006). En ce qui concerne notre échantillon, les coefficients de consistance interne sont : 0,90 (estime de soi positive) et 0,89 (estime de soi négative).

Sentiment d'efficacité personnelle

Cette section du questionnaire reprend le *New General Self-Efficacy Scale* (NGSE; Chen, Gully et Eden, 2001), composé de huit items (q21 à q28 inclusivement) situés sur une échelle de Likert en cinq points, de 1 (pas du tout en accord) à 5 (tout à fait en accord). Il a été traduit en français par des membres de l'équipe de recherche et des collaborateurs externes[16]. Dans la version anglaise, le coefficient de consistance interne est élevé (0,86) et le coefficient de fidélité indique que l'échelle est stable (0,67) (*Ibid.*). Dans le cas de notre échantillon, le coefficient de consistance interne est de 0,87.

Détresse psychologique

En ce qui concerne la détresse psychologique, nous avons repris l'indice de détresse psychologique de Santé Québec, l'IDPESQ-14 (Préville *et al.*, 1992), une adaptation québécoise du *Psychiatric Symptoms Index* (PSI) d'Ilfeld (1976). Ce questionnaire permet de mesurer les construits de « détresse psychologique sévère » ou de « démoralisation » proposés par Link et Dohrenwend (1980, dans Boyer, Préville, Légaré et Valois, 1993). La version utilisée dans le cadre de la présente recherche a été fournie par le MESS et semble avoir subi des modifications dans le libellé de certains items[17]. Notre questionnaire comprend quatre sous-échelles qui mesurent la dépression, l'anxiété, l'irritabilité et les problèmes cognitifs ainsi qu'une échelle globale mesurant la démoralisation. Ces facteurs sont mesurés à partir de 14 items (q29 à q42 inclusivement) situés sur une échelle de Likert en quatre points, de 1 (jamais) à 4 (très souvent). Le coefficient de consistance interne est de 0,89 pour l'ensemble des 14 items (Préville *et al.*, 1992). L'échelle globale du coefficient de consistance interne de notre échantillon est de 0,90.

[16] Il a été traduit par Guylaine Michaud, Réginald Savard et Nathalie Grenier dans le cadre de la recherche : Michaud, G., Savard, R., Leblanc, J. et Paquette, S. (2010). *Bilan et développement de compétences en entreprise*, Rapport de recherche. Produit dans le cadre du projet Répondre aux besoins de compétences du milieu de travail : la contribution du développement de carrière. CRWGDRC.

[17] Par exemple, l'item q39 : « Vous avez été négatif(ve) dans votre critique des autres? » correspond à q25 de l'IDPESQ-29 : « Vous êtes-vous senti(e) négatif(ve) envers les autres? ».

Motivation à travailler

En ce qui a trait à la motivation à travailler, nous avons repris un outil élaboré par le MESS qui mesure la motivation sur trois différents facteurs : l'amotivation, la motivation extrinsèque[18] et la motivation intrinsèque. Selon le rapport interne produit par Blais, Hess, Bourgeois, Beaudoin (2006) sur les qualités psychométriques de cet outil, toutes les échelles de motivation sont fiables. La validité, « la moyenne, l'écart-type et l'indicateur de normalité pour l'amotivation, la régulation externe et la régulation introjectée sont acceptables » (*Ibid*, p.20). Cependant, les moyennes associées à la régulation identifiée et la motivation intrinsèque sont élevées et présentent peu de variabilité.

Du T1 au T3, cette échelle contenait 19 items (q79 à q99 inclusivement, desquels q86 et q93 sont exclus). Au T4 et T5, les items relatifs à la motivation ont été réduits au nombre de onze. Sur l'ensemble des temps de la recherche, ce sont donc 11 items qui servent à mesurer la motivation à travailler[19]. Ces items sont cotés sur une échelle de Likert en cinq points, de 1 (pas du tout en accord) à 5 (tout à fait en accord). Nous n'avons pas trouvé de mesures publiées des qualités psychométriques de ces échelles. Dans le cas de notre échantillon, le coefficient de consistance interne est de 0,76 pour la motivation intrinsèque et de 0,66 pour la motivation extrinsèque (l'amotivation est mesurée à l'aide d'un seul item). Par ailleurs, deux items, q86 et q93, se rapportent aux émotions positives et négatives et ont été importés, à la suggestion du MESS, du questionnaire sur les expériences émotionnelles (*Ibid*, p. 22). Ce dernier démontre, selon ses auteurs, des propriétés psychométriques satisfaisantes[20].

Inventaire du réseau social intime

La constitution des réseaux sociaux des personnes participantes est établie à l'aide d'un générateur de noms par contexte utilisé dans plusieurs autres enquêtes longitudinales[21]. Cet outil vise à amener la personne à énumérer, sous forme d'inventaire, les personnes de son entourage et à indiquer, pour chacune, l'âge, le sexe, le lien qui les unit, l'occupation principale, le niveau de scolarité. Compte tenu du temps limité alloué aux passations, seule la question du générateur de noms qui permet d'identifier les membres du réseau intime des personnes, « Est-ce qu'il y a, actuellement, des personnes que vous sentez particulièrement proches de vous ou avec qui vous discutez de choses importantes? », a été retenue.

[18] Les régulations externe, introjectée et identifiée sont incluses dans la motivation extrinsèque (voir cadre conceptuel)

[19] Les items des questionnaires du T1 au T3 correspondent aux items du T5 entre parenthèses; les autres items du T1 au T3 ne sont pas retenus : q79(q2A), q80(q2B), q81(q2C), q83(q2D), q85(q2E), q87(q2K), q89(q2F), q91(q2G), q92(q2H), q95(q2I), q98(q2J). Les échelles sont : amotivation (q87); motivation extrinsèque (q80, q81, q83, q89, q95, q98); motivation intrinsèque (q79, q85, q91, q92).

[20] Bien que les questions liées aux émotions et à la motivation soient regroupées dans le questionnaire, les résultats sont présentés en distinguant les deux échelles.

[21] Pour une présentation complète de l'instrument, voir Bidart et Charbonneau (2011).

Cet outil permet également de noter un ensemble de caractéristiques sociodémographiques propres à chacun des membres du réseau et de qualifier les relations entre ceux-ci et la personne participante. Dans le cadre de cette étude, l'inventaire du réseau est mis à jour à chacun des temps de l'enquête, ce qui permet d'observer les transformations au sein du réseau social de l'échantillon.

Soutien social

L'échelle de provisions sociales permet de mesurer le soutien social des personnes participantes. Elle comprend 24 items (q55 à q78). Cette échelle (Cutrona et Russell, 1987), traduite par Caron (1996), permet d'évaluer la perception du soutien reçu sur six dimensions (nommées provisions) : le support émotionnel, l'intégration sociale, la réassurance de sa valeur, l'aide matérielle, les conseils et les informations et le besoin de se sentir utile. Elle est constituée de 24 items cotés sur une échelle de Likert en quatre points, de 1 (fortement en désaccord) à 4 (fortement en accord). Le score total de l'échelle globale varie entre 0 et 96 et ceux des sous-échelles entre 0 et 16. Les coefficients de consistance interne varient de 0,85 à 0,92 selon les études, tandis que le coefficient alpha pour les sous-échelles va de 0,64 à 0,76 (Caron, 1996). En ce qui concerne notre échantillon, les coefficients alpha de consistance interne pour les sous-échelles vont de 0,62 à 0,69 et celui de l'échelle globale est de 0,90.

Satisfaction envers les personnes intervenantes

Dans le questionnaire au T3, une échelle mesurant la satisfaction envers les interventions a été ajoutée. Cette échelle a été conçue par Blais, Hess, Bourgeois, Beaudoin (2006) pour évaluer la satisfaction envers les supérieurs immédiats et leur style de leadership dans les entreprises d'insertion. Elle comprend douze items cotés sur une échelle de Likert en cinq points variant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Le score global varie entre 12 et 60 points. L'échelle a été adaptée au contexte de PCM[22] pour s'intéresser à la satisfaction envers les personnes intervenantes. Aucune mesure du style de leadership n'a été réalisée. Comme il s'agit d'une adaptation d'un questionnaire, aucune propriété psychométrique ne peut être présentée.

Données sociodémographiques

Cette section du questionnaire vise à constituer les données sociodémographiques relatives aux personnes participantes. Elle contient des questions sur le lieu de naissance (au Québec ou à l'extérieur), le plus haut niveau de scolarité fréquenté, le diplôme d'études, les autres qualifications reconnues par un document officiel, l'expérience de travail rémunéré, la date du dernier emploi, le titre du dernier emploi, le nombre de semaines du dernier emploi, et la raison de fin d'emploi. Des questions sondent également les personnes sur leur degré de compréhension du questionnaire et l'aide dont elles ont eu besoin ou non pour le remplir. À la fin, une section

[22] Les libellés des questionnaires liés aux entreprises d'insertion ont été modifiés en fonction de la situation de PCM. On note par exemple que la question « [Les supérieurs immédiats] m'encourageaient à prendre des responsabilités dans l'entreprise » a été remplacée par « [Les personnes intervenantes] m'encourageaient à prendre des responsabilités dans ma situation ».

commentaires est prévue pour permettre aux personnes de s'exprimer. Selon les temps de la recherche, quelques questions sont ajoutées ou modifiées afin de tenir compte des conditions susceptibles de changer au cours du projet. Au T2, les personnes participantes étaient invitées à indiquer si elles ont travaillé depuis le début de PCM et si elles travaillent toujours au moment de la passation du questionnaire. Elles indiquent le titre de leur poste et la raison de leur départ si elles ne travaillent plus. Au T3, cette question a été bonifiée et demande de préciser si le travail a été fait à l'intérieur des heures de PCM ou à l'extérieur de celles-ci. De même, une question touchant les démarches visant à limiter les obstacles à la mise en mouvement (consulter un intervenant au Centre local de services communautaires (CLSC), commencer une thérapie, chercher un logement plus convenable, etc.) réalisées à l'extérieur de PCM a été ajoutée.

Modes de passation du questionnaire

Au T1, la passation du questionnaire a été faite en groupe, en présence de chercheures ou de personnes professionnelles de recherche[23]. Sur trois des sites visités, plusieurs personnes participant au projet présentaient d'importantes difficultés de lecture et d'écriture de la langue française. Afin de contourner ce problème et éviter de perdre un nombre important de sujets, les personnes intervenantes ou d'autres participants ont assisté les personnes ayant besoin de soutien, notamment celles qui avaient besoin de traduction dans leur langue maternelle. L'équipe de recherche a donné comme directive aux personnes intervenantes de ne pas regarder les réponses inscrites afin que celles-ci demeurent confidentielles. Dans certains groupes, les chercheures ont aussi noté que les personnes participantes s'entraidaient parfois dans la traduction des questions. Compte tenu de ce contexte, des tests de variance ont été conduits pour vérifier si les réponses de ces trois sites différaient de manière significative des six autres sites. L'absence de différence significative entre les sites permet d'écarter l'hypothèse d'un problème de validité lié au mode de passation.

Au T2, les conditions de passation du questionnaire ont été similaires à celles du T1, sauf qu'une seule personne de l'équipe de recherche était présente, soit la personne qui menait les observations directes (voir plus bas). Certaines personnes ont demandé du soutien pour la compréhension du questionnaire, mais moins que lors du T1, ce qui peut s'expliquer par une meilleure compréhension du français développée au fil du projet ou par le fait qu'elles avaient déjà répondu au questionnaire. Au T3, la logistique concernant la passation du questionnaire a été différente puisque, sur plusieurs sites, les personnes participantes étaient aux études, en emploi, en activité de bénévolat ou en stage lors de nos visites. Les personnes intervenantes ont distribué le questionnaire à remplir aux personnes participantes qui n'étaient pas présentes lors de la visite de la personne professionnelle[24].

[23] Deux à trois personnes se sont déplacées sur chaque site pour présenter le projet et obtenir le consentement libre et éclairé des personnes participantes. La passation du questionnaire a suivi l'obtention de ce consentement.
[24] Cette visite servait également à faire passer les entrevues semi-dirigées.

3.1.2 Le questionnaire sur la situation occupationnelle

Le questionnaire sur la situation occupationnelle a été conçu par l'équipe de recherche à partir du questionnaire des effets ultimes publié par le MESS (2012*b*). Il vise à recueillir des informations sur la situation occupationnelle des personnes participantes, leur mise en mouvement, leur motivation, la fréquence de leurs questionnements liés à l'abandon du projet, leurs motifs de maintien, leurs objectifs d'emploi ou d'études, les obstacles rencontrés dans la réalisation de leur projet, l'évolution de leur situation depuis leur participation au projet, la situation de leur ménage, leur satisfaction quant au projet PCM et leur satisfaction quant au soutien reçu des personnes intervenantes.

Le questionnaire sur la situation occupationnelle a été rempli au téléphone, aux T4 et T5, par les personnes professionnelles qui avaient réalisé les observations dans les groupes ou fait passer les entrevues de recherche, donc des personnes connues des personnes participantes. L'importance de recueillir ces données pour atteindre les objectifs spécifiques de la recherche nous a amenés à déployer plusieurs méthodes pour joindre les personnes participantes (téléphone, courriel, personnes intervenantes). Plusieurs appels ont dû être faits après 20 h afin de joindre les personnes qui avaient une occupation à temps plein de jour et la garde seule de jeunes enfants le soir. Ce questionnaire, d'une durée prévue d'environ 15 minutes, a été rempli dans des temps variant entre 15 et 30 minutes, selon le niveau de compréhension de la langue française des personnes interviewées.

3.1.3 Entrevues semi-dirigées

Les entrevues réalisées auprès des personnes participantes, des personnes intervenantes, des acteurs clés de la communauté, des gestionnaires, des personnes du R-QuODE et des personnes agentes d'Emploi-Québec visaient à décrire et évaluer les contextes de réalisation de PCM, le taux de participation, les changements observés chez les individus et la communauté et les interventions effectuées. Elles permettaient également d'obtenir des informations générales sur les personnes et les motifs de départ pour les personnes ayant quitté PCM. L'entrevue semi-dirigée est menée à partir d'un guide, mais la personne interviewée répond en suivant le fil de sa pensée et la personne intervieweuse s'ajuste en tenant compte des réponses déjà fournies (Boutin, 1997). Plusieurs guides ont été construits par les membres de la direction scientifique et la coordonnatrice de la recherche, d'après le cadre conceptuel de l'étude. Ces guides sont adaptés à chacun des sous-groupes de l'échantillon. Certaines questions ont été ajoutées, à la demande explicite du MESS, notamment au sujet des méthodes de recrutement des personnes intervenantes (au T2) et sur les raisons de la persévérance dans le projet des personnes participantes et intervenantes (au T3). L'ensemble de ces entrevues a permis d'amasser des données qualitatives en vue de répondre aux objectifs et questions de la recherche.

Les entrevues ont débuté au T2. Des entrevues initialement prévues au T4 avec les partenaires, appelés ici acteurs clés de la communauté, ont été déplacées aux T2, T3 et T5 de manière à nous fournir des informations sur ces phases cruciales du projet et pour simplifier la logistique des déplacements.

La très grande majorité des entrevues semi-dirigées ont eu lieu en face-à-face et ont été enregistrées sur un support audionumérique. Les personnes professionnelles ayant mené les entrevues sont trois membres de l'équipe de recherche et œuvrent comme conseiller ou conseillère d'orientation. Ces personnes avaient reçu la consigne de suivre les questions du guide, mais de faire des relances au besoin pour amener les personnes participantes à clarifier leur propos et aussi de ne pas répéter une question à laquelle on avait déjà répondu. Les entrevues avec les personnes participantes duraient environ une heure et celles avec les acteurs clés de la communauté ou les agents d'Emploi-Québec, en moyenne trente minutes. Les entrevues avec les gestionnaires et le personnel du RQuODE duraient en moyenne une heure et celles avec les personnes intervenantes, deux heures à deux heures trente.

Les personnes qui ont participé aux entrevues ont été sélectionnées de façon aléatoire, mais avec une saturation selon le sexe dans les sites mixtes. Les acteurs clés de la communauté devaient avoir côtoyé les personnes participantes au moins deux fois pour être en mesure de répondre aux questions touchant les changements. Les personnes intervenantes identifiaient pour l'équipe de recherche les personnes répondant à ce critère, mais favorisaient dans la majorité des cas ceux ou celles qui avaient plusieurs contacts avec quelques personnes participantes ou l'ensemble du groupe. Dans le cas des entrevues de sortie, les personnes intervenantes avisaient l'équipe de recherche dès que quelqu'un quittait officiellement le groupe. L'équipe contactait ensuite la personne qui souhaitait quitter le programme pour fixer une entrevue de sortie. Les entrevues de sortie avaient principalement lieu par téléphone et duraient en moyenne 45 minutes. Certaines entrevues de sortie ont également eu lieu en personne.

Bien que le projet initial ne l'ait pas prévu, des entrevues avec les gestionnaires de chacun des organismes participant au projet PCM ont été ajoutées afin de recueillir leur point de vue sur les retombées de ce projet. De même, il est apparu important d'obtenir le point de vue de personnes agentes d'Emploi-Québec compte tenu du rôle déterminant qu'elles ont joué dans les actions d'Emploi-Québec réalisées au cours de PCM, actions coordonnées par la direction générale aux opérations d'Emploi-Québec, mais actualisées dans les centres locaux d'emploi (CLE). Dans le même esprit, nous avons rencontré des personnes impliquées dans le projet au RQuODE afin de recueillir des données sur le contexte de la réalisation de PCM et ses retombées.

3.1.4 Observation directe

En tout, 35 journées d'observation directe, réparties sur les neuf sites, ont été réalisées. En cohérence avec la posture générale de l'équipe de recherche ainsi qu'avec le but et les objectifs du projet et dans le but de mieux comprendre les contextes divers qui influencent les personnes et leurs interactions, nous avons opté pour une stratégie d'observation directe qui tient compte du fait que la personne observatrice n'est pas complètement détachée de la situation observée, mais qu'elle peut moduler son implication.

La stratégie retenue est celle de l'« implication maîtrisée » (Kohn et Negre, 1991, p. 188). Cette stratégie demande à la personne observatrice de conserver une certaine maîtrise de son implication, notamment en restant en retrait de l'action et en ne participant pas à la planification de la programmation. Elle demeure en retrait du groupe dans un espace où elle peut voir, si possible, l'ensemble des interactions. Par ailleurs, la personne observatrice peut avoir des échanges informels avec les personnes présentes, dans les pauses ou après l'activité. Elle note également les échanges qui l'impliquent directement[25]. Au plan méthodologique, l'observation directe, implicative et maîtrisée, constitue un atout pour étudier l'innovation en contexte et les interventions centrées sur les contextes.

Afin d'assurer leur compréhension commune de la stratégie d'observation retenue, les personnes observatrices ont suivi une formation auprès d'une chercheure expérimentée, formation au cours de laquelle les personnes observatrices se sont vu remettre une note méthodologique, un aide-mémoire pour la prise de notes dans le carnet ainsi qu'un gabarit du journal de terrain.

La personne observatrice prend des notes dans un carnet, dans la situation observée (*in situ*), ou immédiatement après les échanges informels, à partir d'un aide-mémoire préparé préalablement par des chercheures de l'équipe. Cet aide-mémoire n'a pas à être suivi de façon stricte, car on sait déjà que les situations observées dans des organismes communautaires d'aide à l'insertion en emploi peuvent comporter un haut niveau de complexité (Bélisle, 2003). Il vaut mieux, dans ces circonstances, garder un rythme soutenu de prise de notes et les structurer ultérieurement. Ces notes, consignées dans un carnet, permettront de décrire à partir d'informations factuelles les interventions, la participation, les interactions et les contextes. À l'occasion, les notes peuvent aussi comporter des indications pouvant faciliter la rédaction du journal de terrain et l'interprétation des données.

Lors de ces observations, des documents témoins ont été recueillis (ex. : des feuilles distribuées au groupe) et des photographies des lieux ont été prises pour faciliter la description. À la fin de chaque journée d'observation ou le lendemain, les personnes observatrices ont rédigé un journal

[25] Si les personnes observatrices tendent à se faire le plus discrètes possible pendant les activités de groupe, elles ont pu avoir plusieurs échanges informels avec des personnes participantes, des personnes intervenantes ou des acteurs de la communauté au cours des journées d'observation.

de terrain à partir des notes, documents et photographies. Chaque site a un journal de terrain et ceux-ci sont versés dans le corpus des données à analyser. Les documents témoins sont principalement utilisés pour décrire le programme et soutenir l'analyse du contexte de sa réalisation.

3.1.5 Journaux de bord des personnes intervenantes

Les personnes intervenantes, en consentant à participer à la recherche, acceptaient de préparer un journal de bord visant à documenter la réalisation du projet, les activités effectuées, les documents utilisés et les effets perçus chez les personnes participantes et dans la communauté. Ces données sont venues s'ajouter à toutes celles réunies de différentes manières par les membres de l'équipe de recherche. Le journal de bord a été rédigé, pour la majorité des personnes intervenantes, pendant toute la durée de PCM. La demande initiale était de rédiger ce journal quotidiennement, mais certaines personnes intervenantes l'ont plutôt fait de façon hebdomadaire.

Un gabarit du journal de bord a été préparé par l'équipe de recherche, puis diffusé à toutes les personnes intervenantes. Le journal de bord a suscité plusieurs échanges entre la chercheuse principale ou la coordonnatrice et certaines personnes intervenantes ou des gestionnaires afin d'en clarifier les modalités de rédaction[26]. Le gabarit du journal de bord contient des questions fermées et des questions ouvertes. On y trouve les sections suivantes : Personnes impliquées dans la journée décrite; Étape du projet au cours de laquelle se déroule la journée décrite (voir le Tableau 3 pour les huit étapes); Type d'activité réalisée dans la journée; Écarts entre le déroulement de la journée et sa planification; Effets particuliers des activités de la journée sur le groupe, sur un membre du groupe, sur une personne intervenante ou sur les acteurs impliqués dans PCM; Effets sur la communauté ou sur le milieu; Liens créés au sein du groupe (ex. : liens réparateurs, validation, jumelage); Effets sur le milieu et sur la communauté; Conditions particulières de la journée; Réflexions ou recommandations sur PCM; Jour et heure où le journal est rempli. La rédaction du journal de bord, à la fin de la journée, a introduit une composante réflexive exceptionnelle dans l'intervention et a pu affiner les observations des personnes intervenantes sur le déroulement de PCM et ses effets sur les personnes. Elle a également été une importante charge de travail pour les personnes intervenantes. Certaines d'entre elles nous ont signalé avoir consacré régulièrement plus de 20 minutes par jour à cette rédaction. D'autres n'ont pas adopté le gabarit proposé et ont préféré faire un texte suivi en s'inspirant des questions du journal de bord.

De plus, une fois le projet PCM terminé, des personnes intervenantes sont restées en lien avec l'équipe de recherche, par courriel ou par téléphone, et nous ont fourni des informations sur ce que devenaient certaines personnes participantes. Nous avons pris en compte certaines de ces informations dans nos analyses sur les parcours vers l'emploi.

[26] Un support a été offert en ce sens, par téléphone ou en personne lors des visites des sites ou du groupe participatif.

3.1.6 Collecte de documents témoins

L'exploitation de documents produits à des fins autres que la recherche (Jones, 2000) est importante pour documenter la planification des activités. Les journaux de bord sont également essentiels pour reconstituer la programmation selon son déroulement réel. Ces documents témoins permettent de mieux comprendre les demandes de lecture et d'écriture adressées par les personnes intervenantes aux personnes participantes. Ils ont principalement été recueillis auprès des personnes intervenantes. De plus, celles-ci nous ont fourni, lorsque nécessaire, des documents complémentaires lors de la synthèse de la programmation (voir section *Mise en œuvre de PCM dans chacun des sites*). En effet, le gabarit du journal de bord les invitait à joindre à celui-ci tout document concernant les activités de groupe. Les personnes observatrices ont aussi recueilli des documents lors de leur visite. Des milliers de documents témoins ont été recueillis tout au long de la recherche par ces diverses méthodes. Compte tenu de la complexité et de la diversité des méthodes de collecte, la numérotation des documents a été abandonnée en cours de recherche. Par ailleurs, nous avons recueilli le document préparé au début du projet par chacun des organismes participant à PCM ainsi que d'autres documents nous permettant de mieux comprendre leur mission. La plupart des documents recueillis sont couverts par des règles de propriété intellectuelle et de droits d'auteurs, par exemple ceux des organismes responsables de PCM.

3.2 DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES[27]

La recherche a débuté en octobre 2008 (Tableau 3). D'octobre 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 les projets[28]. Le Tableau 3 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 1er 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

[27] 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.

[28] Pour mieux comprendre les particularités de chaque programmation des neuf sites, voir la section qui présente la description des programmes (Chapitre 4).

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.

Tableau 3 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 Du 1er novembre 2008 au 24 février 2009	8 à 24 semaines Du 5 janvier au 9 juillet 2009	5 à 20 semaines Du 1er avril au 5 septembre 2009	8 à 23 semaines Du 27 avril au 13 novembre 2009	2 à 10 semaines Du 15 juin au 16 octobre 2009	5 à 41 semaines Du 24 août 2009 au 14 juin 2010	11 à 41 semaines Du 24 août 2009 au 14 juin 2010	9 à 35 semaines Du 1er octobre 2009 au 31 août 2010	9 à 35 semaines Du 1er janvier 2010 au 31 août 2010
Temps de la recherche								
		T1 1er 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

Au cours de PCM, nous avons obtenu des informations quantitatives sur 110 personnes, mais aucun des temps de collecte n'a pu rassembler d'information sur l'ensemble de ces personnes comme le montre le Tableau 4. Nous constatons que 106 personnes ont répondu au questionnaire au cours du T1 et 81 personnes l'ont fait au T2. Au T3, les personnes intervenantes ont distribué 80 questionnaires à remplir aux personnes participantes. De ce nombre, 69 ont été retournés à l'équipe de recherche. Ainsi, 11 personnes participantes ont refusé de répondre à nouveau à ce questionnaire malgré de nombreuses relances de notre part et de la part des personnes intervenantes. Les deux principales raisons invoquées par des personnes participantes ou des personnes intervenantes pour justifier ce désistement sont : 1) le manque de temps pour les personnes investies dans leur projet d'emploi, d'études ou autres et 2) la démotivation à remplir un questionnaire perçu comme « compliqué » à un moment du projet où les personnes

participantes étaient confrontées à des facteurs de réalité préoccupants et considérés comme plus prioritaires (source de revenus, performance au travail ou aux études, logistique de vie en lien avec le projet en cours, etc.).

Tableau 4 Données recueillies aux différents temps de la recherche

	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**T5**
Questionnaire sur la situation psychosociale	n = 106	n = 81	n = 69	*aucun*	*aucun*
Questionnaire sur la situation occupationnelle	aucun	aucun	aucun	n = 58	n = 44
Entrevues[29]	aucune	101 entrevues : 53 personnes participantes 17 personnes intervenantes 31 acteurs clés de la communauté	98 entrevues : 44 personnes participantes 17 personnes intervenantes 30 acteurs clés de la communauté 7 gestionnaires	*8 entrevues :* *7 personnes participantes* *1 personne intervenante*	8 entrevues : 6 personnes agentes EQ 2 membres du RQuODE
Observations et journaux de terrain	35 jours[30] d'observation directe effectuée entre le T1 et le T2 (journaux d'observation pour chacune des journées)	aucune	aucune	aucune	aucune
Journaux de bord	Rédaction en continu				

Quant au questionnaire sur la situation occupationnelle, au T4, 58 personnes ont été rejointes sur un potentiel de 68 (taux de rétention de 85 %) qui avaient accepté de répondre à cette partie de la recherche. Selon cette même méthode, les efforts déployés au T5 ont ainsi permis de rejoindre 44 personnes et d'atteindre un taux de rétention de 65 %. Lors de cette cueillette, le fait que certaines équipes d'intervention ne soient plus en place dans l'organisme a rendu plus difficile la réponse au questionnaire[31].

Le Tableau 4 montre qu'au T2, des 101 entrevues réalisées, 53 ont été faites avec les personnes participantes au programme. Parmi ces 53 entrevues, huit sont des entrevues de sortie. Les autres personnes participantes (n = 13) qui ont quitté le projet ont refusé de faire les entrevues ou

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

[30] 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.

[31] Certaines équipes d'intervention facilitaient encore le contact avec les personnes participantes avec qui elles avaient des contacts sporadiques ou plus réguliers.

n'étaient plus accessibles (absence de coordonnées, prison, déménagement, hospitalisation, etc.). Dix-sept entrevues ont eu lieu avec les personnes intervenantes et 31 entrevues ont eu lieu avec les acteurs clés de la communauté. Au T3, ce sont 98 entrevues qui ont été réalisées sur les neuf sites. De ces entrevues, 44 ont été réalisées auprès des personnes participantes au programme, dont une entrevue de sortie. Dix-sept entrevues ont eu lieu avec les personnes intervenantes, dont une entrevue de sortie. Trente et une entrevues ont été effectuées avec les acteurs clés de la communauté. De plus, sept[32] entrevues avec les gestionnaires de chacun des organismes ont été réalisées entre le T3 et le T4, et huit entrevues de sortie ont été effectuées avec des personnes participantes. Ainsi, tout au long de la recherche, on compile 17 entrevues de sortie avec des personnes participantes et une entrevue de sortie avec une personne intervenante.

3.3 ÉCHANTILLON RETENU POUR LES ANALYSES QUANTITATIVES

Alors que l'ensemble des données qualitatives (entrevues, notes d'observations, documentation) recueillies ont été utilisées dans l'analyse, avec les nuances qui s'imposent (en lien notamment avec la durée de participation des personnes), certains départs hâtifs ont forcé la définition d'un échantillon de personnes ayant participé suffisamment longtemps à PCM pour être qualifiées de « participantes » afin de rencontrer les contraintes associées aux analyses quantitatives.

Ainsi, parmi les 110[33] personnes participantes pour qui nous avons obtenu des informations quantitatives au cours de PCM, 30 personnes ont abandonné la démarche en cours de route entre le T1 et le T4; le taux de rétention au T4 est donc de 73 %. Pour déterminer les personnes qui composent l'échantillon retenu pour les analyses quantitatives, deux critères généraux ont été adoptés. D'abord, une participation active à la préparation et à la réalisation du projet collectif s'avérait nécessaire (le T2 de collecte de données quantitatives correspondait d'ailleurs généralement à la fin du projet collectif). Ensuite, la durée de participation devait franchir un seuil minimal fixé au nombre de semaines couvertes entre le début du projet et la fin de la phase bilan de compétences (voir le Tableau 3, section 3.2). Cette durée est particulière à chacun des sites et inclut la période de vacances, durant laquelle le lien des personnes participantes avec le projet est demeuré intact. Variant entre 20 et 29 semaines, ces différentes durées sont indiquées dans le Tableau 5; une moyenne de 24 semaines de participation a donc été retenue comme seuil de participation minimal pour les personnes qui n'ont pas complété le projet collectif.

[32] Deux gestionnaires étaient responsables de deux sites.
[33] Une personne a été présente à tous les temps de la recherche mais ses difficultés cognitives l'empêchaient de répondre ni au questionnaire sur la situation psychosociale ni au questionnaire sur la situation occupationnelle.

Tableau 5 Période couvrant le début du projet et la fin de la phase bilan de compétences

Site	Durée (en semaines)
1	24
2	29
3	20
4	24
5	25
6	21
7	24
8	23
9	23
Moyenne (écart type)	23,6 (2,6)

Des 110 personnes pour lesquelles des données quantitatives ont été recueillies, 90 ont respecté ce critère de 24 semaines de présence requise au projet et ont assuré une présence au projet collectif. Ces 90 personnes composent l'échantillon retenu aux fins des analyses quantitatives présentées dans ce rapport et les données recueillies auprès d'elles sont présentées au Tableau 6.

Tableau 6 Questionnaires retenus pour les analyses quantitatives

	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**T5**
Questionnaire sur la situation psychosociale	n = 85	n = 81	n = 69	*aucun*	*aucun*
Questionnaire sur la situation occupationnelle	aucun	aucun	aucun	n = 58	n = 44

Rappelons que les données qualitatives (journaux de terrain et journaux de bord[34]) recueillies auprès des 20 personnes (18 %) exclues de l'échantillon quantitatif faute de participation suffisante au programme évalué sont tout de même considérées puisqu'elles nous informent sur les contextes et les interactions dans PCM.

Malgré tout le soin apporté à la collecte de données, certaines données sont manquantes à l'un ou l'autre des temps de la recherche. Ces données manquantes sont attribuables à une absence lors du jour de passation du questionnaire; à un refus de remplir le questionnaire à un temps de la recherche; aux difficultés d'une personne qui avait accepté de participer à la recherche, mais n'était pas en mesure de comprendre les questionnaires. Il est arrivé également que les personnes intervenantes ont omis de remettre le questionnaire sur la situation psychosociale aux personnes participantes absentes lors de la passation. Certaines personnes ont été recrutées peu après la passation en groupe des questionnaires au T1 et ont rempli le questionnaire T1 lors de leur entrée dans le projet; elles sont indiquées comme présentes au T1 aux fins des analyses.

[34] Personne n'a été exclu de l'échantillon après l'entrevue au T2.

3.3.1 Caractérisation des départs hâtifs[35]

Cette section examine les différences entre l'échantillon retenu pour les analyses quantitatives (n = 90) et les personnes ayant commencé PCM mais qui n'ont pas été retenues dans l'échantillon en raison de leur départ hâtif (n = 20). Cette analyse vise à déterminer si les personnes qui ont quitté PCM hâtivement présentent des caractéristiques susceptibles d'être interprétées comme des indices de difficultés de rétention des ces profils particuliers dans le programme.

Pour mesurer les différences entre les caractéristiques sociodémographiques, nous avons effectué des comparaisons (chi-carré) avec diverses variables. Compte tenu du petit nombre de personnes dans le groupe des départs hâtifs, certaines variables ont dû être regroupées[36]. Les variables comparées sont le genre, l'âge (18-34 ans, 35 ans et plus), la naissance au Québec, le plus haut niveau de scolarité fréquenté (sec. III et moins, sec. IV et V, postsecondaire), l'expérience de travail rémunéré, l'absence du marché du travail (moins de deux ans d'absence, plus de deux ans d'absence). Aucune association significative n'a pu être établie quant à ces variables entre le groupe qui a abandonné prématurément et celui qui satisfait aux critères de l'échantillon. Ces groupes seraient donc équivalents en ce qui a trait à leurs caractéristiques sociodémographiques.

Pour mesurer les différences entre ces deux groupes sur le plan des variables intermédiaires de mise en mouvement (estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle (SEP), détresse psychologique, échelles des provisions sociales, motivation à travailler et émotions), nous avons réalisé des tests de différences de moyennes appariées. Il ressort de ces comparaisons que seule une sous-échelle comporte des différences significatives : l'aide tangible et matérielle. En moyenne ($\bar{}$ = 14,00 ; *é.t.* = 1,75), les personnes qui ont quitté PCM hâtivement avaient déclaré en début de projet avoir davantage accès à des gens sur qui compter en cas de besoin ou en cas d'urgence que les personnes dont la durée de participation au projet est supérieure à 24 semaines ($\bar{}$ = 12,16 ; *é.t.* = 2,63), $t(85) = 2{,}51$; $p < 0{,}05$.

On peut donc conclure que, exception faite d'un léger avantage au chapitre de la disponibilité de l'aide tangible et matérielle, les personnes qui ont quitté hâtivement PCM ne diffèrent pas significativement de celles qui ont poursuivi, tant du point de vue des caractéristiques sociodémographiques que des variables intermédiaires de mise en mouvement.

3.3.2 Données manquantes

Bien que l'on constate une perte d'un peu moins de 50 % de l'échantillon quantitatif entre le T1 (n = 90) et le T5 (n = 46), les raisons qui expliquent le peu de questionnaires remplis ne se rapportent pas seulement à des abandons de PCM. Par exemple, au T4, 75 personnes sont considérées comme présentes, mais seulement 58 ont répondu à l'entrevue. De plus, certaines

[35] Il y a une personne dans chacun des groupes (échantillon retenu et départs hâtifs) pour laquelle nous n'avons pas d'information quantitative, à l'exception des données sociodémographiques.
[36] Les nouveaux regroupements sont présentés dans les parenthèses suivant l'énumération des variables.

personnes participantes ne répondaient pas à tous les items à l'intérieur d'un même questionnaire (peu importe le temps de la recherche). Dans le but de relever d'éventuels biais liés à l'attrition associés aux analyses menées sur l'échantillon du T5, nous avons comparé le profil des personnes retenues dans l'échantillon qui n'ont pas rempli le questionnaire téléphonique du T5 avec le profil de celles qui l'ont fait.

Compte tenu du plus grand nombre de personnes dans les groupes, les variables sociodémographiques ont pu être regroupées en des catégories moins larges que dans la section précédente[37]. Les variables comparées sont le genre, l'âge (18-34 ans, 35-44 ans, 45 ans et plus), la naissance au Québec, le plus haut niveau de scolarité fréquenté (sec. III et moins, sec. IV et V, postsecondaire), l'expérience de travail rémunéré, l'absence du marché du travail (moins de deux ans d'absence, deux à cinq ans d'absence, six à neuf ans d'absence et aucune présence sur le marché du travail). Seuls les résultats présentant des associations significatives sont réunis en tableau. Le Tableau 7 montre qu'il existe une association significative entre les groupes et le genre ($r = 4{,}186$; $p = 0{,}033$), les hommes étant proportionnellement plus nombreux à avoir répondu au questionnaire T5 que les femmes. Le Tableau 8 rapporte une association significative ($r = 5{,}044$; $p = 0{,}025$) en lien avec l'âge, les personnes les plus jeunes de l'échantillon (18-34 ans) étant proportionnellement plus nombreuses à avoir répondu au questionnaire T5 que les personnes de 45 ans et plus. Enfin, le Tableau 9 met en évidence une association significative selon le lieu de naissance, les personnes nées au Québec étant proportionnellement plus nombreuses à avoir répondu au questionnaire T5.

Tableau 7 Comparaison selon le genre avec T5 ou sans T5

		Genre		
		femme	homme	Total
Répond au questionnaire au T5	Non	56,9 %	34,4 %	48,9 %
	Oui	43,1 %	65,6 %	51,1 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %

Association significative ($r = 4{,}186$; $p = 0{,}033$)

Tableau 8 Comparaison selon l'âge avec T5 ou sans T5

		Âge			
		18-34 ans	35-44 ans	45 + ans	Total
Répond au questionnaire au T5	Non	36,7 %	50,0 %	68,8 %	45,8 %
	Oui	63,3 %	50,0 %	31,3 %	54,2 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Association significative ($r = 5{,}044$; $p = 0{,}025$)

[37] Les nouveaux regroupements sont présentés dans les parenthèses suivant l'énumération des variables.

Tableau 9 Comparaison selon la naissance au Québec avec T5 ou sans T5

		Êtes-vous né au Québec?		
		Oui	Non	Total
Répond au questionnaire au T5	Non	37,9 %	63,0 %	45,9 %
	Oui	62,1 %	37,0 %	54,1 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %

Association significative (r = 4,649 ; p = 0,027)

Les mesures réalisées ne démontrent aucune association significative entre les variables principalement liées à l'expérience scolaire et professionnelle et les groupes comparés (le plus haut niveau de scolarité fréquenté, l'expérience de travail rémunéré ou l'absence du marché du travail).

Toujours dans le but de détecter la présence de disparités notables entre ces groupes, nous avons réalisé des tests de différences de moyennes non appariées sur les variables estime de soi, SEP, détresse psychologique, échelles des provisions sociales, motivation à travailler et émotions, en nous basant sur les réponses obtenues au questionnaire T1. Il ressort du Tableau 10 que trois sous-échelles comportent des différences significatives : l'irritabilité, le support émotionnel et les émotions négatives. Les personnes qui ont répondu au questionnaire T5 se seraient décrites comme davantage irritables ($\bar{}$ = 2,06 ; *é.t.* = 0,69) que leurs pairs n'ayant pas répondu à ce questionnaire ($\bar{}$ = 1,74 ; *é.t.* = 0,63), $t(82) = -2{,}22$; $p < 0{,}05$. Elles auraient au T1 davantage tendance à être négatives dans leurs critiques des autres ou à s'emporter contre les gens ou les choses et décrivent leurs expériences de travail passées comme davantage génératrices de sentiments désagréables ($\bar{}$ = 3,42 ; *é.t.* = 1,47) que leurs pairs qui n'ont pas répondu au questionnaire T5 ($\bar{}$ = 2,66 ; *é.t.* = 1,28), $t(76) = -2{,}41$; $p < 0{,}05$. On retrouve également une différence quant au support émotionnel dont ces personnes déclarent bénéficier, lequel serait significativement moins élevé au T1 ($\bar{}$ = 10,70 ; *é.t.* = 2,97) que chez leurs pairs qui n'ont pas répondu au questionnaire ($\bar{}$ = 12,17 ; *é.t.* = 2,63), $t(67) = 2{,}09$; $p < 0{,}05$.

Ainsi, ces résultats tendent à indiquer que, lorsqu'il y a présence de différences significatives entre le groupe de personnes participantes qui ont rempli le questionnaire T5 et celles qui ne l'ont pas fait, les personnes qui ont répondu au questionnaire T5 ont commencé PCM (T1) en étant moins avantagées au regard de leur support émotionnel et de leur capacité à gérer leur irritabilité.

Tableau 10 Comparaison des deux groupes de personnes participantes, effets intermédiaires

	Personnes participantes sans T5 n = 39 [44] M (É.T.)	Personnes participantes avec T5 n = 45 [46] M (É.T.)	t (dl)	p
Estime de soi				
Positive	49,95 (10,26)	46,94 (11,29)	1,28 (83)	p = 0,205
Négative	-27,13 (10,84)	-29,54 (11,76)	0,98 (83)	p = 0,331
SEP	3,45 (0,77)	3,52 (0,81)	-0,38 (82)	p = 0,704
Détresse psychologique				
Dépression	2,15 (0,64)	2,09 (0,74)	0,36 (82)	p = 0,718
Anxiété	2,21 (0,82)	2,40 (0,85)	-1,02 (82)	p = 0,312
Irritabilité	**1,74 (0,63)**	**2,06 (0,69)**	**-2,22 (82)**	**p = 0,029**
Problèmes cognitifs	1,88 (0,84)	1,93 (0,65)	-0,30 (82)	p = 0,765
Démoralisation [échelle globale]	2,00 (0,54)	2,11 (0,64)	-0,90 (82)	p = 0,369
Échelles des provisions sociales				
Support émotionnel	**12,17 (2,63)**	**10,73 (2,97)**	**2,09 (67)**	**p = 0,040**
Intégration sociale	11,87 (1,89)	11,60 (2,63)	0,48 (69)	p = 0,635
Réassurance de sa valeur	12,09 (2,13)	11,48 (2,54)	1,11 (71)	p = 0,273
Aide matérielle	12,50 (2,28)	10,73 (2,97)	0,96 (71)	p = 0,343
Conseils et informations	12,70 (2,12)	11,98 (2,82)	1,19 (70)	p = 0,240
Besoin de se sentir utile	11,48 (3,05)	11,94 (2,31)	-0,70 (66)	p = 0,488
EPS [échelle globale]	73,60 (8,37)	70,29 (14,13)	1,12 (54,61)	p = 0,309
Motivation à travailler				
Amotivation	2,57 (1,22)	3,05 (1,38)	-1,60 (77)	p = 0,115
Motivation extrinsèque	3,97 (0,60)	3,92 (0,67)	0,41 (81)	p = 0,686
Motivation intrinsèque	4,15 (0,73)	4,03 (0,76)	0,73 (81)	p = 0,469
Émotions				
Émotions positives	3,86 (1,05)	3,60 (1,36)	0,97 (75,15)	p = 0,343
Émotions négatives	**2,66 (1,28)**	**3,42 (1,47)**	**-2,41 (76)**	**p = 0,018**

Note : Ces comparaisons sont effectuées sur la base des données collectées au T1 de la recherche.

3.4 ANALYSE DES DONNÉES

Le dépouillement du matériel recueilli et son analyse ont été effectués pour soutenir un travail de construction de l'explication (*explanation building) (*Yin (2010) des retombées de PCM. Plusieurs analyses ont été menées de front ou de façon successive. Une des méthodes pivots (c'est-à-dire que de cette analyse en ont découlé d'autres) a été celle de l'étude de cas. Des études de cas par site ont été préparées, puis des hypothèses de liens causaux ont été construites et confrontées aux nombreuses sources d'information disponibles, incluant les données qualitatives et les données quantitatives. En plus des études de cas, plusieurs analyses sur les données quantitatives et qualitatives de tous les sites ont été menées afin de répondre aux objectifs de la recherche. Ces analyses[38] transversales ont contribué à valider l'explication (*explanation building*) à partir de logiques d'intervention ainsi qu'à documenter les effets chez l'individu, les effets dans la communauté et le processus de réinsertion sociale et professionnelle. La section qui suit présente les étapes et les méthodes d'analyse des données.

3.4.1 Traitement préliminaire des données

Notre approche analytique combine le traitement qualitatif et quantitatif des données recueillies. Les données quantitatives ont été saisies dans diverses bases de données à l'aide du logiciel SPSS. Toutes les entrevues ont été enregistrées sur support numérique et, dans la très grande majorité des cas, transcrites en verbatim[39]. À ces données qualitatives s'ajoutent les journaux de terrain. Toutes ces données ont été traitées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo 8, selon des processus éprouvés au sein de notre équipe (Bourdon, 2002; Bourdon et Bélisle, 2008). Une mise en rubrique (Bourdon, 2002) a été effectuée selon une classification (arborescence) élaborée par l'équipe de direction scientifique et la coordonnatrice du projet en fonction des objectifs et des cadres analytiques de l'évaluation. Concrètement, le l'encodage a été réalisé par trois assistantes de recherche et trois personnes professionnelles de recherche qui ont d'abord reçu une formation sur l'utilisation du logiciel NVivo 8. Par la suite, la coordonnatrice a encodé une première entrevue avec les assistantes. Chacune des assistantes a ensuite encodé la même entrevue et un accord interjuge a été fait afin de déterminer le niveau de convergence entre les différentes personnes responsables de l'encodage. Cela a donné lieu à des clarifications sur les codes et a permis d'assurer un encodage plus uniforme. Le même exercice d'accord interjuge a été repris trois mois plus tard pour assurer que l'encodage était toujours cohérent. La tenue d'un journal méthodologique et des rencontres régulières de coordination ont aussi permis de maintenir une compréhension commune tout au long de l'opération d'encodage.

[38] Afin de témoigner de l'ampleur du travail, il importe de préciser que les analyses qualitatives réalisées à partir de l'encodage dans Nvivo concernent des milliers de pages de données.

[39] Seules six entrevues n'ont pas été transcrites en verbatim, notamment à cause de la piètre qualité de l'enregistrement. Les fichiers audio ont cependant été conservés et les propos considérés dans les analyses.

3.4.2 Description synthèse des sites et de leur programmation

Afin de répondre à l'objectif spécifique 1 : *Décrire les différents programmes et les milieux dans lesquels ils sont implantés en étayant par des documents, notamment les activités utilisées et le contexte de réalisation*, des descriptions détaillées des programmations mises en œuvre ont été réalisées à partir des sources d'information pertinentes : documents, journaux de bord, journaux de terrain, entrevues. À l'occasion, nous avons communiqué avec des personnes intervenantes, par téléphone ou par courriel, pour obtenir des précisions concernant la programmation. Une fois la programmation reconstituée, un cartable contenant les différents documents témoins a été monté et l'horaire factuel des activités réalisées a été établi et intégré au cartable. Celui-ci a été envoyé par la poste à chaque site afin que son contenu soit validé, complété ou modifié (au besoin). Une fois ce travail effectué, les cartables et horaires ont été retournés à l'équipe de recherche. Tous les sites ont participé à cette opération. À partir de ces informations, l'équipe de recherche a réalisé une première synthèse de la programmation de chacun des sites, laquelle a été remise au MESS dans le rapport d'étape de septembre 2010.

Nous avons poursuivi le travail de réduction des données relatives à la programmation pour le présent rapport. Les éléments ont été regroupés en deux grandes classes : les méthodes et les activités. Ces dernières ont fait l'objet de la catégorisation suivante : projet collectif, connaissance des milieux, développement de la personne et de l'employabilité, développement de l'*empowerment*, implication dans la communauté et développement des communautés. Toutes ces synthèses ont été validées ou commentées par des acteurs du site concerné lors d'une activité de restitution de données à laquelle ils ont participé.

3.4.3 Analyses quantitatives

Afin de dresser un portrait sociodémographique des acteurs impliqués dans PCM ainsi que des effets de PCM sur l'évolution de variables associées à la mise en mouvement vers l'emploi et la formation, diverses analyses quantitatives bivariées ont été effectuées. Le test du chi-carré a été employé pour les variables catégorielles, et le test-*t* pour les différences de moyennes. Le seuil de significativité usuel de 0,05 a été retenu.

3.4.4 Études de cas par site[40]

Dans le but de bien comprendre les contextes des projets spécifiques PCM, quatre sites ont fait l'objet d'une étude de cas approfondie. Chaque étude de cas, d'une moyenne de 50 000 mots, comprend les rubriques suivantes : 1) État de la communauté, de l'organisme et des personnes avant PCM, 2) Ce qui s'est passé pendant PCM, mais qui n'y est pas directement lié, 3) Comprendre PCM à partir de la programmation réalisée, 4) Comprendre PCM à partir de l'expérience de la communauté et de son ancrage dans la société québécoise, 5) Comprendre PCM à partir de l'expérience de l'organisme, 6) Comprendre PCM à partir de l'expérience des

[40] Un site est un espace global et comprend tous les espaces fréquentés par les acteurs de PCM

personnes participantes, 7) Comprendre PCM à partir de l'expérience des personnes intervenantes, 8) Éléments transversaux de l'évaluation de processus, 9) Questions thématiques, 10) État de la communauté, de l'organisme et des personnes après PCM. Les quatre sites ont été sélectionnés en raison des contrastes entre les effets de PCM d'un site à l'autre, du nombre élevé de personnes ayant accepté de participer à la recherche, de la mise en mouvement des personnes participantes ou des difficultés rencontrées dans cette mise en mouvement.

3.4.5 Logiques d'intervention

Le travail sur les logiques d'intervention a d'abord été fait à partir de deux cas. Les logiques identifiées ont ensuite été confrontées aux autres cas afin de voir si nous nous trouvions devant des logiques transversales dans tous les cas ou dans une majorité de cas. De plus, nous nous sommes demandé si d'autres logiques favorisant la mise en mouvement pouvaient être dégagées des autres cas. Nous avons par la suite fait un travail itératif pour dégager des logiques dominantes ou transversales auxquelles nous pouvions associer une mise en mouvement chez les personnes participantes, leurs principes directeurs et les conditions de leur mobilisation. Une fois les logiques relativement stabilisées, nous les avons confrontées à nouveau au corpus pour nous assurer de leur consistance[41].

L'élaboration des logiques a été soutenue par un retour dans la littérature scientifique et par des discussions entre les membres de la direction scientifique et la coordonnatrice du projet. Les six logiques stabilisées ont été présentées à des personnes intervenantes ayant participé à PCM et à des gestionnaires de sites, dans le cadre de la restitution de données préliminaires. Ces logiques ont reçu un très bon accueil et suscité des échanges constructifs permettant de nuancer quelques affirmations.

3.4.6 Schématisations de parcours individuels de mise en mouvement vers l'emploi

Afin de mieux appréhender les parcours globaux, nous avons réalisé la schématisation du parcours individuel de mise en mouvement vers l'emploi de chaque personne participante à propos desquelles nous avons obtenu des informations au T5 de la recherche (n = 46)[42]. L'établissement de telles schématisations de parcours n'était pas prévu dans le processus d'évaluation, mais est apparu intéressant pour mieux cerner les parcours possibles de la désinsertion vers la réinsertion sociale et professionnelle, et ainsi contribuer à la validation du processus de réinsertion sociale et professionnelle (voir plus bas) qui commençait à se dégager de certaines analyses.

---

[41] Dans ce sens, le nœud « perception des interventions » encodé dans NVivo à partir des données recueillies sur tous les sites a été analysé en profondeur.

[42] Rappelons que 44 personnes ont rempli le questionnaire sur la situation occupationnelle au T5. Des informations comparables ont aussi été obtenues au sujet de deux autres personnes auprès des personnes intervenantes, par courriel ou téléphone.

Les schématisations prennent la forme de tableaux synthèse rassemblant, pour chaque phase du projet, toutes les informations sur une personne pouvant être associées à son maintien dans le projet, à sa participation (présences, absences, arrêt pour une cure de désintoxication ou incarcération, etc.), à sa motivation par rapport au projet, à ses difficultés ou obstacles, à ses réussites, au type d'implication sociale et de bénévolat, aux stages réalisés et aux emplois obtenus, maintenus ou perdus.

3.4.7 Modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle

L'équipe de recherche a conçu une modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignées du marché du travail à partir de l'ensemble des données recueillies, analysées et triangulées. En plus de s'appuyer sur les schématisations de parcours individuels décrits dans la sous-section précédente, cette modélisation a été élaborée à partir des descriptions de la programmation par site, des logiques d'intervention transversales, des obstacles et des leviers à la mise en mouvement des personnes ou du groupe, de l'évolution de variables psychosociales aux différents temps de la recherche de même qu'à partir de la situation occupationnelle des personnes participantes aux T4 et T5 de la recherche. Les retombées et changements pour les personnes participantes et la communauté ont aussi été considérés. Une version préliminaire de la modélisation a été soumise à quatre personnes professionnelles qui ont analysé les données ou participé à leur cueillette afin qu'elles puissent l'enrichir à partir de leur expérience au sein de PCM. Tout au long de sa construction, la modélisation du processus a été soutenue par un retour dans la littérature scientifique et par des discussions entre les membres de la direction scientifique et la coordonnatrice du projet. Au cours de cette démarche, la modélisation a été dévoilée lors de la restitution de données à des personnes intervenantes ayant participé à PCM et à des gestionnaires de sites. La version présentée a reçu un très bon accueil et suscité des échanges constructifs.

3.4.8 Effets de PCM sur les individus et sur la communauté

Afin d'identifier les effets de PCM sur les individus, nous avons analysé les données encodées aux nœuds « Changements », « Retombées » et « Apprentissages » dans NVivo. En ce qui concerne les effets sur la communauté, nous avons analysé les données encodées aux nœuds « Retombées de PCM sur la communauté » et « Perception des bénéficiaires de l'aide sociale ». Ce travail nous a permis de faire des regroupements d'effets sous des catégories plus larges (ex. : Changement de situation). Une fois ces catégories identifiées, nous sommes retournés aux données pour déterminer plus spécifiquement quels acteurs de PCM (personnes participantes, personnes intervenantes, acteurs du milieu et personnes observatrices) ont indiqué ces effets. Les effets nommés par tous les acteurs ou une majorité de catégories d'acteurs ont été retenus. Nous avons trouvé très peu d'effets nommés par un seul type d'acteurs. De plus, nous avons principalement retenu les effets présents sur tous les sites ou la majorité des sites, sauf pour les effets spécifiques au contexte du site ou à la clientèle (ex. : l'amélioration des connaissances linguistiques sur les sites de personnes immigrantes).

3.4.9 Restitution des données

Comme prévu dans la demande d'évaluation éthique déposée au Comité d'éthique de la recherche, la restitution des données aux sites de collecte a eu lieu en décembre 2011 et la restitution des données au RQuODE s'est tenue en janvier 2012. Mentionnons aussi que le MESS a eu accès à des résultats préliminaires par le biais des rapports d'étape confidentiels et de ses échanges avec la chercheure principale. Dans toutes ces communications, le protocole éthique a été respecté.

Les rencontres de restitution des données avaient pour but de rappeler les enjeux éthiques inhérents à cette recherche ainsi que et certains choix de l'équipe de recherche; de présenter des résultats préliminaires transversaux, dont les logiques d'intervention et la modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle; ainsi que les synthèses des programmes, tout en permettant aux acteurs des milieux de commenter ces éléments, notamment en regard des données potentiellement sensibles. Dix personnes représentant six sites se sont présentées à la rencontre de décembre (trois gestionnaires, sept personnes intervenantes). Les acteurs des trois autres sites ont préféré communiquer par téléphone ou courriel avec l'équipe de recherche.

3.4.10 Considérations éthiques

Plusieurs préoccupations éthiques sont sous-jacentes à ce projet, notamment parce qu'il concerne des personnes et des groupes vulnérables, selon la définition qu'en donne la *Politique des trois conseils* qui guide l'éthique de la recherche universitaire au Canada (CRSH, CRSNG et IRSC, 2010). Des moyens divers ont été prévus dans le protocole éthique pour respecter les trois grands principes qui sous-tendent cette politique ainsi que la politique institutionnelle de l'Université de Sherbrooke qui s'en inspire fortement.

Premièrement, des moyens ont été pris afin de tenir compte de cette vulnérabilité dans le recrutement, la collecte de données, l'analyse et la diffusion des résultats, pour assurer aux différents acteurs la liberté de consentir à participer à la recherche et permettre aux personnes et aux organisations de donner un consentement libre et éclairé (principe de respect des personnes). Deuxièmement, des moyens ont été déployés pour porter attention au bien-être des personnes, respecter leur vie privée et réduire les risques de préjudices (principe de préoccupation pour le bien-être). Troisièmement, des moyens ont été mis en place pour respecter le principe de justice. Ces moyens ont été présentés dans un protocole éthique (aussi appelé *Demande de certificat éthique au Comité d'éthique de la recherche – Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke*), selon la procédure type pour toute recherche universitaire impliquant des êtres humains. Le Comité a estimé que les moyens annoncés étaient conformes aux principes éthiques institutionnels et nous avons obtenu le certificat éthique en février 2009. Depuis, le projet est soumis à un suivi éthique annuel de la part du Comité.

Parmi les moyens mis en œuvre pour préserver la vie privée, il a été convenu de maintenir l'anonymat des personnes et des groupes dans la diffusion des résultats. De plus, le nom du projet utilisé dans la diffusion des résultats, *Personnes et communautés en mouvement (PCM)*, est un nom fictif. Bien sûr, les personnes qui savent que telle personne ou tel organisme a participé à cette recherche pourront éventuellement les reconnaître. Toutefois, nous avons tenté de brouiller les informations pour qu'il soit difficile d'identifier les gens avec certitude, sans pour autant réduire la rigueur dans l'exposé. Nous avons fait nôtres les recommandations de Lecompte et Preissle (1993) qui considèrent qu'il est, dans la plupart des cas, souhaitable que les membres de chaque organisme étudié puissent se reconnaître dans les rapports de recherche, mais que cela ne soit pas possible pour des gens de l'extérieur.

Par ailleurs, certaines informations étant plus sensibles que d'autres au sein d'un même milieu (ex. : une personne participante peut nous avoir révélé en entrevue quelque chose que son intervenante ne sait pas), il faut se demander si en révélant telle ou telle information on met la personne ou l'organisme dans une position de vulnérabilité vis-à-vis de ses pairs ou de personnes ou organismes en position de pouvoir. Au moment de la communication des résultats, nous avons convenu entre nous de : 1) éviter les recoupements qui permettraient d'identifier une personne et ses propos faits sous le sceau de la confidentialité; 2) éviter de donner des informations qui rompraient l'équilibre entre les avantages de participer à la recherche et d'éventuels préjudices pour les organismes et les personnes; 3) conserver une distance critique relevant de l'intégrité scientifique et du principe de justice.

Tous les membres de l'équipe de recherche se sont engagés à respecter le protocole éthique pendant le projet et une fois celui-ci terminé. Toutes les personnes qui ont contribué à cette recherche et qui connaissent l'un ou l'autre de ses divers acteurs ont été invitées à respecter le droit des autres de dévoiler leur contribution ou non[43]. Plusieurs personnes, membres de l'équipe de recherche, du MESS et des organismes ayant mis en œuvre PCM, sont soumises à un code déontologique assurant l'anonymat et le respect de la confidentialité des personnes ayant obtenu des services dans le cadre de PCM.

3.5 PRÉSENTATION DES SOURCES

Dans le présent rapport, les résultats comprennent des extraits tirés du corpus de données. Tout extrait est suivi d'une parenthèse qui indique la source d'où il provient, soit les journaux de bord des personnes intervenantes, les entrevues, le journal de terrain ou les documents témoins. Dans le cas d'un extrait d'entrevue, le code précise le statut de la personne (intervenante, participante ou acteur de la communauté) ainsi que le temps de la recherche. Ainsi, le code d'une entrevue

[43] Il faut ici bien distinguer la participation à la recherche et la participation au programme. Les organismes et les personnes peuvent parler à qui ils veulent de leur propre expérience dans le programme expérimenté.

avec une personne participante au temps trois se lirait (Entrevue, Nom de la personne, T3)[44]. Ce code respecte le protocole éthique à propos de l'anonymat des personnes et des sites. Dans le cas des personnes participantes, nous avons également utilisé des noms fictifs. Quant aux emprunts dans les documents témoins recueillis sur les sites, couverts par le protocole éthique, nous assurons du brouillage qui permet de documenter les contextes sans qu'il soit possible d'identifier les acteurs et organisations impliqués dans le projet. Nous donnons une information générique sur le type de document témoin sans nommer le site (ex. : DT projet déposé par un site au RQuODE).

Traitement des verbatims, des documents témoins et des journaux

Les verbatims d'entrevues reproduisent fidèlement les discours oraux et le contenu des documents écrits. Dans ce dernier cas, une correction orthographique a été réalisée à l'occasion. Cependant, aucune correction syntaxique n'a été faite pour rester au plus proche du propos des acteurs[45].

3.6 LES 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 vient de 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 prévus pour réaliser les analyses. Ceux-ci, en effet, 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.

[44] Le féminin est employé, car « intervenante » et « participante » remplacent les termes « personnes participantes » et « personnes intervenantes ». Nous n'utilisons pas le terme actrice du milieu, car il peut être confondu avec le métier.

[45] Pris dans son sens le plus large, le mot *acteur* fait ici référence à toutes les personnes qui ont participé au projet PCM, que ce soit les membres de l'équipe professionnelle, les personnes participantes, les personnes intervenantes, etc.

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 administré 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 que le risque de considérer qu'il n'y a pas de différences significatives entre deux groupes alors qu'il en existerait une en réalité.

4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE : CONSTRUCTION DE L'EXPLICATION

Cette partie décrit la construction de l'explication des retombées de PCM pour les individus et leur communauté. Les trois premières sections présentent, d'une part, la mise en œuvre de PCM dans chacun des neuf sites de la recherche et, d'autre part, les trois groupes de personnes ayant participé à la recherche. Les deux sections suivantes font état des effets de PCM que nous avons notamment abordés sous l'angle des changements rapportés par des personnes interviewées ou que nous pouvons dégager de l'analyse. La quatrième section se penche plus spécifiquement sur les effets produits chez les personnes participantes à PCM, les apprentissages réalisés et les compétences développées ainsi que sur les modifications dans la situation de vie. La cinquième section porte sur les effets observés chez les acteurs des organismes et de la communauté ainsi que sur les effets générés dans la communauté elle-même. La sixième section porte sur les logiques d'intervention identifiées comme ayant contribué à ces changements. Enfin un retour sur l'ensemble des effets est réalisé pour conclure cette partie.

4.1 MISE EN ŒUVRE DE PCM DANS CHACUN DES SITES

Cette section présente le portrait de chacun des neuf sites où PCM a été mis en œuvre. Elle répond en partie au premier objectif spécifique de cette recherche qui consiste à décrire les différents programmes et les milieux dans lesquels ils sont implantés. Chaque organisme responsable de PCM a construit une programmation unique et singulière selon les deux critères suivants : le contexte dans lequel s'inscrivent le site et les spécificités de sa clientèle ainsi que quelques informations sur le contexte organisationnel. Rappelons que l'objectif de départ du projet déposé au programme IIP était de recruter 15 à 20 personnes pour participer au programme. La programmation, souple et ouverte, s'est modulée pendant l'ensemble des phases du programme. La présentation du portrait des sites permet de contextualiser chacun d'entre eux et d'éclairer de manière plus précise les résultats obtenus. De plus, les ressources humaines dédiées au programme sur chacun des sites sont décrites. Du point de vue financier, selon les informations officielles obtenues du RQuODE, chaque site avait droit à un montant de 250 000 dollars. D'après cet organisme, ce montant exclut le soutien financier aux participants (sécurité du revenu, allocation de participation, subvention salariale) ainsi que les contributions qui ont pu être faites par la communauté (offre d'un local, prêts d'équipement, etc.). Ainsi, les dépenses réelles varient d'un site à l'autre. Certains d'entre eux ont entièrement dépensé leur budget alors que d'autres n'ont pas réclamé la somme totale. Nous n'avons pas de données plus précises sur les dépenses réelles des sites.

Pour chaque site, une brève description de la situation du marché de l'emploi est exposée. Les visées générales du programme PCM (c'est-à-dire ce qui motive la mise en place d'un tel programme sur ce site en particulier) sont présentées. La clientèle visée par le programme est décrite dans ses grandes lignes et l'échantillon des personnes qui ont participé à la recherche est

présenté. Suit, sous forme de tableau, une synthèse du programme réalisé. La présentation sous forme de tableau des données en lien avec la programmation réelle a l'avantage d'être concise et de favoriser l'anonymat des sites et le respect de la propriété intellectuelle quant aux activités développées par les milieux, comme le prévoyait le protocole éthique. On retrouve dans ces tableaux les différentes phases du projet (habituellement au nombre de huit), la durée réelle de chaque phase (dates de début et de fin) et une description succincte des activités réalisées et des méthodes adoptées au cours de cette phase par les personnes intervenantes de l'organisme. Ces activités sont regroupées sous différentes catégories, lesquelles ne sont pas toutes présentes d'une phase à l'autre et d'un site à l'autre. Les tâches nécessaires à la réalisation des projets collectifs sont présentées de manière concise. Les types d'organismes qui ont fait l'objet d'une visite sont énumérés. Certains constats généraux précèdent chaque tableau.

4.1.1 Site 1

D'emblée, il importe de souligner que l'organisme responsable de PCM a décidé de travailler sur deux sites distincts : 1 et 2. Il souhaitait recruter dix personnes par site. Afin d'éviter de répéter inutilement les informations communes à ces sites (contexte du quartier et finalité du programme), cette première section consacrée au site 1 débute avec les informations communes aux deux sites.

Informations communes aux sites 1 et 2

Ces sites sont situés dans un quartier économiquement défavorisé d'un centre urbain dont le marché de l'emploi est en excellente santé. Les fluctuations du taux de chômage de cette région entre le début et la fin du projet PCM se rapprochent du seuil généralement reconnu comme étant celui du « plein emploi » (5 à 6 % de chômage). Parmi les caractéristiques de la clientèle visée, mentionnons qu'elle est majoritairement âgée de plus de 35 ans, qu'elle a peu ou pas d'expériences de travail, qu'elle accepte de participer sur une base volontaire, qu'elle éprouve des difficultés d'ordre personnel ou social qui compromettent son retour sur le marché du travail et qu'elle veut prendre part à des activités de connaissance de soi et de développement personnel et communautaire. Ces sites ont pour mandat de rejoindre les gens et d'intervenir auprès d'eux directement dans leur cadre de vie et cherchent, de manière générale, à favoriser le rapprochement entre les organismes d'employabilité et les organismes communautaires de première ligne desservant la clientèle dite éloignée du marché du travail. Ainsi, l'organisme responsable de PCM sur les sites 1 et 2 vise à créer un partenariat avec ces organismes dans le but d'y instaurer une réflexion favorisant la réinsertion professionnelle de leur clientèle, notamment celle ayant des contraintes sévères à l'emploi[46].

[46] Conformément à la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles* (art. 70), les personnes réputées avoir des « contraintes sévères à l'emploi », le sont sur la base d'un rapport médical confirmant qu'elles ont des problèmes de santé permanents posant des contraintes majeures à l'occupation d'un emploi.

Le pari lancé est le suivant : rapprocher ces personnes du marché du travail aura des effets positifs sur leur estime de soi et leur sentiment d'efficacité personnelle, en plus des retombées pour la société engendrées par la plus grande participation de ces personnes à la communauté. De plus, certaines d'entre elles pourraient réintégrer le marché du travail dans des emplois adaptés à leurs capacités et leurs contraintes. D'ailleurs, l'un des objectifs généraux du projet déposé par le site 1 résume cette visée : *Créer des liens significatifs avec la clientèle en demande de service dans les groupes communautaires afin de favoriser la mise en action, l'intégration ainsi que le maintien en emploi* (DT, projet déposé par le site 1).

Informations spécifiques au site 1

Spécifiquement pour le site 1, le recrutement et l'intervention ont été principalement réalisés dans un organisme communautaire d'insertion sociale qui correspond à centre de jour pour femmes vivant une désorganisation sociale : les femmes qui fréquentent cet organisme peuvent avoir traversé à un moment ou à un autre de leur vie des situations de délinquance et de dépendance et peuvent ressentir le besoin de reprendre le contrôle de leur vie en augmentant leur autonomie. Leur parcours est parsemé de ruptures tant sur le plan personnel (ex. : famille, personnes intimes) que sur le plan social (ex. : système scolaire, marché du travail, système de santé).

Les personnes participantes qui fréquentent le site 1 sont exclusivement des femmes. Dans le groupe stabilisé[47], ont dénombre six personnes. Il est à noter que quatre participantes sur six présentent des contraintes sévères à l'emploi et l'une d'entre elles a des contraintes temporaires à l'emploi. Plus de la moitié des participantes a 45 ans ou plus. Toutes sont nées au Québec. La totalité des participantes possède un diplôme (un tiers d'entre elles détient un diplôme d'études secondaires (DES), un tiers détient un diplôme d'études collégiales (DEC) et un tiers est titulaire d'un baccalauréat) et la plupart ont fréquenté des établissements postsecondaires. Elles ont toutes de l'expérience de travail rémunéré. Cependant, cette dernière n'est pas récente : la très grande majorité de ces participantes sont éloignées du marché du travail depuis plus de cinq ans et la moitié l'est depuis dix ans ou plus. Leur dernière expérience d'emploi a duré moins d'un an pour la très grande majorité. Sur ce site, les problèmes de santé mentale et de toxicomanie sont rapidement apparus comme étant de grands obstacles à l'insertion en emploi ainsi qu'à la stabilité de la vie quotidienne.

Synthèse du programme réalisé

De manière générale, le cartable de ce site contient plus d'une centaine d'ateliers qui incluent chacun plusieurs activités. De ces ateliers, 40 % ont été tirés d'une banque d'activités de programmes préexistants, rendue accessible aux personnes intervenantes de l'organisme et reproduits tels quels; 20 % ont été modifiés pour le projet PCM et 40 % ont été créés en fonction des besoins perçus ou nommés par les femmes pendant le projet. Les ateliers modifiés et créés

[47] Rappelons que le groupe stabilisé est constitué de personnes qui ont accepté de participer à la recherche, cumulé 24 semaines de participation au programme et participé au projet collectif.

ont été mis en forme selon la procédure habituelle de l'organisme. Cette procédure permet d'assurer la pérennité et la transférabilité des activités à d'autres services créés pour le projet PCM.

Dans le Tableau 11 ci-dessous, on retrouve les huit phases du projet, la durée réelle de chaque phase et une description succincte des activités réalisées et des méthodes utilisées au cours de chacune d'elles par les personnes intervenantes de l'organisme. Deux éléments de méthode se répètent dans la plupart des phases : les rencontres individuelles hebdomadaires et les cafés-rencontres hebdomadaires. Ces deux éléments peuvent être considérés comme transversaux. En ce qui concerne les groupes d'activités, la sous-catégorie de l'orientation semble traitée comme un processus distinct dans le programme. Quant à la réalisation du projet collectif sur ce site, elle s'étend sur trois mois environ et consiste en la confection d'un sac écologique affichant des informations relatives aux organismes communautaires du quartier. Les tâches nécessaires à l'exécution de ce projet sont succinctement présentées. Par ailleurs, les rencontres de support à l'intervention sur ce site se sont tenues conjointement avec la personne intervenante du site 2 et une coordonnatrice de l'organisme. Leur fréquence a varié en cours de projet. Elles avaient lieu plusieurs fois par semaine dans les premières phases du projet et sont devenues occasionnelles après la phase de réalisation du projet collectif.

Ressources humaines dédiées à l'intervention

Sur ce site, une personne intervenante est responsable de toutes les tâches liées à l'intervention. On note une présence sporadique des responsables de la coordination de l'organisme dans les tâches d'intervention et le support du secrétariat de l'organisme responsable de PCM dans la préparation du matériel d'activités.

Tableau 11 Site 1 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1. Recrutement des personnes participantes pour le programme
Du 27 février au 17 avril 2009

Catégories d'activités réalisées

- Activités d'établissement de contact et d'échanges avec la population visée.
- Activités de promotion du projet auprès des personnes qui interviennent auprès de la clientèle visée.

Méthodes

- Implantation du projet et recrutement dans un organisme communautaire du réseau de la santé et des services sociaux bien ancré dans le milieu et fréquenté par la population ciblée.
- Intégration de la personne intervenante dans cet organisme afin de promouvoir le projet auprès de la clientèle et de l'équipe sur place : pose d'affiches publicitaires, fréquentation de la salle communautaire, participation aux activités (ex. : cuisine créative), participation aux réunions d'intervention avec le personnel.
- Participation de la personne intervenante à des activités de distribution de denrées alimentaires d'un organisme d'aide alimentaire; contacts avec d'autres organismes communautaires du réseau de la santé et des services sociaux pour augmenter le nombre de personnes participantes.
- Rencontres individuelles avec les personnes intéressées pour : 1) expliquer le projet et 2) évaluer les besoins de la personne par rapport à ce type de projet.

2. Préparation du projet dans la communauté
Du 4 mai au 12 juin 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Conception par les participantes d'un questionnaire pour sonder les besoins des organismes, contact des organismes par téléphone. Choix du projet collectif, plan de réalisation, approche de partenaires potentiels. Distribution des tâches entre les personnes participantes.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Styles de fonctionnement, compréhension et gestion des émotions, besoins et valeurs personnelles, confiance en soi, intelligences multiples, réflexion sur soi et passions.
  - *Compétences relationnelles :* Le groupe et les modes d'interaction en groupe.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Identification des besoins des organismes communautaires du quartier (but : choix du projet collectif).
- Développement de l'*empowerment*
  - Peurs, adaptation face au changement, motivation, changement et flexibilité.
  - Prise en charge par les participantes des tâches liées à la réalisation du projet collectif.
- Développement des communautés
  - Sélection du projet collectif en fonction de ses retombées dans la communauté.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 20 heures par semaine.
- Temps consacré à la préparation du projet collectif : 6 heures par semaine.
- Ateliers de formation structurés.
- Activités de groupe pour déterminer et planifier le projet collectif.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Rencontres hebdomadaires des personnes participantes et rencontres ponctuelles selon les difficultés vécues par les participantes dans l'ensemble de leurs sous-systèmes.
- Cafés-rencontres hebdomadaires (but : retour sur le vécu de la semaine et les activités effectuées).

3. Réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 15 juin au 18 septembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - *But :* Créer un produit affichant des informations sur les organismes communautaires du quartier et sollicitant des bénévoles.
  - *Tâches réalisées :* Présentation de deux projets collectifs potentiels par deux personnes participantes à un comité composé d'acteurs du milieu et de la direction de l'organisme responsable. Choix du projet final par le comité. Contact des organismes par téléphone et sur place avec certains des responsables; élaboration du canevas du sac et rédaction d'un dépliant explicatif; choix du fournisseur; détermination des besoins des organismes participants et du nombre de sacs à fabriquer; distribution des sacs aux clientèles cibles; organisation du lancement officiel avec les différents partenaires; bilan du lancement lors d'une activité de groupe.
- Développement de la personne
  - *Connaissance de soi :* Passions, compétences génériques, liberté, qualités et réussites, qualités personnelles, bonheur. Relever un défi et lâcher-prise.
  - *Compétences relationnelles :* Affirmation de soi et assertivité, pensées irrationnelles, affirmation de soi au travail.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Contacts et visites de plusieurs organismes communautaires.

- Développement de l'*empowerment*
    - Responsabilité de la réalisation des tâches liées au projet collectif assumée par les personnes participantes.
- Développement des communautés
    - Distribution aux usagers potentiels du sac confectionné et d'un dépliant indiquant l'emplacement et les coordonnées des organismes communautaires du quartier.
    - Mobilisation des acteurs de la communauté et sélection du projet collectif en fonction de ses retombées sur la communauté.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 6 heures par semaine.
- Temps consacré à la réalisation du projet collectif : 12 heures par semaine.
- Ateliers de formation structurés.
- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les personnes participantes et rencontres ponctuelles selon les difficultés vécues par les personnes participantes dans l'ensemble de leurs sous-systèmes.
- Cafés-rencontres hebdomadaires avec les personnes participantes.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

4. Bilan de compétences
Du 14 septembre au 16 octobre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
    - Distribution du sac dans certains organismes communautaires, aux usagers et usagères ou, le cas échéant, au responsable.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
    - *Bilan et développement de compétences :* Compétences génériques et spécifiques développées ou utilisées durant le projet collectif, sentiment d'efficacité personnelle, rêves.
    - *Compétences relationnelles :* Composantes de la personnalité en relation et communication.
    - *Stratégies de recherche d'emploi :* Curriculum vitae (CV).
- Développement de l'*empowerment*
    - Leadership, isolement et exclusion sociale.
- Développement des communautés
    - Poursuite de la distribution aux usagers potentiels du sac et du dépliant indiquant l'emplacement et les coordonnées des organismes communautaires du quartier.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 15 heures par semaine.
- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les personnes participantes et rencontres ponctuelles selon les difficultés vécues par les personnes participantes dans l'ensemble de leurs sous-systèmes.
- Ateliers de formation structurés.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Cafés-rencontres hebdomadaires.

5. Participation à des activités d'intégration sociale
Du 19 octobre 2009 au 5 février 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
    - *Connaissance de soi :* Stress.
    - *Compétences relationnelles :* Rétroaction.
    - *Orientation* : Rencontres individuelles et activités : préparation au processus d'orientation, aptitudes et intérêts, action, passation du Guide de recherche d'une orientation professionnelle (GROP^2), valeurs au

travail, compétences spécifiques transférables, portrait synthèse personnel, résultats et interprétation du GROP[2], facteurs de réalité et exigences personnelles et retour aux études.
    - *Stratégies de recherche d'emploi :* Démarchage téléphonique auprès d'organismes d'intérêt pour l'implication sociale. Rédaction de CV et de lettres de présentation en lien avec les milieux de bénévolat visés.
- Connaissance des milieux
    - *Marché du travail :* Niches environnementales et équilibre de vie, secteurs du marché du travail et perspectives d'emploi, croyances en lien avec le marché du travail, métiers non traditionnels, chômage/non-emploi et tendances du marché du travail.
- Développement de l'*empowerment*
    - Assiduité et ponctualité, leadership, responsabilité et pouvoir d'agir, dépassement de soi, peurs, réussite.
- Implication dans la communauté
    - Présence du groupe au lancement du projet collectif d'un autre groupe.
    - Journées d'implication sociale dans différents organismes communautaires.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 12 heures par semaine.
- Journées d'implication sociale dans différents organismes.
- Suivis téléphoniques de la personne intervenante avec les milieux d'accueil.
- Rencontres individuelles avec les personnes participantes.
- Cafés-rencontres hebdomadaires avec les personnes participantes.
- Ateliers de formation structurés.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

6. Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 8 février au 30 avril 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
    - *Connaissance de soi :* Transitions, visionnement d'une vidéoconférence *Le Moi inc*.
    - *Compétences relationnelles :* Jugement et perception.
    - *Orientation :* Rencontres individuelles et activités : hiérarchisation des professions selon les critères personnels de satisfaction, indécision, prise de décision vocationnelle, visite de milieux, recherche-action (visites de milieux et collecte d'informations sur les formations) et recherche documentaire.
    - *Stratégies de recherche d'emploi :* CV, préparation à l'entrevue d'emploi, stratégies en recherche d'emploi, transitions, recherche d'emploi sur Internet, intégration en emploi.
    - *Autres :* Tournage d'une vidéo promotionnelle.
- Connaissance des milieux
    - *Marché du travail* : Présentation du projet de stage et recherche de stage.
- Développement de l'*empowerment*
    - Normes du travail.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 12 heures par semaine.
- Rencontres individuelles avec les personnes participantes (en plus des rencontres d'orientation).
- Cafés-rencontres hebdomadaires avec les personnes participantes.
- Ateliers de formation structurés.
- Vidéo.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Pratique et simulation de comportements, jeux de rôles en lien avec l'emploi

7. Stage d'amélioration en emploi
Du 3 mai à juillet 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Orientation :* Poursuite de la clarification du projet professionnel et rédaction d'un plan d'action pour réaliser le projet.
  - *Développement de compétences :* Cours d'initiation à l'informatique (une personne participante).
- Connaissance des milieux
  - *Marché du travail* : Recherche de stage avec l'aide de la personne intervenante. Rendez-vous pour des possibilités de stage. Début du stage en entreprise (deux personnes participantes).

Méthodes

- Soutien à la recherche de stage, 15 heures par semaine.
- Suivis téléphoniques auprès des personnes participantes.
- Rencontres individuelles avec les personnes participantes (en plus des rencontres d'orientation).
- Rencontres individuelles d'orientation pour confirmer les choix professionnels.
- Transmission des projets professionnels à Emploi-Québec et négociation des suites du projet PCM.

8. Intégration en emploi, maintien et suivi
Juillet et août 2010

Méthodes

- Suivis téléphoniques de la personne intervenante avec les personnes participantes.
- Rencontres individuelles avec les personnes participantes dans l'organisme responsable.
- Référence, au besoin, à un programme d'insertion sociale et professionnelle pour le développement d'habiletés en emploi.

4.1.2 Site 2

Comme indiqué à la section précédente, l'organisme responsable de PCM pour le site 2 est le même que celui du site 1. Le projet du site 2 est également situé dans le même quartier. Ainsi, afin d'éviter de répéter inutilement les informations concernant le contexte du quartier et la finalité du programme qui sont les mêmes que ceux du site 1, seuls les éléments spécifiques au site 2 sont présentés.

Informations spécifiques au site 2

Le groupe stabilisé du site 2 est composé de quatre hommes et de deux femmes éloignés du marché du travail et recevant des prestations d'assistance-emploi ou bien n'ayant pas de revenu. Ces personnes fréquentent toutes un organisme communautaire du quartier ciblé qui offre des activités psychosociales diversifiées et une aide alimentaire. Cet organisme communautaire d'insertion sociale est fréquenté par des personnes vivant divers degrés de désespérance. Le mandat de l'organisme consiste à aider ces personnes à retrouver la confiance, l'espoir et la joie de vivre. Selon l'organisme, plusieurs de ces personnes vivent des problèmes d'adaptation de toutes sortes : problèmes de santé mentale, consommation de drogues, d'alcool ou de médicaments, violence conjugale, abus physiques et sexuels, exploitation, itinérance, déficience intellectuelle et désorganisation budgétaire. Dans le groupe stabilisé, les personnes sont âgées en grande majorité de 35 ans ou plus et toutes sont nées au Québec. Elles vivent principalement

seules. La majorité ne possède aucun diplôme d'études et plusieurs n'ont pas dépassé la troisième secondaire. La faible scolarisation est un obstacle majeur à l'insertion professionnelle sur ce site. Par ailleurs, la plupart de ces personnes ont de l'expérience de travail rémunéré et une seule personne indique ne jamais avoir intégré le marché du travail. Cependant, l'absence du marché du travail dépasse les deux ans pour la majorité, et l'une d'elles a été absente pour une durée de dix ans ou plus. Le maintien en emploi est également difficile pour ces personnes. En effet, la majorité de ces personnes participantes ont occupé leur dernier emploi moins de douze mois. Enfin, deux personnes participantes sont, au sens de la loi, réputées avoir des contraintes sévères à l'emploi, mais elles souhaitent néanmoins se mettre en mouvement vers l'emploi.

Synthèse du programme réalisé

De manière générale, tout comme dans le cas du site 1, le cartable du site 2 contient plus d'une centaine d'ateliers qui incluent plusieurs activités chacun. Les proportions d'ateliers reproduits tels quels à partir de programmes préexistants dans l'organisme ou modifiés pour le projet PCM ou créés en fonction des besoins perçus ou nommés par les personnes participantes pendant le projet sont les mêmes (respectivement : 40 %, 20 % et 40 %). Dans le Tableau 12 ci-dessous, on retrouve les huit phases du projet, la durée réelle de chaque phase et une description succincte des activités réalisées et des méthodes utilisées au cours de chacune d'elles par les personnes intervenantes de l'organisme.

Deux éléments de méthode, la tenue hebdomadaire de cafés-rencontres et les rencontres individuelles, apparaissent de manière récurrente et peuvent être considérés comme transversaux. La réalisation du projet collectif sur ce site s'étend sur cinq mois environ et consiste en la conception d'un DVD présentant en plusieurs langues les différentes ressources communautaires de la région concernée. Les tâches nécessaires à la réalisation de ce projet sont présentées de manière concise. Tout comme sur le site 1, les activités abordées touchent un grand nombre de thèmes. L'importance des activités d'orientation et de celles relatives au sous-système « travail » y devient de plus en plus grande. Par ailleurs, les rencontres de soutien à l'intervention sur ce site se sont tenues conjointement avec la personne intervenante du site 1 et une coordonnatrice de l'organisme. La fréquence des rencontres s'est modifiée en cours de programme. Elles avaient lieu plusieurs fois par semaine dans les premières phases du programme et sont devenues occasionnelles après la phase de réalisation du projet collectif.

Ressources humaines dédiées à l'intervention.

Sur ce site, une personne intervenante est responsable de toutes les tâches liées à l'intervention. On note la présence sporadique des responsables de la coordination de l'organisme dans l'intervention et le support du secrétariat de l'organisme responsable de PCM dans la préparation du matériel d'activités.

Tableau 12 Site 2 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1. Recrutement des personnes participantes pour le programme
Du 26 février au 28 avril 2009

Catégories d'activités réalisées

- Activités d'établissement de contact et d'échanges avec la population visée.
- Activités de promotion du projet auprès des personnes qui interviennent auprès de la clientèle visée.

Méthodes

- Implantation du projet et recrutement dans un organisme communautaire ayant pour mission d'aider les gens dans le besoin à retrouver l'espoir.
- Présentation du programme devant des groupes allant jusqu'à une centaine de personnes.
- Intégration de la personne intervenante dans cet organisme afin de promouvoir le projet auprès de la clientèle (distribution alimentaire individuelle, participation au café-rencontre). Présence répétée aux activités.
- Tenue de cafés-rencontres en vue de présenter le programme et d'échanger à propos de celui-ci, au moyen de jeux (cartes ou scrabble).

2. Préparation du projet dans la communauté
Du 4 mai au 5 juin 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - *Tâches réalisées :* Identification des besoins, questionnaires et approche du milieu, plan d'action, liste des partenaires potentiels et distribution des tâches pour mettre sur pied le projet.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Élaboration des attentes, portrait synthèse personnel et portrait synthèse professionnel, style de fonctionnement, qualités et réussites, compréhension et gestion des émotions, besoins et valeurs personnelles, confiance en soi, plaisir, liberté, intelligences multiples, passions et bonheur.
  - *Compétences relationnelles* : Mode d'interaction et pensées irrationnelles.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires* : Organisme d'échange de services et maison de jeunes.
- Développement de l'*empowerment*
  - Peurs, adaptation face au changement, changement et flexibilité, motivation, relever un défi, leadership et affirmation au travail.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 20 heures par semaine
- Temps consacré à la préparation du projet collectif : 12 heures par semaine.
- Ateliers de formation structurés.
- Rencontre hebdomadaire des personnes participantes.
- Activités de groupe pour déterminer et planifier le projet collectif.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Cafés-rencontres hebdomadaires (buts : retour sur le vécu de la semaine et les activités effectuées, rétroaction, consolidation de l'esprit de groupe et détente).

3. Réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 8 juin au 13 novembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - *But :* Fournir aux nouveaux arrivants un DVD informatif sur les ressources de la communauté.
  - *Tâches réalisées :* Élaboration du concept. Présentation du projet collectif potentiel par deux personnes

participantes à un comité composé d'acteurs du milieu et de la direction de l'organisme responsable. Choix du projet final par le comité. Recrutement de ressources externes pour l'aide à la réalisation du produit. Recherche de commandites et de contenu (contact avec les organismes, entrevues avec les personnes responsables). Élaboration du scénario, rédaction des textes informatifs. Carte des banques alimentaires du quartier. Tournage. Choix esthétiques (pochette, musique d'accompagnement, générique). Distribution du produit final dans les organismes. Préparation et réalisation d'un lancement d'envergure avec les partenaires ayant participé au projet.

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Liberté, réussite et motivation.
  - *Compétences relationnelles :* Rôle dans un conflit, pensées irréalistes, analyse transactionnelle, jugement et perception.
- Développement de l'*empowerment*
  - Leadership, adaptation au changement et lâcher-prise.
- Implication dans la communauté
  - Présence du groupe au lancement du projet collectif d'un autre groupe.
- Développement des communautés
  - Distribution aux usagers potentiels d'un DVD informatif sur les ressources de la communauté.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 6 heures par semaine.
- Temps consacré à la réalisation du projet collectif : 18 heures par semaine.
- Ateliers de formation structurés.
- Rencontres psychosociales individuelles avec les personnes participantes.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

4. Bilan de compétences
Du 14 septembre au 16 octobre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Bilan du projet collectif et de ses retombées.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Mes couleurs, compétences, stress, je parle en chanson, ma peur, lâcher-prise, rêves.
  - *Compétences relationnelles* : Composantes de ma personnalité en relation, éléments de la communication, styles relationnels, communication interpersonnelle, affirmation de soi/assertivité, groupe, rétroaction, devenir un leader efficace.
  - *Orientation :* Passation et résultats du GROP^2, aptitudes et intérêts.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Compétences génériques et compétences transférables, CV, lettre de présentation, contact téléphonique et simulation d'entrevue.
- Développement de l'*empowerment*
  - Motivation, responsabilisation et pouvoir d'agir, isolement et exclusion sociale

Méthodes

- Rencontres de groupe, 15 heures par semaine.
- Bilan en groupe du projet collectif.
- Rencontres psychosociales individuelles avec les personnes participantes.
- Ateliers de formation structurés.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Cafés-rencontres hebdomadaires avec les personnes participantes.

5. Participation à des activités d'intégration sociale
Du 19 octobre 2009 au 5 février 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Réussite, environnement et peurs face au marché du travail, bilan des compétences acquises dans le bénévolat.
  - *Compétences relationnelles* : Jugement et perception.
  - *Orientation :* Action, compétences spécifiques transférables, besoins et valeurs au travail.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Entrevue d'embauche, contact téléphonique et lettre de présentation.
- Connaissance des milieux
  - *Marché du travail :* Recherche de milieux potentiels d'implication sociale.
- Développement de l'*empowerment*
  - Dépassement de soi.
- Implication dans la communauté
  - Démarchage téléphonique auprès d'organismes d'intérêt pour l'implication sociale. Journées de bénévolat dans des organismes communautaires du milieu.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 6 heures par semaine.
- Journées d'implication sociale dans différents organismes.
- Rencontres individuelles (en plus des rencontres d'orientation).
- Cafés-rencontres hebdomadaires avec les personnes participantes.
- Ateliers de formation structurés.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Pratique et simulation de comportements, jeux de rôles en lien avec l'emploi.

6. Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 8 février au 30 avril 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Sentiment d'efficacité personnelle, transitions, projet de vie, croyances et craintes au sujet du marché du travail, profil d'employabilité.
  - *Orientation en groupe :* Retour aux études, prise de décision vocationnelle, indécision, mur de l'emploi.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Entrevue, relance, attitude, stratégies en recherche d'emploi, simulation d'entrevues, initiation à la recherche sur Internet.
  - *Autres :* Tournage d'une vidéo promotionnelle.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Intégration dans l'organisme responsable de PCM.
  - *Marché du travail :* Recherche documentaire au centre d'information scolaire et professionnelle (ISEP), recherche sur les métiers, visite de milieux. Intégration en emploi, chômage/non-emploi, tendances du marché du travail, marché du travail, métiers non traditionnels et normes du travail.
- Développement des communautés
  - Réalisation d'un cartable qui résume le projet et remerciements faits par les personnes participantes à l'organisme d'accueil. Remise du cartable devant les usagers de l'organisme.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 12 heures par semaine.
- Rencontres psychosociales individuelles (en plus des rencontres d'orientation).
- Cafés-rencontres hebdomadaires avec les personnes participantes.

- Ateliers de formation structurés.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

7. Stage d'amélioration en emploi
Du 3 mai au 30 juin 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Orientation :* Clarification des projets professionnels et rédaction d'un plan d'action pour réaliser le projet.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Intégration en stage dans des organismes communautaires.
  - *Marché du travail :* Explication du but de cette phase, recherche de stage avec l'aide de la personne intervenante. Rencontre préparatoire au stage, signature des contrats de stage et début du stage en entreprise (pour deux personnes participantes).

Méthodes

- Suivis téléphoniques auprès des personnes participantes.
- Rencontres individuelles avec les personnes participantes (en plus des rencontres d'orientation).
- Accompagnement, par la personne intervenante, des personnes participantes durant les recherches de milieux de stage.
- Visites des milieux de stage par les personnes intervenantes.
- Rencontres tripartites d'évaluation impliquant la personne intervenante, la personne participante et la personne superviseure de stage.
- Transmission des documents de validation de choix professionnels aux agents d'Emploi-Québec.

8. Intégration en emploi, maintien et suivi
7 juin au 31 août 2010

Méthodes

- Contacts hebdomadaires avec les personnes participantes (suivis téléphoniques et rencontres dans l'organisme responsable).
- Référence, au besoin, à un programme d'insertion sociale et professionnelle pour le développement d'habiletés en emploi et à un milieu de travail adapté aux personnes participantes ayant certaines problématiques.
- Enquête sur les motifs de contraintes sévères à l'emploi d'un participant et réajustement de son projet professionnel.

4.1.3 Site 3

Le site 3 est situé dans une région administrative du Québec qui couvre un territoire regroupant deux MRC majoritairement rurales et agricoles et dont la situation en lien avec l'emploi est très diversifiée. Au moment de notre étude, la moyenne de la durée cumulative de présence à l'aide sociale est d'un peu plus de 160 mois pour les prestataires d'une MRC et de 155 mois pour l'autre. Presque 70 % des prestataires de l'aide sociale dans une des MRC visées ne détiennent pas de DES ou son équivalent.

Entre la signature du projet PCM et le moment de l'insertion en stage ou en emploi des personnes participantes, la situation de l'emploi s'est détériorée dans cette région administrative, passant d'un taux de chômage de 6,8 % (mars 2007) à 8,1 % (premier trimestre de 2010) et d'un taux d'emploi de 61,9 % à 61,2 % pour la même période.

Le projet se déroule dans un contexte semi-rural où la distance physique constitue une dimension importante. Un des objectifs du projet est d'augmenter les liens entre les personnes et leur communauté afin de soutenir leur insertion sociale et professionnelle. Le lieu d'intervention choisi est une base de plein air située en périphérie de la plus grande ville de la région. Elle accueille notamment, et tout au long de l'année, des familles, des congrès, des entreprises, des écoles et d'autres groupes de personnes qui souhaitent s'adonner à des activités de plein air.

Pour le projet PCM, la clientèle ciblée par ce milieu est constituée d'hommes et de femmes vivant de l'aide financière de derniers recours depuis deux ans ou plus. Ces personnes doivent présenter plusieurs caractéristiques, parmi lesquelles on retrouve : être âgé de 25 ans ou plus, résider sur le territoire ciblé, être éloigné du marché de l'emploi tout en étant apte au travail, participer sur une base volontaire, éprouver des difficultés d'ordre personnel ou social qui compromettent le retour sur le marché du travail, vouloir prendre part à des activités de connaissances de soi et de développement personnel et communautaire.

Le groupe stabilisé de ce site est composé de quatorze personnes participantes : huit femmes et six hommes. La grande majorité a entre 25 et 34 ans; les autres ont entre 35 et 44 ans. Toutes ces personnes sont nées au Québec. La moitié d'entre elles vivent seules. Un peu plus du tiers détient un diplôme d'études. Parmi les cinq personnes qui ont un diplôme, quatre ont obtenu un DES (DES), une personne a obtenu un diplôme d'études professionnelles (DEP). Presque la totalité de ces personnes a de l'expérience de travail rémunéré. Le tiers de ces personnes participantes s'est absenté du marché du travail pour une période qui s'étend de six à neuf ans. Sur ce site, on constate que l'absence prolongée du marché du travail constitue un problème majeur, souvent en lien avec différentes dépendances (affectives, drogues, alcool ou jeu) et, pour certaines personnes, avec des démêlés judiciaires.

Synthèse du programme réalisé

De manière générale, le cartable de ce site contient plus d'une centaine d'ateliers qui incluent plusieurs activités chacun. Tel qu'on le remarquera dans le Tableau 13 ci-dessous, ce projet compte sept phases plutôt que huit. Les phases de participation à des activités d'intégration sociale et les phases de participation à des activités préalables à l'employabilité ont été effectuées de façon concomitante et sont donc regroupées dans le tableau. Il en ressort par ailleurs que la tenue de rencontres individuelles hebdomadaires est récurrente et peut être considérée comme transversale. La réalisation du projet collectif sur ce site s'étend sur quatre mois environ et consiste en l'entretien de l'environnement où se déroule le projet (rénovation de certaines installations et réalisation de menus travaux). Les tâches nécessaires à la l'exécution de ce projet sont présentées de manière concise. Par ailleurs, certaines activités culturelles ou physiques sont mises en place dans une logique de processus groupal : elles sont donc présentées. De même, la visite d'organismes variés est une activité particulièrement favorisée par le groupe de ce site. Le tableau présente les catégories et le nombre d'organismes communautaires visités. En guise de soutien à l'intervention, les personnes intervenantes rencontrent hebdomadairement un

coordonnateur de l'organisme. De plus, ce dernier offre aux personnes intervenantes du support varié, allant jusqu'à l'intervention dans le groupe.

Ressources humaines dédiées à l'intervention

Sur ce site, deux personnes intervenantes sont responsables de toutes les tâches liées à l'intervention. Une autre personne intervenante s'ajoute dans les phases de préparation et de réalisation du projet collectif. On note la présence sporadique des responsables de la coordination de l'organisme dans l'intervention et le support du secrétariat de l'organisme responsable de PCM dans la préparation de documents (ex. : CV, lettres de présentation).

Tableau 13 Site 3 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1. Recrutement des personnes participantes pour le programme
De janvier au 1er avril 2009

Catégories d'activités réalisées

- Activités de promotion, de contact et d'échanges dans divers lieux fréquentés par la population visée.
- Activités de promotion du projet auprès des personnes qui interviennent auprès de la clientèle visée.

Méthodes

- Rencontres d'information
  - Deux groupes de personnes intervenantes dans un CLSC, partenaires potentiels en agroforesterie.
- Sessions d'information offertes dans l'organisme responsable de PCM à des personnes participantes potentielles : Remise d'un questionnaire court servant à s'assurer de la motivation à faire le projet.
- Rencontres individuelles
  - Pour chaque personne participante potentielle : deux rencontres individuelles visant à : 1) confirmer le choix (entre autres, retour sur le questionnaire et impacts de l'implication) et 2) évaluer les personnes candidates rencontrées selon les critères d'admissibilité.
- Publicité
  - Annonce dans le journal local. Réalisation d'un document promotionnel. Affichage à de multiples endroits potentiellement fréquentés par la clientèle.
- Activités de contacts et d'échanges
  - Bons d'emploi offerts aux personnes participantes potentielles rencontrées dans les sites fréquentés par celles-ci (restaurants, dépanneurs, banques alimentaires, organismes de santé mentale, habitations sociales).
  - Démarches de type « porte-à-porte » dans un quartier plus défavorisé.
- Entrevues avec les personnes participantes sélectionnées quelques jours avant le début du programme.

2. Préparation du projet dans la communauté
Du 2 avril au 11 mai 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Activités de préparation du projet collectif : détermination des rôles des personnes participantes et intervenantes, choix du lieu, précision des objectifs et des actions à entreprendre.

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Évaluation de soi, personnalité, réalisations et succès ainsi que réactions aux louanges, bons moments, émotions, art thérapie (2)[48], préparation du projet collectif.
  - *Compétences relationnelles :* Communication efficace, écoute des autres et communication sans violence, pratique d'un sport d'équipe, participation à un jeu de société (Cranium^{MD}), préparation du projet collectif.
  - *Habitudes de vie :* Réorganiser sa vie en fonction d'un horaire, participer au projet, venir aux activités, faire du sport (volleyball).
  - *Autres :* Témoignage d'un acteur du milieu sur son processus de réinsertion sociale (modelage, résilience).
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Visites d'organismes communautaires par les personnes participantes et conférences visant à présenter des organismes communautaires. Types d'organismes visités ou reçus en conférence : insertion en emploi (1), développement communautaire (1), première ligne en alimentation (1), itinérance (1), logement (1), hôtel de ville, visites des responsables de la base de plein air.
  - *Institutions municipales :* Visite de l'hôtel de ville.
  - *Institutions scolaires :* Centre de formation professionnelle (CFP), programme horticulture et jardinerie.
  - *Marché du travail :* Choix, par le groupe, des métiers et des comités sectoriels de main-d'œuvre à découvrir et explorer.
- Développement de l'*empowerment*
  - Droits des locataires, choisir de changer, motivation.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine, du lundi au mercredi.
- Ateliers de formation structurés.
- Activités de groupe pour déterminer et planifier le projet collectif.
- Rencontres individuelles : une fois par semaine en dehors des heures prévues pour le groupe.
- Visites de lieux.
- Conférenciers invités.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

3. Réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 27 avril au 17 août 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - *But :* Améliorer l'environnement de la base de plein air (organisme à but non lucratif) pour les usagers, notamment les familles.
  - *Tâches réalisées :* Nettoyage des sentiers de la base de plein air; préparation, entretien et récolte du jardin communautaire; réparation de vélos; ménage sur le terrain; réaménagement du terrain de volleyball; élargissement des sentiers d'hébertisme; vérification des arbres plantés.
  - *Autres* : Exploration de la faune sur la base de plein air.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Perceptions sensorielles; Estime de soi et confiance en soi; Choix et prise de décision; Émotions, évaluation de soi, besoins psychologiques et physiologiques; Équilibre entre pensées, actions, émotions et manifestations physiques; Comportements, stratégies, moyens et niveau d'engagement face à un changement. Représentation de soi par collage. Comparaison par peinture/dessin « enfance vs aujourd'hui ». Prise de conscience pendant la réalisation du projet collectif.
  - *Compétences relationnelles :* Résolution de conflits, formes de violence, comportements toxiques et affirmation de soi. Visionnement du film « Payer au suivant ». Pratique de sports d'équipe (volleyball, basketball). Travailler en équipe dans le projet collectif.

[48] Dans les tableaux descriptifs de la programmation, les chiffres entre parenthèses renvoient au nombre de répétitions de l'activité.

- *Habitudes de vie :* Selon les besoins particuliers des personnes participantes, participation au projet, assistance aux activités, activités sportives (volleyball, badminton et basketball).
- *Stratégies de recherche d'emploi :* atelier sur le CV.

- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Dépendances (1), environnement (2), santé mentale / violence (2), famille (2), alphabétisation (1), centre d'action bénévole (1).
  - *Institution régionale :* Assistance à un forum de la Conférence régionale des élus.
  - *Institutions scolaires :* Expérimentation de tâches en lien avec un programme offert par un CFP, visite d'un CFP.
  - *Autres :* bibliothèque municipale, centrale hydroélectrique, organisme qui prête des articles de sport, station de radio locale
- Développement de l'*empowerment*
  - Droits et responsabilités en tant que locataire (visite du comité du logement).
- Implication dans la communauté
  - Mise en situation d'une mesure d'urgence de la ville. Implication sociale dans le cadre d'une activité familiale sous le thème de l'écologie. Réalisation du projet collectif.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine, du lundi au mercredi.
- Ateliers de formation structurés.
- Activités en sous-groupes pour le projet collectif.
- Rencontres individuelles : une fois par semaine en dehors des heures prévues pour le groupe.
- Visites de lieux.
- Vidéo.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

4. Bilan de compétences
Du 15 juin au 17 août 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Bilan en groupe du projet collectif.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Bilan et développement de compétences :* Ateliers 1, 2 et 3 de la démarche *Nos compétences fortes*, activité *Qui suis-je… positivement?*, différents questionnaires du volume *Droit sur mon emploi* (formation, expérience de travail, activités parascolaires et loisirs, le savoir-faire, le savoir-être, les champs d'intérêt, les valeurs, les compétences transversales, les réalisations, le bilan et les emplois recherchés, les métiers non traditionnels). Établir des plans d'action en lien avec les projets des personnes participantes.
  - *Habitudes de vie :* Selon les besoins particuliers des personnes participantes, participation aux activités du projet, pratique de sports (volleyball, badminton).
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Rédaction du CV.
  - *Autres :* Réagir à une situation négative, témoignage d'un acteur du milieu, visionnement du film *Le Secret*.
- Développement de l'*empowerment*
  - Ateliers offerts par les pairs : les composantes d'un ordinateur (deux ateliers), la photographie, la motivation.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine, du lundi au mercredi.
- Ateliers de formation structurés offerts par les personnes intervenantes et par les personnes participantes.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les personnes participantes.

- Rencontres individuelles supplémentaires (90 min).
- Vidéo.

5. Participation à des activités d'intégration sociale
Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 24 août au 14 décembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Récolte du jardin et fermeture du jardin.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - Validation du choix professionnel.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Techniques de recherche d'emploi, pratique des contacts téléphoniques, entrevue d'embauche et initiation à l'informatique. Recherche de milieux pour l'implication sociale, mise en action du plan d'action (CV, lettre de présentation, contrat de bénévolat, liste d'endroits, carte professionnelle), ISEP sur Internet.
  - *Habitudes de vie :* Formation en cuisine collective, pratique de sports (ballon chasseur, soccer et basketball), selon les besoins particuliers des personnes participantes.
  - *Autres :* Cours de secourisme, rencontre d'artistes et activités artistiques (dessin, dessin d'observation, expression, créativité et photographie).
  - *Loisirs :* Journée de fête pour souligner Noël.
- Connaissance des milieux
  - *Institutions scolaires :* Participation à la journée portes ouvertes d'un centre de formation. Visite d'un centre d'éducation pour adultes.
  - *Institutions municipales :* Informations sur les élections municipales.
- Développement de l'*empowerment*
  - Motivation et persévérance dans un projet professionnel.
- Implication dans la communauté
  - Journées d'implication sociale dans différents organismes et bilan de l'implication sociale, installation d'affiches publicitaires pour Centraide, implication dans la cuisine d'un organisme qui offre des repas aux démunis, concours de création du logo pour l'organisme.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 7 heures par semaine (lundi).
- Journée d'implication sociale, 7 heures (mardi).
- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les personnes participantes (mercredi).
- Ateliers de formation structurés offerts par les personnes intervenantes.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Visites de lieux.
- Pratique et simulation de comportements, jeux de rôles en lien avec l'emploi.

6. Stage d'amélioration en emploi
Du 4 janvier au 31 août 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - Suivi individualisé des personnes en stage.
  - *Accompagnement individualisé des personnes participantes à la recherche de stage :* Motivation et acceptation de soi.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Intégration à un groupe de recherche d'emploi de l'organisme qui chapeaute le projet.
  - *Autres : tournage d'une vidéo promotionnelle*

- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Organisme d'aide pour les jeunes en difficulté.
  - *Culture :* Visite à Montréal.
  - L'insertion en stage amène les personnes participantes à approfondir leur connaissance des milieux (organismes communautaires, entreprises privées).

Méthodes

- Suivi individualisé dans les milieux de stage.
- Rencontres individuelles au besoin (disponibilité de cinq jours par semaine des personnes intervenantes).
- Visites de lieux.

7. Intégration en emploi, maintien et suivi
Du 29 mars au 31 août 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Maintien en emploi :* Développement de stratégies de maintien en emploi ou dans leur projet.
  - *Autres :* Journée bilan des activités de groupe et du programme suivie d'activités de divertissement.

Méthodes

- Rencontres individuelles avec les personnes participantes.
- Activité en groupe pour clore le projet.
- Suivis téléphoniques.

4.1.4 Site 4

Le site 4 est situé dans le plus grand arrondissement d'une ville en banlieue d'un grand centre urbain. Il présente un indice de défavorisation très élevé par rapport à celui de l'ensemble de la région administrative. Les données du recensement du Canada de 2006 indiquent que 22 % des familles de ce secteur étaient monoparentales avec une femme pour chef de famille. En 2005, le revenu annuel moyen de ce groupe de familles était le plus bas de ce secteur. Aussi, un peu plus de 35 % des familles monoparentales avec une femme chef de famille avaient un faible revenu. Entre la signature de l'entente PCM et le moment de l'insertion en emploi des personnes participantes, la situation de l'emploi s'est détériorée dans cette région administrative, passant d'un taux de chômage de 6,8 % (mars 2007) à 8,1 % (premier trimestre de 2010) et d'un taux d'emploi de 61,9 % à 61,2 % pour la même période.

Dans la phase de préparation du projet PCM, les personnes intervenantes cherchaient un organisme qui pouvait être un milieu de vie pour les personnes participantes. Elles ont d'abord sélectionné un organisme qui répondait aux besoins des familles. Cependant, l'intégration du groupe dans les activités de l'organisme s'est heurtée aux habitudes des bénévoles en place et à leurs besoins de locaux, notamment pour la distribution alimentaire. Le projet s'est alors déplacé dans les locaux de l'organisme responsable du projet PCM. Cet organisme, qui existe depuis plus de 25 ans, offre divers services spécialisés dans la préparation à l'emploi ou aux études, l'intégration à ceux-ci, le maintien en emploi et le maintien aux études. Chaque année, près de 4 000 hommes et femmes bénéficient des services de cet organisme. Le projet PCM a été associé au service de l'organisme dont le but est d'améliorer les conditions de vie des femmes sans

emploi en favorisant leur accès au marché du travail ainsi que leur maintien en emploi (DT : projet déposé par le site).

La clientèle ciblée par ce projet est composée de femmes âgées de plus de 25 ans, principalement monoparentales, vivant des problématiques personnelles et familiales difficiles en lien avec des conditions de vie précaires, qui compromettent leur retour sur le marché du travail. Pour participer à ce projet, ces femmes doivent être exclues du marché du travail depuis plus de deux ans, participer sur une base volontaire et vouloir prendre part à des activités de connaissances de soi et de développement personnel et communautaire.

Le groupe stabilisé du site 4 est composé de treize participantes. Les participantes se répartissent principalement entre deux groupes d'âge, soit entre 25-34 ans et 35-44 ans. Elles sont majoritairement des mères monoparentales et six d'entre elles ont trois enfants et plus. La totalité des participantes est née au Québec. Plus de la moitié détient un diplôme d'études. Parmi les sept détentrices de diplôme, une a terminé un DES, trois ont obtenu un DEP et trois ont un autre type de diplôme[49] (ex. : attestation de préposé aux bénéficiaires ou d'ébénisterie). Presque toutes ces femmes ont de l'expérience de travail rémunéré. Deux personnes sont absentes du marché du travail depuis moins de deux ans, les deux tiers des participantes se sont absentées du marché du travail pendant une période qui s'étend de deux à cinq ans, et une d'entre elles a une absence qui s'étend de six à neuf ans. Les deux tiers ont occupé leur dernier emploi moins d'un an et ont quitté celui-ci pour trois motifs répartis presque également : départ volontaire, mise à pied et problèmes de santé ou de consommation. Sur ce site, on constate que l'absence prolongée du marché du travail ainsi qu'une situation personnelle précaire (violence, pauvreté, enfants à charge) constituent des difficultés à l'insertion.

Synthèse du programme réalisé

Le Tableau 4 permet de constater que la programmation réalisée sur ce site se démarque des phases initialement prévues dans le dépôt du projet PCM. Sur ce site deux principaux projets collectifs ont été réalisés : un bottin des ressources communautaires ainsi que l'organisation d'une journée portes ouvertes pour un organisme communautaire de la région. Les phases de participation à des activités d'intégration sociale et les phases de participation à des activités préalables à l'employabilité ont été effectuées conjointement. C'est la raison pour laquelle elles sont regroupées dans le tableau. Ces deux types de phases contenaient des activités visant la détermination d'un projet professionnel et la préparation à un retour aux études.

La dernière phase sur ce site a été renommée par les personnes intervenantes « Préparation, début et maintien des études », en remplacement des phases intitulées « Stage d'amélioration en emploi et intégration en emploi, maintien et suivi » dans le projet déposé. Puisque la quasi-totalité des

[49] Pour ces diplômes, nous n'avons pas les informations précises sur les établissements, ni leur reconnaissance par le MELS.

participantes est retournée aux études, on constate que la programmation a été adaptée à cette réalité. L'analyse du Tableau 14 indique que, dans la programmation, les participantes ont été exposées à des catégories d'activités variées visant à la fois leur développement, leur *empowerment* et le développement de leur communauté.

Par ailleurs, sur le plan du support de l'organisme, l'analyse de la programmation sur ce site montre que la direction des services a été directement impliquée dans les réunions d'équipe qui se déroulaient généralement de façon hebdomadaire. De nombreuses rencontres individuelles informelles de type « supervision ou coaching » ont été réalisées avec des collègues plus expérimentés et les personnes participantes au sujet de l'intervention. La gestionnaire offrait du support affectif et des conseils pour l'intervention auprès des participantes. Les participantes avaient également des contacts réguliers, mais souvent informels, avec les gestionnaires et les autres membres du personnel de l'organisme. Le projet se déroulant dans les locaux de l'organisme responsable de PCM, toutes ces personnes se croisaient dans leurs activités quotidiennes.

Ressources humaines dédiées à l'intervention

Sur ce site, deux personnes intervenantes sont responsables des tâches liées à l'intervention. À la suite du départ d'une personne intervenante, l'autre personne assume seule les tâches pendant le début de la phase de réalisation du projet collectif. Une autre personne s'ajoute pour terminer cette phase. On note le soutien du secrétariat de l'organisme responsable de PCM pour filtrer les appels ou les visiteurs non souhaités. De même, d'autres personnes intervenantes de l'organisme ont contribué à l'évaluation de certaines participantes pour leur accès à d'autres services au sein de celui-ci.

Tableau 14 Site 4 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1. Recrutement des personnes participantes pour le programme et le développement du projet
De janvier au 31 mars 2009

Catégories d'activités réalisées

- Activités d'établissement de contact et d'échanges avec la population visée dans les divers lieux fréquentés par celle-ci (maison d'hébergement, organismes communautaires).
- Activités de promotion du projet auprès des personnes qui interviennent auprès de la clientèle visée.
- Activités d'établissement de contacts et d'échanges avec la population visée dans les divers lieux fréquentés par celle-ci.
- Planification des activités à venir dans le projet.

Méthodes

- Participation répétée à des activités d'échanges avec les participantes potentielles, discussions informelles sur le projet et invitation à une rencontre individuelle d'information.
- Rencontres individuelles.
  - Pour chaque participante potentielle : une rencontre individuelle visant à déterminer le besoin des personnes et leur admissibilité au projet, référence à d'autres services au besoin.
- Rencontres d'information.
  - Deux groupes de personnes intervenantes dans un CLSC.
  - Présentation du projet à plus de 30 organismes communautaires du milieu.

- Publicité (dans le journal local et par courriel) aux organismes du milieu en insistant d'abord sur l'aspect communautaire du projet.
- Établissement d'un réseau de contacts parmi les personnes intervenantes œuvrant auprès de la clientèle afin de favoriser la référence de femmes prêtes à se mettre en mouvement malgré leurs difficultés personnelles.
- Contacts avec des ressources externes pour qu'elles puissent venir faire des ateliers-conférences ou des témoignages (Centre de bénévolat, psychothérapeute, une conseillère en emploi qui fera un atelier sur la créativité et une autre conseillère en emploi qui fera un atelier sur l'estime de soi).

2. Préparation du projet dans la communauté
Du 2 avril au 11 mai 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Discussion sur les projets collectifs qui pourraient être faits en collaboration avec un organisme communautaire qui vient en aide aux familles.
- Développement de la personne
  - *Connaissance de soi :* L'estime de soi, la représentation de soi (collage), les valeurs et les besoins, la gestion du stress, le RIASEC, les intelligences multiples, les obstacles dans la réalisation des objectifs professionnels, les styles décisionnels, la perception des autres, donner ses couleurs au travail, les indices de tempérament, les compétences génériques, la conférence sur la programmation neurolinguistique : *Le rêve peut devenir réalité*, conférence sur l'analyse transactionnelle, administration de la Batterie générale de tests d'aptitudes (BGTA).
  - *Compétences relationnelles :* L'introduction au travail d'équipe, la résolution de conflits
  - *Habitudes de vie :* Réorganiser sa vie en fonction d'un horaire, participer au projet, venir aux activités.
  - *Autres :* Rencontre avec des agentes d'Emploi-Québec pour remplir les formulaires et prévision avec ces dernières de l'arrêt du projet pendant une partie de la période estivale.
- Développement de l'*empowerment*
  - Témoignage d'une mère monoparentale sur son processus de réinsertion sociale et d'insertion dans un métier non traditionnel (modelage, résilience).
  - Rencontres dans les organismes du milieu qui visaient le développement du pouvoir d'agir des participantes dans leur communauté.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires* : Atelier sur la connaissance des organismes du milieu, visites de quatre organismes communautaires et d'un CLSC par les personnes participantes et conférences des participantes visant à présenter des organismes communautaires, deux conférences d'organismes du milieu (organisme qui soutient les familles, centre de bénévolat de la région) pour faire connaître leurs services.
  - *Institutions scolaires :* Visite d'une entreprise d'insertion en couture.
  - *Marché du travail :* Production d'une liste de professions en lien avec le code RIASEC (typologie de Holland) des participantes.
- Développement des communautés
  - Diffusion de l'information sur les ressources communautaires du milieu dans les réseaux des personnes en situation de pauvreté et de précarité. Les participantes sont encouragées à partager les informations recueillies sur les milieux aux personnes qui peuvent en avoir besoin dans leur entourage.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine.
- Ateliers de formation structurés.
- Rencontres individuelles : une fois par semaine en dehors des heures prévues pour le groupe.
- Rencontres individuelles ponctuelles selon les situations chaotiques vécues par les participantes dans l'ensemble de leurs sous-systèmes.
- Visites de lieux.
- Conférenciers invités.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

3. Réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 27 avril au 17 août 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - *But :* Améliorer l'accès et la connaissance des femmes monoparentales aux ressources communautaires de leur milieu et soutenir un organisme communautaire qui vient en aide aux familles.
  - *Tâches réalisées :* Création d'un bottin de ressources pour les femmes monoparentales avec des informations sur les organismes et les moyens de s'y rendre. Participation à l'organisation des portes ouvertes d'un organisme venant en aide aux familles et service du repas lors de cette journée. Confection de rideaux, aménagement de plates-bandes. Rédaction, mise en page, impression et distribution de 2 000 cartons d'invitation aux partenaires.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Pour réaliser le bottin des ressources : recherches sur les organismes, la rédaction du contenu, la mise en page, la recherche d'un imprimeur dans le milieu.
  - *Institutions scolaires :* Expérimentation de tâches en lien avec un programme offert par un CFP, visite d'un CFP.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Essai de nouvelles tâches dans le cadre du projet collectif dans le but de mieux connaître ses intérêts et désintérêts.
  - *Compétences relationnelles :* Travailler en équipe dans le projet collectif, résolution de conflits.
  - *Habitudes de vie :* Ateliers sur la mise en forme et la gestion du stress (2), participation au projet, activité sportive en groupe.
  - *Employabilité :* Cours d'informatique deux fois par semaine; formation sur les premiers soins en milieu de travail (deux jours); éveil aux tâches liées à des métiers non traditionnels. Évaluation de quatre participantes pour une formation préparatoire au test d'équivalence de niveau de scolarité (TENS) dans l'organisme responsable du PCM.
- Développement de l'*empowerment*
  - Ateliers sur le budget et l'endettement, responsabilité d'assumer le budget alloué au projet collectif, réalisation de soumissions pour le choix de l'imprimeur, responsabilité de faire les achats pour la réalisation des projets collectifs.
- Implication dans la communauté
  - Le projet collectif a été bâti avec une intention de redonner à la communauté.
- Développement de la communauté
  - Le bottin a été remis aux infirmières du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) pour permettre aux femmes monoparentales d'avoir un meilleur accès et une plus grande connaissance des ressources communautaires du milieu.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine.
- Activités en sous-groupes pour le projet collectif.
- Rencontres individuelles, au besoin.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

4. Bilan de compétences
Du 24 août au 11 septembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Poursuite de la réalisation du bottin et correction d'épreuves de celui-ci.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Bilan et développement de compétences :* Passation du test sur les compétences génériques, activités d'identification des compétences et des ressources personnelles et environnementales mobilisées pour agir sur celles-ci selon le modèle de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007), rédaction d'un portfolio,

démarches personnelles autonomes entreprises pour déterminer leurs choix professionnels à l'aide des outils d'ISEP (cours d'anglais pendant deux après-midis par semaine à la demande des participantes).

- *Habitudes de vie :* Structurer l'horaire de façon autonome pour faire les démarches d'exploration professionnelle.
- *Stratégies de recherche d'emploi :* Rédaction du CV et d'une lettre de présentation pour une participante.

- Connaissance des milieux
  - *Institutions scolaires :* Certaines participantes visitent des institutions scolaires.
- Développement de l'*empowerment*
  - Les participantes sont amenées à développer leur capacité à faire et à structurer leur recherche professionnelle.

Méthodes

- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les participantes pour clarifier leur projet professionnel et pour du soutien dans des difficultés personnelles.
- Rencontres de groupe formelles (14 heures) et informelles (présence des intervenantes dans le local pour soutenir les participantes dans leurs démarches).
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

5. Participation à des activités d'intégration sociale
Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 14 décembre 2009 au 21 décembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Journée de bénévolat pour les portes ouvertes d'un organisme communautaire : participation à l'organisation et au service du repas.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Validation du choix professionnel :* Rencontre d'information avec des personnes exerçant les métiers envisagés par les participantes.
  - *Préparation au retour aux études :* Révision en français et mathématiques pour la préparation au TENS, au TDG ou pour les tests d'admission dans des centres de formation; aide aux devoirs et préparation des exercices de français, de mathématiques et d'anglais; cours d'anglais pendant deux après-midis par semaine; activités de lecture de deux quotidiens et comparaison du traitement des articles par les participantes; référence d'une personne dans un programme d'orientation vers les métiers non traditionnels; accompagnement des participantes concernées pour remplir les formulaires de prêts et bourses.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Cours d'anglais pendant deux après-midis par semaine, rédaction de CV et pratique de scénarios d'appels à l'employeur.
  - *Habitudes de vie :* Selon les besoins particuliers des participantes.
  - *Habitudes de travail :* Réalisation de journées d'implication sociale dans différents organismes communautaires du milieu, une participante réalise un stage.
  - *Autres :* Loisirs : Journée de fête pour souligner Noël.
- Connaissance des milieux
  - *Institutions scolaires :* Participation à plusieurs journées portes ouvertes de centres de formation. Journées d'exploration dans des établissements scolaires, participation à des journées d'étudiantes d'un jour, visite d'un salon de l'éducation et de l'emploi, visite d'un cégep et aide pour le choix de cours.
- Développement de l'*empowerment*
  - Soutien des participantes dans leurs interactions avec diverses institutions dans une logique de prise de pouvoir sur leur situation, visite d'un musée dédié aux femmes, atelier sur les normes du travail.
- Implication dans la communauté
  - Journées d'implication sociale, bénévolat dans différents organismes communautaires du milieu.
- Développement de la communauté
  - Création d'un réseau de soutien des personnes participantes dans leur projet de retour aux études.

Méthodes

- Rencontres hebdomadaires et ponctuelles avec les participantes pour poursuivre la clarification de leur projet professionnel et offrir du soutien lors de difficultés personnelles.
- Rencontres de groupe (6 heures) et de petits groupes (blocs de 3 heures, au besoin) pour la préparation aux retours aux études.
- Accompagnement (aller avec elles), au besoin, des personnes dans leurs démarches.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Visites de lieux.
- Pratique et simulation de comportements, jeux de rôles en lien avec l'emploi.

6. Étape d'intégration et de maintien aux études ou en emploi
Du 4 janvier au 31 août 2010

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Finalisation du bottin des ressources communautaires et remise de celui-ci aux professionnelles du CSSS en vue de sa distribution aux femmes monoparentales.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Développement de compétences* : Suivi individualisé des personnes aux études pour les soutenir dans leur transition et dans le développement de méthodes de travail scolaire; révision en français, en mathématiques et en anglais pour la préparation au TENS.
  - *Stratégies de maintien en emploi :* Développement de moyens pour faciliter la conciliation travail/famille/études et pour gérer des tâches de travail.
  - *Maintien de la motivation : A*ccompagnement pour maintenir la motivation malgré les obstacles rencontrés par certaines participantes.
- Connaissance des milieux
  - *Institutions scolaires :* Intégration des personnes participantes dans diverses institutions scolaires (universités, cégeps, centres de formation professionnelle, centres d'éducation des adultes).
  - *Organismes communautaires :* Intégration de deux participantes dans une formation offerte par un organisme communautaire. Intégration d'une participante dans une entreprise d'insertion.
- Développement de l'*empowerment*
  - Amener les participantes à développer leur capacité à négocier avec des personnes en position d'autorité lors de litiges.
  - Amener les personnes à utiliser les ressources légales pour assurer leur sécurité.
- Implication dans la communauté
  - Poursuite du bénévolat dans deux organismes communautaires du milieu (2 personnes participantes).
- Développement de la communauté
  - Sensibilisation des autorités par rapport aux difficultés rencontrées par les femmes monoparentales dans leur retour aux études.
  - Remise du bottin des ressources communautaires finalisé aux professionnelles du CSSS en vue de sa distribution aux femmes monoparentales.

Méthodes

- Rencontres individuelles pour soutenir les participantes dans leur projet scolaire et dans leurs autres sous-systèmes parfois chaotiques.
- Accompagnement (aller avec elles) au besoin des personnes dans leurs démarches.
- Aide aux devoirs dans de nombreuses matières et révision avec les participantes des travaux réalisés.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Visites de lieux.
- Rencontres ponctuelles en groupe (ex. : activités retour des fêtes ou pour clore le projet).

4.1.5 Site 5

Le milieu ciblé est une corporation d'habitations sociales localisée dans un centre urbain. Dans ce centre urbain, au moment du dépôt du projet PCM en mars 2007, le taux de chômage se situe à (9,3 %) alors que son taux d'emploi est à 57,8 %. Au premier trimestre de 2010, moment de l'insertion en stage du groupe de personnes participantes, le taux de chômage dans le centre urbain était de 10,3 % et de 11,7 % chez les personnes immigrantes de cinq ans et plus[50]. Le taux d'emploi s'établit à 57,6 %. Ces données permettent d'observer que le marché de l'emploi dans cette ville s'est détérioré au cours du projet PCM.

En ce qui concerne la population sur le site du projet PCM, elle est caractérisée par un faible revenu. Plus de 60 % des occupants de la corporation d'habitations sociales où se déroule le projet n'ont comme revenu que les prestations du gouvernement. Le milieu est multiethnique, trois ménages sur quatre y résidant sont originaires d'environ 70 pays étrangers. Selon l'organisme responsable du projet, le fait que ces personnes soient regroupées dans un même milieu cause un certain effet de ghettoïsation. Plusieurs d'entre elles ne maîtrisent pas le français. Pour participer à ce projet, les personnes doivent être exclues du marché du travail depuis plus de deux ans, participer sur une base volontaire et vouloir prendre part à des activités de connaissances de soi et de développement personnel et communautaire. De plus, elles doivent démontrer le désir d'agir sur leur situation et la volonté d'intégrer un emploi à moyen ou long terme. Finalement, elles doivent comprendre suffisamment le français. Cependant, ce niveau de compréhension n'est pas précisé et ne semble pas avoir été retenu comme critère, puisqu'il aurait été une entrave trop importante au recrutement pour le projet sur ce site. Il est à noter que le niveau de compréhension du français au début du programme était très faible pour plusieurs personnes participantes du site 5 et a régulièrement exigé que les personnes intervenantes, qui sont polyglottes, traduisent les informations.

Le groupe stabilisé du site 5 est composé de neuf personnes participantes, cinq femmes et quatre hommes. Toutes les personnes participantes ont plus de 35 ans et la majorité a entre 45 et 54 ans. Trois quarts des personnes ne sont pas nées aux Québec, mais y résident depuis dix ans ou plus. La situation des ménages des personnes participantes est variée : trois personnes vivent en couple et ont un ou plusieurs enfants, deux personnes sont chefs d'une famille monoparentale et deux autres vivent seules. La quasi-totalité du groupe ne possède pas de diplôme d'études. La seule personne qui détient un diplôme a terminé un baccalauréat[51]. Le plus haut niveau de scolarité complété est inférieur à la deuxième secondaire pour quatre personnes. Les autres ont fréquenté le secondaire sans obtenir de diplôme. Les trois quarts des personnes participantes ont de l'expérience de travail rémunéré. Cependant, deux personnes n'ont jamais intégré le marché du travail. Une de ces personnes est absente du marché du travail depuis moins de deux ans, une

[50] Comme indiqué au paragraphe suivant, les personnes participantes ont immigré depuis dix ans ou plus.
[51] Le baccalauréat a été fait au Québec par une personne née au Québec. Pour les études secondaires ou primaires des autres personnes participantes, nous ne détenons pas d'information.

s'est absentée du marché du travail pour une période qui s'étend de deux à cinq ans, une autre a une absence qui s'étend de six à neuf ans et une dernière est absente depuis dix ans ou plus. La majorité des personnes ont occupé leur dernier emploi moins d'un an et les motifs de fin d'emploi sont variés (mise à pied, problème de santé, grossesse, etc.). Sur ce site, on constate une difficulté importante à intégrer le marché du travail et à s'y maintenir. La faible scolarité, les difficultés de maîtrise de la langue française, l'absence prolongée du marché du travail et les responsabilités familiales font partie des obstacles nommés à l'intégration en emploi.

Synthèse du programme réalisé

Le Tableau 15permet de voir que, sur ce site, la réalisation du projet collectif s'est déroulée sur l'ensemble de la durée du programme PCM. Ainsi, le projet collectif, qui consiste à créer un réseau d'échange et de services, paraît central dans la réalisation de la programmation. De plus, on constate que de nombreuses activités ont été mises en place pour favoriser l'*empowerment* des personnes participantes et le développement des communautés. La phase d'intégration sociale a été modifiée en fonction des besoins des personnes participantes. Il a été décidé de faire un stage de groupe, que l'on pourrait aussi qualifier d'implication sociale en groupe, puisqu'il s'agit de bénévolat dans un organisme communautaire visant la sécurité alimentaire. Enfin, l'intégration en emploi ou en formation arrive en fin de programme pour les personnes participantes. Il n'y a donc pas d'accompagnement dans la réalisation et le maintien des projets personnels. Des rencontres de soutien à l'intervention ont eu lieu toutes les semaines dans les premières phases en présence d'un coordonnateur qui était sur place et s'assurait des relations avec le milieu et la communauté. À la suite du départ de cette personne en décembre 2009, la direction de l'organisme tenait des rencontres avec les personnes intervenantes, d'abord toutes les semaines, puis, de façon plus espacée. Les personnes intervenantes se rencontraient néanmoins entre elles toutes les semaines.

Ressources humaines dédiées à l'intervention.

Sur ce site, deux personnes intervenantes sont responsables des tâches liées à l'intervention. Avant décembre 2009, une personne est surtout attitrée à l'intervention en groupe alors que l'autre réalise les rencontres individuelles (à temps partiel). Après cette date, les deux personnes intervenantes assument l'ensemble des tâches. Avant décembre 2009, le coordonnateur intervient régulièrement dans le groupe, plusieurs personnes participantes en parlent comme d'un intervenant. Enfin, d'autres personnes intervenantes de l'organisme ont réalisé des simulations d'entrevues et des rétroactions avec les personnes participantes.[52]

[52] Sur ce site, nous n'avons pas d'information sur le rôle du secrétariat de l'organisme dans la préparation des documents d'activités.

Tableau 15 Site 5 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1. Recrutement des personnes participantes pour le programme et développement du projet
De 24 février au 8 avril 2009

Catégories d'activités réalisées

- Activités d'établissement de contact avec la population visée.
- Activités de promotion du projet auprès des personnes et organismes qui interviennent auprès de la clientèle visée.
- Activités de réseautage avec les leaders naturels des communautés culturelles du milieu et les organisations communautaires déjà établies.
- Planification des activités à venir dans le projet.

Méthodes

- Porte-à-porte pour recruter des personnes participantes avec l'aide d'une personne-ressource déjà établie dans le milieu.
- Publicité : envoi d'invitations aux personnes habitant le complexe d'habitations sociales pour des sessions d'information.
- Rencontres individuelles formelles et informelles avec des personnes participantes potentielles.
- Réseautage : création de liens entre les personnes intervenantes et les leaders naturels des différentes communautés culturelles du milieu et réseautage avec les ressources communautaires déjà établies dans l'habitation sociale.
- Préparation et réalisation de cafés-rencontres avec des personnes participantes potentielles.

2. Préparation du projet dans la communauté
Du 14 avril au 5 juin 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Identification des possibilités de projets collectifs et vérification de la faisabilité des projets.
  - Décision de créer un réseau d'échange et de services et définition des étapes du projet collectif.
  - Formation de quatre comités de travail et travail en comités sur la préparation du projet collectif et les rôles de chacun, détermination des besoins des personnes participantes et ceux du milieu en lien avec les échanges de services dans le projet collectif.
  - Visionnement d'une vidéo d'un organisme d'échange et de services, simulation d'un échange de services (jeux de rôle), planification par les personnes participantes des services qu'elles souhaitent offrir.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Personnalisation de son cartable, changement (transitions), identification des forces, goûts et intérêts.
  - *Développement de compétences :* Gestion de projet, cours de français.
  - *Compétences relationnelles :* Normes et interrelations dans un groupe, communication.
  - *Habitudes de vie :* Réorganiser sa vie en fonction d'un horaire, participer au projet, venir aux activités.
  - *Autres :* Participation à un pique-nique organisé par l'organisme responsable du projet PCM.
- Connaissance des milieux
  - *Milieu artistique :* Présentation d'un photographe et d'une réalisatrice qui seront impliqués par leur contribution au développement promotionnel du projet collectif.
  - *Organismes gouvernementaux :* Présentation du CSSS sur l'organisation communautaire.
  - *Organismes communautaires :* Présentation d'un groupe communautaire de microcrédit.
- Développement de l'*empowerment*
  - Formation d'une équipe responsable du café pour tout le groupe. Discussion sur la pauvreté, ses impacts et les façons de les amoindrir.
  - Participation à un forum citoyen (prise de parole des personnes participantes) organisé par la ville et

impliquant tous les acteurs du milieu.
    - Organisation d'une « fête du mois » par les personnes participantes.
- Développement des communautés
    - Plantation d'arbres sur le terrain du site lors du Jour de la Terre, participation à une consultation organisée par la ville et impliquant tous les acteurs du milieu.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 14 heures par semaine.
- Ateliers de formation structurés.
- Rencontres individuelles une fois par semaine, en dehors des heures prévues pour le groupe.
- Participation à des activités citoyennes dans le milieu.
- Conférenciers invités.
- Activités centrées sur le développement de l'*empowerment*.
- Création d'un réseau de contacts avec les organismes et acteurs du milieu.

3. Réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 9 juin au 31 juillet 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
    - *But :* Offrir un réseau d'échange de services aux gens habitant le complexe d'habitations sociales.
    - *Tâches réalisées :*
        - Détermination des attentes du groupe en lien avec le projet collectif.
        - Échanges de services animés par les personnes participantes : artisanat, cours d'informatique, décoration, conversation en français, ménage des locaux, cuisine, récupération et remise à neuf de vieux vêtements.
        - Rencontres avec un photographe qui vient prendre des photos lors des activités pour faire connaître le réseau d'entraide et de services.
        - Programmation des services à échanger et élargissement de la clientèle visée du réseau d'échange.
        - Réalisation d'un livre de recettes multiculturel.
        - Instauration d'un système de carte de temps en lien avec les échanges de services inspirée d'un modèle débit/crédit.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
    - *Apprentissage du français :* Cours de français.
    - *Connaissance de soi* : Compétences, forces et qualités mobilisées ou développées dans le cadre des activités d'échange de services, valeurs personnelles et leur transfert au monde du travail.
    - *Compétences relationnelles :* Gestion des relations dans le groupe.
    - *Habitudes de vie :* Assiduité.
- Connaissance des milieux
    - *Organismes communautaires :* Présentation de ressources communautaires du milieu.
    - *Organismes gouvernementaux :* Implication d'un organisateur communautaire du CSSS.
    - *Organisation artistique* : Participation à un atelier de céramique dans les locaux d'une ressource artistique du milieu.
- Développement de l'*empowerment*
    - Préparation en groupe de l'horaire des activités du projet collectif (les personnes participantes sont responsables du déroulement des activités), présentation d'activités dans le cadre du réseau d'entraide et de services.
- Développement des communautés
    - Offrir le réseau d'échange et de services aux membres de la communauté pour favoriser la solidarité citoyenne.

Méthodes

- Rencontres de groupe animées par les participants lorsqu'ils échangent des services (21 heures par semaine au total).
- Instauration d'un thermomètre de compréhension des activités, de vitesse du groupe, de ponctualité, de sérieux et d'organisation.
- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les personnes participantes.
- Activités centrées sur le développement de l'*empowerment*.
- Mobilisation d'un réseau de contacts avec les organismes et acteurs du milieu.
- Cours de français offerts par une ressource externe.

4. Bilan de compétences
Du 3 août au 4 novembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Poursuite des ateliers du réseau d'échange et de services donnés par des personnes participantes et parfois ouverts à d'autres personnes de l'habitation sociale (ex. : cuisine, atelier d'informatique).
  - Réalisation d'un livre de recettes internationales (compilation des recettes, rédaction de recettes, correction du texte, retour sur la rédaction du livre).
  - Présentation du contenu photographique lié au réseau d'entraide et de services et réflexion en groupe sur le contenu photographique avec le photographe.
  - Démarches d'externalisation du réseau d'entraide et de services ainsi que des activités de réseautage à venir.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Bilan et développement de compétences :* Besoins, mode de vie, les qualités et caractéristiques personnelles, explication du bilan de compétences (intérêts, aptitudes, portrait professionnel). Autocritique professionnelle (les compétences développées dans le cadre du projet collectif, rédaction d'un portfolio, plan d'action avec détermination des objectifs de carrière à court, moyen et long termes, activités sur les domaines d'emploi et le choix de carrière).
  - *Apprentissage du français :* Cours de français.
  - *Habitudes de vie :* Maintenir l'assiduité et la motivation dans le projet, vérifications du rythme de travail et de l'énergie du groupe. Rédaction d'un plan d'action individualisé en lien avec des situations problématiques chez les personnes participantes.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Visionnement d'une comédie sur la recherche d'emploi et d'un film sur les deuils et l'employabilité.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes municipaux* : Repérage de l'emplacement des bureaux de vote pour faciliter le transport des personnes participantes.
  - *Organismes communautaires* : Assister à la présentation d'un centre d'hébergement du milieu.
- Développement de l'*empowerment*
  - Explications relatives aux élections municipales et aux étapes de fonctionnement lors de la journée, rédaction de témoignages pour le rapport d'activités de l'organisme responsable de PCM.
  - Participation active et prise de parole lors d'un forum citoyen.
- Implication dans la communauté
  - Participation à la foire des organismes présents dans le complexe d'habitations sociales et à la fête soulignant l'anniversaire de ce lieu de résidence.
- Développement des communautés
  - Organisation et participation à la soirée-bénéfice d'un organisme communautaire du milieu venant en aide aux familles.

Méthodes

- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les personnes participantes.
- Rencontres de groupe et ateliers animés par des personnes participantes.
- Retours réguliers sur les activités réalisées pour assurer la compréhension de la langue chez les personnes participantes.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Accent mis sur la communication pour favoriser la maîtrise de la langue.
- Diffusion d'une vidéo.
- Implication de conférenciers/formateurs extérieurs.
- Participation à des activités citoyennes dans le milieu.
- Poursuite des activités de réseautage de l'organisme responsable de PCM dans le milieu pour favoriser le maintien des services d'employabilité dans le complexe d'habitations après le projet PCM.

5. Participation à des activités d'intégration sociale
Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 4 novembre 2009 au 31 janvier 2010

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Présentation des photos du réseau d'échange et de services aux personnes participantes et ateliers d'informatique.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Détermination du choix professionnel :* Détermination des projets de stage ou d'emploi pour janvier 2010, information sur le marché du travail (domaines d'emploi et types d'emploi), identification d'un objectif professionnel, rédaction d'un plan d'action professionnel.
  - *Apprentissage du français :* Cours de conversation française.
  - *Connaissances de soi :* Motivations à faire du bénévolat.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Rédaction de CV et d'une lettre de présentation, préparation à la simulation d'entrevue, entrevues d'emploi filmées (deux par personne), rétroactions sur les entrevues, préparation de la première rencontre avec un organisme communautaire pour l'implication sociale.
  - *Habitudes de vie :* Maintien de l'assiduité, maintien de la motivation dans le projet, gestion du stress.
  - *Habitudes de travail :* Motivations et retombées du bénévolat pour développer des habitudes de travail.
  - *Compétences relationnelles* : Résolution de conflits dans le groupe et les relations interpersonnelles.
- Connaissance des milieux
  - *Institutions scolaires :* Présentation sur le retour aux études pour les adultes, les tests à passer selon la situation individuelle, présentation des services de centres d'éducation aux adultes.
  - *Organismes communautaires :* Visite d'une halte-garderie, d'une friperie, d'un centre pour personnes âgées.
- Développement de l'*empowerment*
  - Activités sur les motivations à faire du bénévolat et sur les retombées du bénévolat (choix des personnes de faire ou non du bénévolat), détermination des avantages et inconvénients à avoir un emploi (motivation personnelle à intégrer ou non le marché du travail). Évaluation de son cheminement.
- Développement de la communauté
  - Maintien de l'implication de certaines personnes participantes dans l'organisme d'aide aux familles. Continuation du réseau d'entraide mis sur pied par PCM dans le complexe d'habitations sociales.

Méthodes

- Ateliers de formation structurés offerts par les personnes intervenantes et participantes.
- Rencontres hebdomadaires avec les personnes participantes pour poursuivre la clarification de leur projet professionnel, soutenir l'élaboration de leurs outils de recherche d'emploi.
- Accompagnement des personnes dans leurs démarches.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.

- Visites de lieux.
- Pratique et simulation de comportements, jeux de rôles en lien avec l'emploi.
- Création d'un réseau de contacts pour des milieux ouverts à recevoir les personnes participantes en stage.
- Cours de français offerts par une ressource externe.
- Recherche par les personnes intervenantes d'organismes où les personnes participantes pourraient s'impliquer bénévolement.

6. Stage et intégration en emploi
Du 4 janvier au 31 août 2010

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Organisation du lancement du réseau d'entraide et de services par le groupe.
  - Cocktail dînatoire pour le lancement du réseau d'entraide et de services auquel sont invitées les personnes ayant collaboré au projet et autres membres de la communauté.
  - Témoignages des personnes participantes sur leur expérience au sein du projet PCM.
- Développement de l'employabilité et de la personne
  - *Développement de compétences :* Réalisation d'une implication sociale.
  - *Autres :* Tournage d'une vidéo promotionnelle.
- Connaissance des milieux
  - Insertion en stage collectif ou en emploi permettant de connaître de nouveaux milieux (organismes communautaires, parc, station de transport en commun, entreprise).
  - *Institutions scolaires :* Deux personnes font des démarches avec les institutions scolaires pour se préparer la passation du TENS.
  - *Institutions gouvernementales :* Rencontre avec la personne agente d'Emploi-Québec pour déterminer la poursuite de son projet professionnel après PCM.
- Implication dans la communauté
  - Stage au sein d'un organisme communautaire (tri des dons).
- Développement de la communauté
  - Organisation du lancement du réseau d'entraide et de services par le groupe.

Méthodes

- Modification de la planification des stages individuels pour faire un stage collectif.
- Suivi avec les personnes agentes d'Emploi-Québec pour assurer le financement des projets des personnes participantes.
- Suivi individuel des personnes participantes pour déterminer et soutenir la réalisation de leur projet professionnel.
- Accompagnement dans la réalisation du stage collectif.

4.1.6 Site 6

Ce site a ciblé une population vivant dans un quartier faisant partie d'un arrondissement défavorisé d'un grand centre urbain. Ce quartier se situe dans le même centre urbain que le site précédent, la situation de l'emploi est donc la même. Le milieu est également caractérisé par la présence de diverses communautés culturelles et de minorités visibles. L'intégration des nouveaux arrivants est une problématique importante du milieu (insertion professionnelle, intégration sociale, adaptation des enfants à l'école, pauvreté, non-maîtrise de la langue française, etc.). De même, environ 20 % des familles du quartier visé ont trois enfants ou plus et plus de la moitié des familles de ce quartier sont monoparentales. De plus, le tiers des familles de l'arrondissement vit sous le seuil du faible revenu.

Les personnes visées par le projet doivent répondre à plusieurs critères, soit : a) vivre dans le quartier visé, b) être prestataires de l'aide financière de dernier recours, c) être aptes au travail, d) être prêtes à se mobiliser dans une démarche d'insertion socioéconomique, e) être absentes du marché du travail depuis au moins 24 mois, f) être âgées de 25 à 40 ans et g) souhaiter s'impliquer dans sa communauté. Le lieu de déroulement du projet a été choisi en fonction de sa proximité du lieu de résidence des personnes participantes ainsi que pour les nombreuses ressources communautaires et culturelles qui logent en son sein. Ce lieu est considéré comme un centre névralgique du quartier ciblé. Le support fourni par l'organisme s'est modifié en cours de projet. Au départ, les réunions de soutien à l'intervention avaient lieu entre les deux personnes intervenantes, puis elles ont inclus la direction ou un *coach* venant à apporter un appui aux personnes intervenantes.

Le groupe stabilisé est composé de huit femmes et trois hommes. Les personnes participantes de ce site sont majoritairement âgées de moins de 34 ans et toutes ont moins de 44 ans. Plusieurs personnes du groupe sont chefs d'une famille monoparentale. La majorité des d'entre elles sont nées à l'extérieur du Québec. Parmi les personnes nées à l'extérieur du Québec, une grande proportion y vit depuis dix ans et plus. Le plus haut niveau de scolarité fréquenté est la quatrième secondaire ou moins pour la très grande majorité de ces personnes. Seulement deux d'entre elles détiennent un diplôme d'études, et le seul titre de diplôme connu est un DES. La majorité des personnes participantes ont de l'expérience de travail rémunéré, mais deux d'entre elles indiquent qu'elles n'en ont pas.

Pour ce qui est du nombre d'années d'absence du marché du travail, parmi les personnes ayant travaillé, une personne s'est absentée pour une période de moins de deux ans, deux personnes se sont absentées pour une période de deux à cinq ans et une personne s'est absentée pendant plus de dix ans. La durée de leur dernier emploi varie. Ainsi, deux personnes participantes ont occupé leur dernier emploi pendant douze mois ou moins, une a occupé son emploi de deux à cinq ans, et l'autre a occupé son dernier emploi pendant une période de cinq ans ou plus. Finalement, les motifs de fin d'emploi sont des mises à pied, des problèmes de santé ou de consommation et un congédiement. La faible scolarité, l'absence prolongée du marché du travail et les responsabilités familiales font partie des obstacles nommés à l'intégration en emploi.

Synthèse du programme réalisé

Le Tableau 16 permet de constater que l'intervention sur ce site suit de près la programmation envisagée dans le programme général de PCM. Le projet collectif vise à embellir le quartier et à sensibiliser des membres de la communauté à l'importance de cet embellissement et de la propreté du quartier. La séquence des phases a été respectée tout en considérant les opportunités individuelles d'intégration plus rapide en emploi ou en formation. À toutes les phases du programme, les membres du groupe ont participé à des activités variées. Dans la programmation, l'accent est mis autant sur le développement des personnes, de leur employabilité et de leur *empowerment* que sur le développement de la communauté où elles évoluent. L'implication de la

communauté dans le projet a été particulièrement marquée sur ce site. Le soutien à l'intervention se réalise, dans les premières phases du programme, entre personnes intervenantes. Par la suite, les personnes intervenantes bénéficient de l'appui de la direction et d'un *coach* provenant de l'extérieur de l'organisme.

Ressources humaines dédiées à l'intervention.
Sur ce site, deux personnes intervenantes sont responsables des tâches liées à l'intervention. Une personne intervenante assume également le rôle d'agente de milieu pour favoriser la mobilisation de la communauté autour du projet. Dans la phase de participation à des activités préalables à l'employabilité, les deux personnes intervenantes s'adjoignent une conseillère d'orientation de l'organisme pour soutenir les personnes participantes dans la détermination de leur projet professionnel[53].

Tableau 16 Site 6 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1. Recrutement des personnes participantes pour le programme et développement du projet
De février 2009 au 31 mars 2009

Catégories d'activités réalisées

- Activités d'établissement de contact et de promotions dans les divers lieux fréquentés par la population du projet.
- Activités de promotion du projet auprès des personnes et organismes qui interviennent auprès de la population visée.

Méthodes

- Tournée par les personnes intervenantes des organismes communautaires et des habitations sociales du territoire pour faire connaître le projet et pour poser des affiches publicitaires.
- Visite des banques alimentaires du quartier pour présenter le projet.
- Visites dans les écoles primaires pour parler du projet aux parents d'élèves.
- Rencontres dans les églises pour discuter du projet avec les fidèles.
- Rencontre avec les personnes participantes potentielles et vérification de leur admissibilité au programme. Beaucoup de demandeurs d'asile avec un numéro d'assurance sociale débutant par le chiffre 9 ne sont pas admissibles au programme.
- Rencontre avec des personnes participantes potentielles ayant été recommandées par le bouche-à-oreille.
- Utilisation du réseau de contacts (personnes intervenant auprès de la clientèle dans le quartier ciblé) afin de favoriser la référence de personnes prêtes à se mettre en mouvement malgré leurs difficultés personnelles.

2. Préparation du projet dans la communauté
Du 6 avril au 28 mai 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Identification de ce que les personnes participantes aimeraient changer ou améliorer dans leur quartier.
  - Identification des besoins au sein des ressources du milieu.
  - Remue-méninges sur le projet collectif et préparation de celui-ci (7). Il a été décidé par le groupe de travailler à l'embellissement du quartier et à la sensibilisation des personnes citoyennes du quartier à l'importance de cet embellissement et de la propreté du quartier.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Valeurs, gestion du stress, résolution de problèmes, prise de décision et motivation, passation de deux tests psychométriques : Inventaire canadien d'intérêts professionnels (ICIP) et Orientation professionnelle par soi-même (OPSM) pour mieux connaître les intérêts. Objectifs personnels et professionnels, présentation d'un objet de son pays d'origine.
  - *Compétences relationnelles :* Gestion des émotions, communication (4); résolution de conflits.

[53] Sur ce site, nous n'avons pas d'information sur le rôle du secrétariat de l'organisme dans la préparation des documents d'activités.

- *Habitudes de vie :* Réorganiser sa vie en fonction d'un horaire, participer au projet, venir aux activités, atelier sur les saines habitudes de vie, budget, activité physique ou de relaxation (une fois par semaine). Discussion et partage sur les difficultés financières vécues par les personnes participantes.
- *Vie familiale :* Discussion autour des problématiques des mères monoparentales (ex. : suivi scolaire de leurs enfants).
- *Autres :* Visionnement du film *À la poursuite du bonheur*, remise de prix d'honneur.

- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Rallye pour découvrir les lieux du regroupement d'organismes communautaires et culturels où se déroule le projet PCM, identification des services offerts au sein des ressources communautaires du milieu, visites d'organismes communautaires du quartier par les personnes participantes.
  - *Organismes culturels :* Visite de la bibliothèque et d'organismes culturels du milieu.
- Développement de l'*empowerment*
  - Rencontre dans les organismes du milieu qui visaient le développement du pouvoir d'agir des personnes participantes dans leur communauté. Les personnes organisaient elles-mêmes les visites.
  - Développement d'un réseau d'entraide (entre les membres du groupe) et partage de solutions potentielles aux situations vécues par les personnes participantes.
  - Atelier sur la citoyenneté : information sur les droits et devoirs des citoyens au sein de l'État et sur l'implication citoyenne.
  - Mentorat : identification d'une personne qui est un modèle pour les personnes participantes. Partage sur des visions de réussite et présentation du modèle de réussite de chacune des personnes participantes.
- Développement des communautés
  - Diffusion de l'information sur les ressources communautaires du milieu dans les réseaux des personnes en situation de pauvreté et de précarité. Les personnes participantes sont encouragées à partager les informations recueillies sur les milieux aux personnes qui peuvent en avoir besoin dans leur entourage.
  - Le projet collectif vise à sensibiliser les personnes du quartier quant à leur pouvoir d'agir pour améliorer la propreté et le mieux vivre dans leur quartier.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine (réparties sur cinq jours).
- Ateliers de formation structurés.
- Rencontres individuelles, une fois par semaine.
- Rencontres individuelles ou discussions ponctuelles selon les situations vécues par les personnes participantes dans l'ensemble de leurs sous-systèmes.
- Visites de lieux.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Activités personnelles (deux après-midis par semaine).
- Favoriser les discussions informelles entre les membres du groupe.

3. Réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 1er juin au 2 août 2009

- **Projet collectif**
  - *But :* Travailler à l'embellissement du quartier et la sensibilisation des personnes citoyennes du quartier à l'importance de cet embellissement et de la propreté du quartier.
  - *Tâches réalisées :*
    - Rédaction en groupe du contenu de la pétition en faveur de l'embellissement du quartier et mises en situation pour approcher les gens en vue de la signature de la pétition.
    - Mise en circulation d'une pétition en faveur de l'embellissement du quartier.
    - Montage et réalisation d'un kiosque pour la signature de la pétition.
    - Confection d'une banderole (couture) qui permet d'identifier le projet.
    - Nettoyage de quelques rues commerciales du quartier : retirer de vieilles affiches publicitaires, enlever les graffitis, laver des vitres et fenêtres, peinturer les plafonds et cadres de porte, uniformiser les poubelles devant les commerces, retirer les déchets. Les personnes participantes ont choisi des rues très achalandées du quartier dont le niveau d'insalubrité était considéré comme supérieur aux autres. Les personnes participantes reçoivent l'aide de personnes de la communauté (passants, travailleurs de rue, travailleurs d'organismes communautaires) pour réaliser leurs tâches.

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Essai de nouvelles tâches dans le cadre du projet collectif.

    - *Compétences relationnelles :* Travail en équipe dans le projet collectif et atelier sur la gestion de conflits.
    - *Habitudes de vie :* Activité physique et relaxation (hebdomadaire).
- Connaissance des milieux
    - *Organismes communautaires ou entreprises :* Visite d'organismes ou d'entreprises selon le choix des personnes participantes (6).
    - *Médias :* Le groupe a été rencontré par un journaliste d'un journal local pour faire un article sur le projet collectif de nettoyage des rues du quartier.
- Développement de l'*empowerment*
    - Les personnes participantes sont amenées à définir les actions concrètes qu'elles peuvent faire pour améliorer leur environnement. Elles participent à des ateliers sur l'écologie, le recyclage et la gestion des déchets et sur le ménage écologique pour petits budgets.
    - Les personnes participantes sont invitées à jouer un rôle actif dans leur communauté et à être des agents de changement des habitudes de leur quartier.
- Implication dans la communauté
    - Activités du projet collectif
- Développement de la communauté
    - Sensibilisation des membres de la communauté et des organisations à l'importance d'assurer la propreté du quartier et de réaliser des gestes quotidiens plus écologiques.
    - Un organisme de la communauté a émis un certificat de reconnaissance au groupe pour sa contribution à faire du quartier une communauté plus verte.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 à 28 heures par semaine, en incluant les heures sur le terrain pour la réalisation du projet collectif.
- Rencontres individuelles, une fois par semaine.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Activités personnelles (deux après-midis par semaine).
- Mobilisation de partenaires de la communauté pour faciliter la réalisation des tâches du projet ainsi qu'une couverture médiatique de celui-ci.
- Favoriser les discussions informelles entre les membres du groupe.
- Visites de lieux.

4. Bilan de compétences
Du 17 au 28 août 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
    - Bilan du projet collectif et retour sur les vacances.
    - Réalisation d'un album présentant les étapes de mise en œuvre du projet collectif.
- Développement de l'employabilité et de la personne
    - *Bilan et développement de compétences :* Explications sur le concept de compétence[54], identification des compétences développées au cours du projet collectif et retour sur les ressources mobilisées pour agir sur les compétences (intérêts, valeurs, traits de personnalité, aptitudes). Des listes de ressources (intérêts, valeurs et aptitudes) sont fournies aux personnes participantes pour qu'elles les complètent. Types de personnalités de Holland, identification des compétences génériques[55], identification d'un projet professionnel.
    - *Habitudes de vie :* Présence aux ateliers et selon les besoins des personnes participantes.
    - *Autres :* Sortie au cinéma.
- Implication dans la communauté
    - L'album portant sur les étapes de mise en œuvre du projet collectif a été explicitement réalisé avec l'objectif de servir de support lors de la création future de projets collectifs dans la communauté.

Méthodes

- Rencontres individuelles avec une conseillère d'orientation de l'organisme responsable de PCM pour clarifier le projet professionnel.
- Rencontres individuelles hebdomadaires (en lien avec des difficultés personnelles) avec les personnes

[54] L'atelier de bilan de compétences animé par une conseillère d'orientation de l'organisme responsable du projet PCM à partir du livre de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007).
[55] L'identification se fait à partir du programme « Nos compétences fortes ».

participantes pour soutenir leur motivation et les accompagner au besoin.
- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Activités personnelles (quatre après-midis par semaine).

5. Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 31 août au 29 octobre 2009

Catégories d'activités réalisées
- Projet collectif
  - Préparation et enregistrement de capsules radio sur l'environnement.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Intérêts et bons coups.
  - *Compétences relationnelles :* Révision des normes du groupe.
  - *Identification du projet professionnel :* Démarches d'orientation pour identifier le projet professionnel, ateliers sur les métiers et professions, sur le système scolaire québécois et information sur le TENS.
  - *Stratégies de recherche d'emploi et marché du travail :* Marché ouvert/caché, débat sur le marché du travail, l'emploi idéal, les marches de l'emploi, obstacles à l'emploi, compromis nobles, préparation à la recherche d'emploi, préparation pour l'entrevue d'emploi, simulations d'entrevues, retour sur les entrevues, atelier sur l'importance du réseau de contacts en emploi, ateliers de préparation de CV et de la lettre de présentation, cours d'informatique pour faciliter la recherche d'emploi.
  - *Habitudes de vie :* Recyclage et autres selon les besoins particuliers des personnes participantes.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Visites d'un organisme pour itinérants et d'une résidence pour personnes âgées.
  - *Société :* La communication et les valeurs québécoises.
- Développement de l'*empowerment*
  - Conférence sur Barack Obama, un modèle de persévérance. Cette conférence amène les personnes participantes à voir comment elles ont été des modèles pour leur communauté dans le cadre du projet collectif et comment, par des gestes concrets, elles peuvent continuer à l'être.
  - Les personnes participantes font les démarches pour réaliser leur implication sociale.
- Implication dans la communauté
  - Les personnes participantes contactent des milieux pour réaliser des journées d'implication sociale.
- Développement de la communauté
  - Conférence sur Barack Obama, un modèle de persévérance. Cette conférence amène les personnes participantes à voir comment elles ont été des modèles pour leur communauté dans le cadre du projet collectif et comment, par des gestes concrets, elles peuvent continuer à l'être.

Méthodes
- Rencontres individuelles avec une conseillère d'orientation de l'organisme responsable de PCM pour clarifier le projet professionnel.
- Rencontres individuelles hebdomadaires (en lien avec des difficultés personnelles) avec les personnes participantes pour soutenir leur motivation et les accompagner au besoin.
- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine (réparties sur cinq jours).
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Visites de lieux.
- Activités personnelles (quatre après-midis par semaine) en lien avec le projet professionnel.
- Pratique et simulation de comportements, jeux de rôles en lien avec l'emploi.
- Utilisation, au besoin, du réseau de contacts pour faciliter l'insertion dans des lieux d'insertion sociale.

6. Étape de participation à des activités d'intégration sociale
Du 19 octobre au 18 décembre 2010

Catégories d'activités réalisées
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Développement de compétences* : Quatre cours d'informatique, formation sur le média radiophonique. Les personnes participantes font des capsules sur des thèmes qui les intéressent dans une radio communautaire. Bilan des apprentissages et des compétences mises en œuvre dans les activités d'intégration sociale.
  - *Maintien de la motivation :* Accompagnement pour maintenir la motivation malgré les obstacles rencontrés par certaines personnes participantes.
- Connaissance des milieux

- *Institutions scolaires :* Une personne participante intègre un établissement scolaire pour une formation de préposée aux bénéficiaires, une personne amorce un emploi dans un centre de formation.
- *Entreprises :* Une personne intègre un emploi dans une entreprise.
- *Organismes communautaires :* Rencontre avec des acteurs du milieu pour préparer les stages qui auront lieu en janvier.

- Développement de l'*empowerment*
  - Les personnes participantes intègrent des milieux de bénévolat et utilisent leurs compétences et leur pouvoir d'agir au service d'un milieu.
- Implication dans la communauté
  - Les personnes participantes commencent leur implication communautaire dans les organismes du milieu à raison de dix heures par semaine.
  - Les personnes participantes font des capsules sur des thèmes qui les intéressent dans une radio communautaire.
  - Participation à un dîner-conférence organisé par deux organismes du quartier.
- Développement de la communauté
  - Les personnes participantes réalisent principalement leurs heures d'implication sociale dans des organismes de leur quartier.

Méthodes

- Utilisation des liens créés avec des ressources du milieu pour faciliter l'intégration sociale des personnes participantes.
- Activités personnelles (deux après-midis par semaine) en lien avec leur projet professionnel.
- Rencontres individuelles pour soutenir les participantes dans leur projet.
- Visite des personnes participantes dans leur milieu d'implication sociale.
- Accompagnement (aller avec elles), au besoin, des personnes dans leurs démarches.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Visites de lieux.
- Travail en collaboration avec un travailleur de rue lors d'un suivi conjoint.

7. Stage d'intégration en emploi
De janvier au 25 mars 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Développement de compétences :* Stage ou formation permettant de mettre en œuvre les compétences.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Envoi de CV, rédaction de lettres de présentation et appels aux employeurs (une personne participante).
  - *Maintien de la motivation :* Identification de stratégies permettant le maintien de la motivation.
  - *Autres* : Participation à une vidéo promotionnelle.
- Connaissance des milieux
  - L'insertion en stage amène les personnes participantes à connaître de nouveaux milieux (organismes communautaires, entreprises, écoles, etc.).
- Développement de l'*empowerment*
  - Amener les personnes participantes à développer leurs capacités à intégrer des milieux de stage et utiliser leurs compétences au service d'un milieu.
  - Les personnes participantes posent des gestes concrets pour soutenir leur communauté.
- Développement de la communauté
  - Identification de gestes que le groupe et les personnes participantes individuellement peuvent mettre en œuvre pour soutenir la communauté endeuillée par un séisme.
  - Les personnes participantes offrent du support aux membres de la communauté endeuillée qui se rejoignent au lieu où se déroule le projet PCM.

Méthodes

- Utilisation des liens créés avec des ressources du milieu pour faciliter l'intégration en stage des personnes participantes.
- Rencontres tripartites avec des employeurs et les personnes participantes pour la signature des contrats de stage.
- Rencontres individuelles pour soutenir les participantes dans leur projet.
- Visite des personnes participantes dans leur milieu de stage.
- Accompagnement (aller avec elles), au besoin, des personnes dans leurs démarches.
- Rencontres de groupe informelles.

- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Travail en collaboration avec un travailleur de rue lors d'un suivi conjoint.

8. Intégration en emploi, maintien et suivi
D'avril à août 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Développement de compétences :* Intégration en emploi.
  - *Maintien en emploi :* Identification de stratégies permettant le maintien en emploi.
- Connaissance des milieux
  - L'insertion en emploi ou aux études amène les personnes participantes à connaître de nouveaux milieux (organismes communautaires, entreprises, école, etc.).

Méthodes

- Suivi individuel au téléphone ou en face-à-face des personnes participantes afin de faciliter le maintien de leur mise en mouvement. Les rencontres se font à une fréquence hebdomadaire ou bimensuelle, selon les besoins des personnes participantes.
- Accompagnement (aller avec elles), au besoin, des personnes dans leurs démarches.

4.1.7 Site 7

Le site se trouve dans une région administrative du Québec majoritairement rurale, qui couvre cinq MRC. Le milieu ciblé initialement est une MRC également majoritairement rurale. Entre la signature du projet PCM et le moment de l'insertion en emploi des personnes participantes, la situation de l'emploi s'est améliorée dans cette région administrative, passant d'un taux de chômage de 9,5 % (mars 2007) à 8,1 % (premier trimestre de 2010). Selon l'organisme responsable de PCM, presque 60 % des bénéficiaires de l'aide financière de dernier recours vivant dans la MRC où se trouve le site 7 sont de sexe masculin. Toujours dans cette MRC, près de 80 % des bénéficiaires de l'aide financière de dernier recours sans contrainte à l'emploi sont âgés de 25 à 54 ans.

En réponse à cette situation, le projet PCM de ce site a ciblé une clientèle de sexe masculin âgée de 25 ans et plus, qui subit de l'exclusion professionnelle et qui est absente du marché du travail depuis au moins deux ans. Pour participer à ce projet, ces hommes doivent participer sur une base volontaire et souhaiter prendre part à des activités de connaissances de soi et de développement personnel et communautaire.

L'organisme a choisi de s'installer près du centre-ville de la plus grande agglomération de la MRC. Ce local, occupé en exclusivité par le groupe de participants, se trouvait près de leur lieu de résidence ou était accessible en vélo.

Le groupe stabilisé du site 7 est composé de six participants. Les participants ont tous entre 25 et 34 ans et une très grande majorité d'entre eux vivent seuls, n'ont pas d'enfants ou n'ont pas la garde de leurs enfants. Tous les participants sont nés au Québec. Près des deux tiers des personnes n'ont pas de diplôme d'études. Parmi les deux personnes qui détiennent un diplôme, une a terminé un DES et l'autre a obtenu un DEP. Presque la totalité des personnes participantes a de l'expérience de travail rémunéré. Cependant, l'une d'entre elles n'a jamais intégré le marché

du travail, deux sont absentes du marché du travail depuis moins de deux ans, un participant s'est absenté du marché du travail pour une période qui s'étend de deux à cinq ans, et un autre a une absence qui s'étend de six à neuf ans. Tous ont occupé leur dernier emploi pendant moins d'un an, et les trois quarts d'entre eux pendant moins de trois mois. La majorité d'entre eux ont été congédiés de leur dernier emploi. Sur ce site, on constate une difficulté importante à intégrer le marché du travail et à s'y maintenir. Les différentes dépendances (drogues, alcool), les problèmes de santé, ainsi que les difficultés d'attitudes et de comportement constituent des obstacles à l'insertion de plusieurs membres du groupe.

Synthèse du programme réalisé

Le Tableau 17 permet de constater que l'intervention sur ce site a suivi la programmation envisagée dans le programme général de PCM. Cependant, les phases de participation à des activités d'intégration sociale et les phases de participation à des activités préalables à l'employabilité ont été réalisées conjointement et se trouvent regroupées dans le tableau. La participation à des activités d'intégration sociale s'est traduite par l'organisation et la réalisation en groupe de plateaux de travail dans les organismes communautaires du milieu. À toutes les phases du programme, les membres du groupe ont participé à des activités variées. Dans la programmation, l'accent est mis autant sur le développement des personnes, de leur employabilité, de leur *empowerment* que sur le développement de la communauté où ils évoluent. La participation dans la communauté prend donc une place importante dans le programme. Le support à l'intervention provient surtout des personnes intervenantes qui s'offrent mutuellement du support. Toutefois, elles reçoivent également du soutien de la part d'un comité d'acteurs du milieu qu'elles ont mis sur pied pour venir en aide aux hommes en difficulté. Des rencontres occasionnelles ont lieu avec une autre équipe d'intervention et, plus rarement, avec la direction de l'organisme.

Ressources humaines dédiées à l'intervention

Sur ce site, deux personnes intervenantes sont responsables des tâches liées à l'intervention. Dans la phase de réalisation du projet collectif, les deux personnes intervenantes s'adjoignent une conseillère en emploi de l'organisme pour les remplacer à tour de rôle lors de leurs vacances[56]. Les personnes intervenantes produisaient elles-mêmes le matériel d'activité.

Tableau 17 Site 7 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1.	**Recrutement des personnes participantes pour le programme** *De février au 24 avril 2009*
Catégories d'activités réalisées	
•	Activités d'établissement de contact et d'échanges avec la population visée dans les divers lieux fréquentés par celles-ci (organismes d'aide alimentaire, parcs publics, bars, HLM, supermarché).

[56] Une personne intervenante est seule pendant une semaine avec le groupe et retourne pour cette période dans les locaux de l'organisme responsable.

- Activités de promotion du projet auprès des personnes et organismes qui interviennent auprès de la population visée.
- Planification des activités à venir dans le projet.

Méthodes

- Participation répétée à la distribution de denrées et à des dîners avec les participants potentiels, discussions informelles sur le projet et invitation à prendre un café au local du groupe.
- Participation à des activités de création artistique dans un organisme communautaire et discussion sur le projet.
- Rencontres informelles au local du groupe : visite du local et discussion informelle sur le projet, rencontres informelles dans les lieux fréquentés par les hommes.
- Rencontres individuelles
    - Rencontre individuelle visant à déterminer le besoin des personnes et leur admissibilité au projet, référence à d'autres services au besoin.
- Rencontres d'information
    - Rencontre de la Table des organismes communautaires du milieu, avec les personnes agentes de l'aide sociale et de la libération conditionnelle pour présenter le projet, connaître les besoins et solliciter des références.
    - Distribution d'information sur le projet dans un supermarché.
- *Publicité :* Distribution de publicités dans les habitations sociales de la ville, au centre-ville, dans les parcs publics et dans des salons de coiffure pour hommes.

2. Préparation du projet dans la communauté
Du 27 avril au 20 juin 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projets collectifs
    - Tempête d'idées sur les possibilités de projets collectifs, collecte d'informations sur Internet, choix de faire plus d'un projet collectif et que ceux-ci soient en lien avec la santé (thème privilégié en lien avec leurs besoins et ceux qu'ils ont perçus dans la communauté), préparation des projets.
    - Visites d'un jardin communautaire et d'un centre d'entraînement et visite d'un représentant de la fondation venant en aide aux enfants pour une collaboration du groupe à une collecte de fonds.
    - Randonnée de vélo en préparation au défi sportif en groupe.
    - Participation à une journée de cuisine collective.
- Développement de la personne
    - *Connaissance de soi* : Transitions, gestion du stress, *Nos compétences fortes* (ex. : principales compétences des participants, compétences passées et actuelles).
    - *Compétences relationnelles :* Introduction au travail d'équipe, normes et interrelation dans un groupe, communication.
    - *Habitudes de vie :* Réorganiser sa vie en fonction d'un horaire, participer au projet, venir aux activités, obtenir des programmes d'entraînement personnalisés dans un centre sportif, sorties dans un parc avoisinant pour de la marche et des jeux en équipe, gestion de budget, gestion de la consommation.
    - *Autres :* Sortie de groupe au cinéma.
- Connaissance des milieux
    - *Organismes communautaires :* Atelier sur la connaissance des organismes du milieu.
    - *Organismes touristiques :* Randonnée dans un parc récréotouristique de la région.
- Développement de l'*empowerment*
    - Remue-méninges et décision de groupe sur les activités qui seront réalisées.
    - Visionnement d'un film sur l'environnement et réflexion sur le pouvoir d'agir des participants en lien avec l'environnement.
- Développement des communautés
    - Participation des membres du groupe et des personnes intervenantes à une marche provinciale pour lutter contre la pauvreté.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine.
- Ateliers de formation structurés.
- Rencontres individuelles une fois par semaine en dehors des heures prévues pour le groupe.
- Rencontres individuelles ponctuelles selon les situations chaotiques vécues par les participants dans l'ensemble de leurs sous-systèmes.
- Visites de lieux.
- Conférenciers invités.
- Dîners avec les participants

3. Réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 15 juin au 21 septembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projets collectifs
  - *But :* Améliorer la santé des membres du groupe, réaliser un défi sportif et contribuer au financement des organismes caritatifs de la région.
  - *Activités réalisées :* Entraînement au centre sportif, préparation de l'activité de financement pour une fondation venant en aide aux enfants malades, vente de hot-dogs en équipe de participants afin d'amasser des fonds pour une fondation venant en aide aux enfants, organisation de la participation au défi sportif en groupe, sorties de vélo avec pique-nique, participation du groupe et des personnes intervenantes au défi sportif, préparation et réalisation des plats aux cuisines collectives, cueillette de petits fruits pour réaliser des plats aux cuisines collectives, activité de retour sur la participation au défi sportif.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Gestion des émotions, motivation, passation du GROP^2, sphères de vie et typologie de Holland.
  - *Compétences relationnelles :* Gestion de conflits et résolution de conflits.
  - *Habitudes de vie :* Nutrition, toxicomanie, yoga et accompagnement pour travailler l'assiduité.
  - *Employabilité :* Journées de formation sur la réanimation cardio-respiratoire.
  - *Autres :* Dîner en groupe lors du retour des vacances.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Informations sur les ressources d'aide en toxicomanie disponibles dans la ville et la région pour les participants et leur entourage; visite d'une ressource d'aide pour les hommes en difficulté; participation aux cuisines collectives.
  - *Médias* : Visite d'une journaliste d'un journal local pour écrire un article sur le projet collectif.
  - *Évènement régional :* Participation à un défi sportif dans la région.
- Développement de l'*empowerment*
  - Le projet collectif vise à développer le pouvoir d'agir des participants sur leur santé et la modification d'habitudes de vie jugées néfastes.
- Implication dans la communauté
  - Réalisation d'une activité de financement pour une fondation venant en aide aux enfants.
  - Réalisation d'un site Web pour une association de la région.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine.
- Entraînement individualisé ou en sous-groupes.
- Mise sur pied d'un thermomètre pour compiler les heures d'entraînement des participants et motiver le groupe.
- Rencontres individuelles.
- Vidéo.
- Dîners avec les participants.
- Développement et utilisation d'un réseau avec les organismes communautaires du milieu.

4. Bilan de compétences
Du 21 septembre au 5 octobre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projets collectifs
  - Bilan des projets collectifs.
  - Dîner de groupe préparé conjointement par les participants et les personnes intervenantes.
  - Activité récompense pour la participation : escalade en groupe.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Bilan et développement de compétences :* Identification des compétences génériques et spécifiques, notamment celles développées dans le projet collectif.
  - *Habitudes de vie :* Maintenir l'assiduité, la diminution de la consommation, maintien de la motivation dans le projet.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Analyse des compétences requises dans les offres d'emploi, les savoir-faire/savoir-être nécessaires en emploi, identification des compétences clés en production, amorce de la rédaction du CV.
- Connaissance des milieux
  - *Entreprises :* Analyse des offres d'emploi des entreprises de la région.
- Développement de l'*empowerment*
  - Être proactif dans sa recherche de journées d'exploration.

Méthodes

- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les participants.
- Rencontres de groupe d'une durée variant entre 7 et 14 heures par semaine.
- Présence en groupe d'une durée minimale de 7 heures pour soutenir les participants dans leurs démarches.
- Documents à lire et sur lesquels les participants ont à écrire.
- Dîners avec les participants.

5. Participation à des activités d'intégration sociale
Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 10 octobre 2009 au 8 février 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Plateau de travail* : Bénévolat de groupe dans un magasin communautaire de recyclage d'articles usagés, travaux de peinture en groupe dans un édifice regroupant des organismes communautaires, entreposage en groupe des denrées alimentaires amassées lors d'une collecte.
  - *Détermination du choix professionnel* : Exploration du marché du travail en lien avec le profil de compétences identifiées dans la phase précédente, planification et réalisation de journées d'exploration professionnelle en lien avec le métier convoité.
  - *Connaissances de soi* : Peurs et résistances au changement.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Rédaction d'un CV, explication des modalités de stage, préparation à la simulation d'entrevue, entrevues d'emploi filmées, visionnement en groupe des entrevues et rétroactions sur celles-ci, préparation d'un dossier de référence pour la recherche d'emploi, présentation et pratique du protocole d'appel à l'employeur, démarches personnelles pour la recherche de stage au local, passation d'entrevues réelles d'emploi ou de stages.
  - *Habitudes de vie :* Cueillette de paniers de Noël, démarches entreprises par certains participants pour améliorer leur apparence physique pour les entrevues. Apprendre à donner et à recevoir (journée de fête avec échanges de cadeaux pour souligner Noël).
  - *Habitudes de travail* : Réalisation des journées d'implication sociale dans différents organismes communautaires du milieu.
- Connaissance des milieux
  - *Institutions scolaires :* Participation à une soirée d'information sur un programme de formation (un participant).

- *Institutions communautaires :* Visite en groupe d'un édifice regroupant des organismes communautaires dans le but d'effectuer un plateau de travail.
- *Institutions gouvernementales :* Accompagnement d'un participant pour régulariser une situation avec le gouvernement.

- Développement de l'*empowerment*
  - Obstacles perçus à l'emploi, peurs et stratégies pour les dépasser. Normes du travail. Activités groupales de bénévolat aidant des organismes communautaires (peinture, entreposage) permettant d'avoir un rôle actif dans le mieux-être de leur communauté.
- Implication dans la communauté
  - Activités groupales de bénévolat au sein d'organismes communautaires (peinture, entreposage).
- Développement de la communauté
  - Réalisation de travaux d'amélioration durable des lieux fréquentés par les personnes en situation de pauvreté et de précarité.

Méthodes

- Plateaux de travail en groupe (12 heures et plus par semaine, selon les plateaux).
- Rencontres de groupe dont le nombre d'heures varie chaque semaine. Le temps qui n'est pas consacré aux rencontres formelles est investi en présence au groupe lors des démarches d'emploi des participants.
- Rencontres hebdomadaires et ponctuelles avec les participants pour poursuivre la clarification de leur projet professionnel, soutenir leur recherche d'emploi et offrir du soutien lors de difficultés personnelles.
- Vidéo.
- Accompagnement (aller avec) des personnes dans leurs démarches.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Visites de lieux.
- Pratique et simulation de comportements, jeux de rôles en lien avec l'emploi.
- Création et utilisation d'un réseau de contacts dans les organismes et entreprises de la région.
- Dîners avec les personnes participantes.

6. Stage, intégration en emploi, maintien et suivi
Du 4 janvier au 31 août 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou l'employabilité
  - *Développement de compétences* : Stage et insertion en emploi, réalisation d'une vidéo sur le groupe (un participant).
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* Appels aux employeurs pour un stage ou un emploi, entrevues d'embauche, retour sur les entrevues, identification d'autres pistes de recherche, au besoin.
  - *Maintien en emploi et maintien de la motivation :* Insistance sur les bons coups et travail sur les attitudes nuisibles à l'emploi (ex. : consommation).
  - *Autres :* Tournage d'une vidéo promotionnelle, montage d'un album souvenir pour chacun des membres du groupe.
- Connaissance des milieux
  - Insertion en stage ou en emploi qui permet de connaître de nouveaux milieux (entreprises, organismes communautaires, parc).
- Développement de l'*empowerment*
  - Travaux compensatoires d'un participant dans les locaux de l'organisme responsable de PCM pour compenser une perte financière subie par l'organisme.
- Implication dans la communauté
  - Poursuite du bénévolat dans deux organismes communautaires du milieu (deux participants).
- Développement de la communauté
  - Sensibilisation des employeurs aux besoins des participants et sensibilisation des participants au besoin des employeurs.

Méthodes

- Rencontres avec les employeurs pour la signature de contrats de stage ou d'emplois subventionnés et pour faire un suivi de l'appréciation du travail et des attitudes au travail des personnes participantes.
- Rencontres individuelles, au besoin, pour soutenir les participants dans le maintien de leur stage ou emploi et pour travailler des éléments potentiellement nuisibles à ce maintien.
- Suivi hebdomadaire des personnes participantes en stage ou en emploi. Les personnes intervenantes se rendent sur les lieux ou font des suivis téléphoniques.
- Réintégration dans le groupe d'un participant exclu et accompagnement dans ses recherches d'emploi.
- Suivi en groupe sous forme de soupers thématiques pour partager les expériences vécues en stage ou en emploi. Des personnes importantes dans le parcours vers l'emploi des participants sont invitées à participer à un des soupers.
- Création et utilisation d'un réseau de contacts dans les organismes et entreprises de la région.

4.1.8 Site 8

Le site est situé dans une ville d'une municipalité régionale de comté majoritairement rurale. La population de cette ville représente près de 75 % de la population de la MRC. En 2006, les personnes immigrantes représentaient 2,8 % de la population de cette MRC. Les personnes immigrantes y étaient un peu plus scolarisées que les autres adultes de la région administrative, quoique le DES (ou l'attestation d'équivalence de niveau secondaire) soit le diplôme le plus élevé chez la majorité. Selon l'organisme responsable du site, la politique de régionalisation de l'immigration, qui encourage les personnes immigrantes s'étant d'abord installées dans la métropole à s'établir en région, facilite l'arrivée de ces personnes dans cette ville caractérisée par la disponibilité des emplois. Environ 90 % des personnes immigrantes bénéficiaires de l'aide sociale de cette ville n'ont pas obtenu leur diplôme de cinquième secondaire ou son équivalent[57]. Plusieurs de ces personnes ne maîtrisent pas suffisamment le français et cela constitue un obstacle important à leur insertion en emploi. Dans cette ville, plus de 60 % des personnes immigrantes bénéficiaires de l'aide sociale reçoivent cette aide sur une durée consécutive d'une année et plus.

Au moment de la signature du projet PCM, en mars 2007, le taux de chômage de la région administrative où se trouve le site 8 était de 9,5 %. Au mois de février 2010, alors que certaines personnes participantes de ce site sont en stage d'amélioration en emploi, la situation économique de cette région administrative connaît une légère amélioration. En effet, son taux de chômage est alors estimé à 8,1 %, soit une baisse de 1,4 % depuis la signature en 2007.

La population ciblée est formée de personnes immigrantes présentant des risques d'exclusion socioprofessionnelle. Les personnes doivent être absentes du marché du travail depuis deux ans et plus, être âgées de 25 ans et plus, résider sur le territoire visé, être éloignées du marché de l'emploi tout en étant aptes au travail, participer sur une base volontaire, éprouver des difficultés d'ordre personnel ou social qui compromettent le retour sur le marché du travail et vouloir

[57] Certaines personnes peuvent avoir obtenu l'équivalent d'un DES dans leur pays d'origine, mais celui-ci n'est pas nécessairement reconnu au Québec.

prendre part à des activités de connaissances de soi et de développement personnel et communautaire.

Le groupe stabilisé du site 8 est composé de quinze personnes, dont douze femmes (80 %) et trois hommes (20 %). De ces 15 personnes, 93 % sont âgées de 25 ans et plus. Toutes sont toutes nées à l'extérieur du Québec et plus de la moitié d'entre elles résident au Québec depuis au plus cinq ans. La langue maternelle des personnes participantes n'est pas le français[58]. Un peu plus de la moitié du groupe a comme plus haut niveau de scolarité fréquenté la troisième secondaire ou moins et certains sujets n'ont jamais fréquenté l'école secondaire. Pourtant, un peu plus de la moitié des personnes participantes de ce site affirme détenir un diplôme d'études[59]. Le DES est le diplôme le plus répandu chez les sujets de ce site[60]. Près de la moitié des sujets n'ont aucune expérience de travail rémunéré. Une proportion élevée des personnes participantes ont eu un dernier emploi ayant duré trois mois ou moins. La raison de la fin d'emploi est presque uniquement la mise à pied (manque de travail, fermeture, etc.). Le faible niveau de maîtrise de la langue française en contexte régional, la faible scolarité et l'absence prolongée du marché du travail font partie des obstacles nommés à l'intégration en emploi.

Synthèse du programme réalisé

Tel que l'expose le Tableau 18, différents organismes et institutions sont visités lors des premières phases du programme afin de faire connaître le milieu aux personnes participantes de ce site. Ces visites permettent aux personnes participantes de définir leur projet collectif. Celui-ci consiste à cultiver et fournir des légumes à un organisme de première ligne en alimentation. Les activités de formation de ce site sont généralement très structurées. Les personnes intervenantes donnent beaucoup d'importance à l'apprentissage du français et à la connaissance de la culture québécoise. Presque toutes les activités sont prétextes à faire pratiquer la langue officielle du Québec aux membres du groupe ou à leur faire connaître de nouveaux aspects de la société québécoise. Le site fait appel à des acteurs du milieu qui offrent de la formation en français langue seconde et en informatique aux personnes participantes. Des sous-groupes sont d'abord formés pour des besoins de logistique, puis ils sont maintenus pour la majorité des activités. Certaines phases du programme se superposent. La phase de participation à des activités d'intégration sociale et celle de participation à des activités préalables à l'employabilité commencent à la fin du mois de septembre 2009 et elles se poursuivent jusqu'au mois de juin 2010. Les deux phases – stage d'amélioration en emploi et intégration en emploi, maintien et suivi – ainsi que l'ajout intégration en formation débutent en janvier 2010 et se terminent au mois d'août 2010. Le soutien à l'intervention provient surtout des personnes intervenantes qui se l'offrent mutuellement. Des rencontres occasionnelles sont faites entre les deux équipes d'intervention liées à l'organisme (sites 7 et 8) et, plus rarement, avec la direction.

[58] Il est à noter que les personnes intervenantes de ce site ne parlent aucune des différentes langues maternelles des personnes immigrantes du groupe.
[59] Tout porte à penser que ce diplôme a été obtenu dans leur pays d'origine et qu'il n'est pas jugé équivalent au DES.
[60] Certains sujets ont obtenu leur diplôme dans leur pays d'origine.

Ressources humaines dédiées à l'intervention.

Sur ce site, deux personnes intervenantes sont responsables des tâches liées à l'intervention. Dans la phase de participation à des activités d'employabilité, les deux personnes intervenantes s'adjoignent deux conseillères en emploi de l'organisme pour soutenir les personnes participantes dans leurs démarches de recherche d'emploi. Par ailleurs, selon les données disponibles les personnes intervenantes conçoivent seules le matériel utilisé pour les activités.

Tableau 18 Site 8 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1. Recrutement des personnes participantes pour le programme
De janvier au 3 juin 2009

Catégories d'activités réalisées

- Activités de promotion dans divers lieux fréquentés par la population visée (dans les organismes œuvrant avec la clientèle immigrante, dans la rue, porte-à-porte), contacts et échanges avec la population visée.

Méthodes

- Rencontres d'information
  - Rencontre d'une vingtaine d'organismes du milieu, notamment ceux œuvrant auprès d'une clientèle immigrante, pour faire connaître le projet et recruter des personnes participantes.
- Contact avec la population visée dans les rues et les habitations du quartier où habite une proportion importante de celle-ci.
- Rencontres groupales
  - Rencontres en petits groupes de personnes immigrantes potentiellement participantes au local situé à l'extérieur de l'organisme responsable du projet PCM et évaluation de leurs modes de fonctionnement (échanges entre personnes participantes potentielles) et de leurs motivations (questionnaire).
- Quatre entrevues individuelles avec la plupart des personnes participantes potentielles.

2. Préparation du projet dans la communauté
Du 20 avril au 2 juin 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Activités de choix et de préparation du projet collectif : visite de différents lieux, activité sur le consensus, choix du lieu, formation sur le jardinage selon le cycle lunaire, atelier sur le travail d'équipe et formation des équipes pour le projet collectif.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Gestion des émotions, la projection dans l'avenir, la typologie de Holland, activités liées au programme d'activités *Nos compétences fortes*.
  - *Compétences relationnelles :* La communication positive FISH.
  - *Habitudes de vie :* Le recyclage.
  - *Apprentissage du français :* Ateliers consacrés spécifiquement à l'apprentissage du français (chansons trouées, pensée du jour, jeux suscitant l'utilisation du français (ex. : *L'union fait la force*, compréhension de textes).
  - *Culture générale québécoise :* Activités de culture générale québécoise.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires* : Visites d'organismes communautaires par les personnes participantes. Types d'organismes visités : promotion de l'action bénévole, fabrication de vêtements, collecte et approvisionnement en produits sanguins. Présentation des organismes communautaires du milieu : les personnes participantes déterminent les organismes qu'elles désirent visiter.
  - *Institutions municipales :* Visite d'une bibliothèque municipale.

- *Institutions culturelles :* Visite d'une société d'histoire.
- *Commerces :* Rallye dans lequel les personnes participantes doivent chercher une phrase mystère dont les mots sont extraits d'affiches de commerces du quartier.
- *Multiculturalisme :* Documentaire sur la réalité des personnes immigrantes au Québec.

- Développement de l'*empowerment*
  - Activités sur la prise de décision et la réussite.
- Implication dans la communauté
  - *Bénévolat :* Activités groupales dans des organismes du milieu (ménage d'un terrain et peinture des murs d'un organisme).
  - *Autres :* Participation volontaire des membres du groupe à une collecte de sang organisée dans la ville.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine, du lundi au mercredi.
- Ateliers de formation structurés.
- Activités de groupe pour déterminer et planifier le projet collectif.
- Rencontres individuelles : le jeudi.
- Visites de lieux.
- Vidéo et retour sur les thèmes abordés.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Exercices à la maison.

3. Réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 3 juin au 10 septembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projets collectifs
  - *But 1 :* Fournir des légumes cultivés par les personnes participantes à un organisme de première ligne en alimentation.
  - *Tâches réalisées 1 :* Prise d'information, préparation du sol, ensemencement, arrosage, entretien, récolte et livraison[61]. Tournage d'une émission de télévision pour présenter le projet collectif, distribution des légumes à l'organisme de première ligne en alimentation.
  - *But 2 :* Sortir de l'isolement des personnes immigrantes aînées.
  - *Tâches réalisées 2 :* Création et accompagnement d'un groupe de personnes immigrantes âgées de 55 ans et plus, parties de palet (2).
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Estime de soi, sens de la responsabilité, *Nos compétences fortes*. Les retombées du travail.
  - *Apprentissage du français :* Dictées, travaux, mots cachés, jeu « *Scattergories*[MD] ».
  - *Habitudes de vie :* Vidéos sur l'écologie et sur la consommation.
  - *Culture générale québécoise :* Légendes amérindiennes.
  - *Autres :* Jeux de sudoku.
- Connaissance des milieux
  - *Organismes communautaires :* Première ligne en alimentation (1), employabilité (1) (organisme responsable de PCM).
  - *Institutions culturelles :* Site historique.
- Développement de l'*empowerment*
  - Atelier sur la réussite.
- Implication dans la communauté

[61] Les personnes participantes effectuent certaines tâches les soirs et les week-ends.

    - *Bénévolat individuel :* Choix d'activité de bénévolat. Trois personnes participantes font du bénévolat.
    - *Bénévolat groupal :* Spectacle de percussion donné par les personnes participantes devant 150 spectateurs, soit les bénéficiaires et les membres du personnel d'un centre de services pour les personnes vivant avec une déficience légère ou moyenne.
- *Bénévolat groupal :* Préparation de mets pour une fête[62].
- Développement des communautés
    - Tournage d'une émission de télévision pour présenter le projet collectif, distribution des légumes à l'organisme de première ligne en alimentation.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine, du lundi au mercredi.
- Ateliers de formation structurés.
- Activités en sous-groupes pour le projet collectif.
- Rencontres individuelles hebdomadaires, le jeudi.
- Visites de lieux.
- Vidéo et retour sur les thèmes abordés.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Instauration d'une feuille de présence pour se familiariser avec un horaire de travail. Création de trois postes virtuels, passation d'entrevues et sélection de personnes participantes pour occuper les postes.
- Exercices à la maison.
- Retours effectués sur la matière vue en groupe sous forme de jeux de compétition.

4. Bilan de compétences
Du 1er septembre au 25 septembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projets collectifs
    - Partie de palet avec le groupe de personnes immigrantes aînées, entretien du jardin communautaire, distribution des légumes à l'organisme de première ligne en alimentation.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
    - *Bilan et développement de compétences :* Identification des compétences fortes développées par les personnes participantes lors du projet collectif et identification d'une nouvelle activité qui aiderait à intégrer ces nouvelles compétences acquises, retour sur le bilan de compétences sous forme de jeu.
    - *Connaissance de soi :* Esprit positif, test GROP^2 (explications), valeurs, le jugement des personnes, balance décisionnelle, retombées du travail.
    - *Apprentissage du français :* Présentation de la francisation en ligne sur le site du gouvernement.
    - *Apprentissage de l'informatique :* Cours d'informatique offerts par une ressource externe, création d'une adresse de courriel pour chaque personne participante.
    - *Habitudes de vie :* Vidéo sur l'importance d'adopter de saines habitudes de vie.
- Connaissance des milieux
    - *Institutions municipales :* Visite de l'hôtel de ville.
- Développement de l'*empowerment*
    - Formation sur les normes du travail et visite du site Web de la CSST, atelier sur la sécurité au travail et les syndicats, activité de vérification du bulletin de paie. Implication dans la communauté.
    - Partie de palet avec le groupe de personnes immigrantes aînées, entretien du jardin communautaire, distribution des légumes à l'organisme de première ligne en alimentation.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine, du lundi au mercredi.

[62] Les profits de la vente de ces mets sont versés à un groupe de personnes immigrantes aînées.

- Ateliers de formation structurés offerts par les personnes intervenantes.
- Cours d'informatique optionnels offerts aux personnes participantes par une ressource externe (formation de deux sous-groupes pour ces cours).
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les personnes participantes, les jeudis.
- Vidéo et retour sur les thèmes abordés.
- Exercices à la maison.
- Une personne participante poursuit PCM en faisant des activités individuelles étant donné ses relations conflictuelles avec d'autres personnes participantes.
- Retours effectués sur la matière vue en groupe sous forme de jeux de compétition.

5. Participation à des activités d'intégration sociale
Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 28 septembre 2009 au 14 juin 2010

Catégories d'activités réalisées

- Projets collectifs
  - Nettoyage final du jardin communautaire par les personnes participantes (2), rencontres avec le comité des personnes immigrantes aînées, distribution des légumes à l'organisme de première ligne en alimentation.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Connaissance de soi :* Test psychométrique GROP[2], rationnel VS émotif, moments de bonheur, typologie de Holland, intelligences multiples, sphères de vie, compromis nobles, jugement, stress et l'anxiété, besoins de Maslow, conférences sur la peur et le changement, amour de soi, motivation, programmation des pensées, la puissance du « maintenant », émotions et croire en ses rêves et en ses capacités, vidéos portant sur les attitudes personnelles.
  - *Stratégies de recherche d'emploi :* avantages du travail, recherche d'emploi sur Internet, lettre de présentation, CV, entrevue d'embauche (préparation, simulation, visionnement), recherche d'emploi efficace, obstacles à l'emploi, processus de recherche d'emploi, critères d'exigences à l'emploi, entrepreneuriat, objectifs individuels des personnes participantes et les actions entreprises versus leurs résistances; Club Action, préparation aux stages des personnes participantes, témoignages d'acteurs du milieu (une personne retraitée ayant occupé un poste de direction, une personne ayant bénéficié des services d'un programme d'insertion et une personne immigrante occupant un poste de conseiller en emploi).
  - *Développement de compétences relationnelles :* Deux ateliers sur la communication interpersonnelle (communication et analyse transactionnelle). Conférences en PNL sur le pardon et sur la communication.
  - *Bilan et développement des compétences :* Bilan de l'année 2009 en groupe et identification d'objectifs personnels et de résolutions pour 2010, retour sur les acquis et les objectifs des personnes participantes.
  - *Habitude de vie :* Activités de mise en forme et sur la nutrition, activités de groupe sous forme d'échanges (la santé, le stress et les drogues, l'établissement des priorités selon une vision québécoise), perception des choses et la communication, intégration des personnes immigrantes, retour sur les responsabilités et les devoirs, affirmation et les avantages financiers à travailler.
  - *Apprentissage de l'informatique :* Cours d'informatique donnés par une ressource externe.
  - *Apprentissage du français :* Activités visant une meilleure connaissance du français dont des dictées, des productions écrites, une partie de jeu « Scatergories[MD] », des chansons trouées, la préparation au test de classement en français, des cours de français.
  - *Loisirs :* Salon de quilles, sortie au cinéma.
  - *Culture générale québécoise :* Évènements survenus à la Polytechnique, histoire des femmes du Québec, connaissances générales sur le Québec, systèmes métrique et impérial; formulaire TD1 pour l'impôt. Organisation et décoration lors des fêtes d'Halloween et de Noël dans la tradition québécoise. Sortie à la cabane à sucre.
- Connaissance des milieux
  - *Institutions scolaires :* Journées individuelles d'exploration professionnelle dans un CFP (six personnes participantes).

- *Institutions municipales :* Visite par les personnes participantes de la Société de développement économique.
- *Commerces :* Exploration des commerces d'articles usagés par les personnes participantes lors d'une chasse au trésor.
- *Marché du travail :* Visites par les personnes participantes de serres agricoles, d'une ferme laitière, d'un incubateur industriel, d'un atelier de carrosserie, d'un salon de l'agriculture.
- *Organismes communautaires :* Visite par les personnes participantes d'organismes pour femmes, pour hommes.
- *Multiculturalisme :* Immigration dans la région.
- *Marché de l'emploi :* Travail au noir et ses conséquences, ISEP (livres des Éditions Septembre sur les formations et les professions, Dictionnaire Septembre des métiers et professions, système Repères, connaissance de soi de CURSUS, cartes des regroupements de métiers et professions de CURSUS et système scolaire du Québec. Mise en place d'un système d'auto-évaluation en lien avec les stages, les journées d'exploration ou le travail des personnes participantes.

- Développement de l'*empowerment*
  - Vidéos sur la citoyenneté, la consommation, l'environnement. Conférence PNL sur le choix, atelier sur la persévérance devant l'effort et la motivation au travail.
- Implication dans la communauté
  - *Groupe :* Activité de financement pour un organisme, distribution des légumes à l'organisme de première ligne en alimentation.
  - *Individuel :* Organisme venant en aide aux femmes (une personne participante), personnes immigrantes aînées (deux personnes participantes).
- Développement des communautés
  - Rencontres pour soutenir le développement du comité des personnes immigrantes aînées.
- Autres
  - Dîner communautaire, gala méritas pour le groupe, visionnement d'un film grand public, tournage d'une vidéo promotionnelle.

Méthodes

- Rencontres de groupe, 21 heures par semaine (lundi PM, mardi et mercredi AM et PM et jeudi AM).
- Périodes de trois heures pour des démarches personnelles et activités libres en lien avec les besoins ou objectifs personnels des personnes participantes.
- Journées d'implication sociale pour une personne participante ne participant plus aux activités de groupe.
- Rencontres individuelles avec les personnes participantes.
- Ateliers de formation structurés offerts par les personnes intervenantes.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Visites de lieux.
- Pratique et simulation de comportements en lien avec l'emploi.
- Retours sur le contenu effectués sous forme de jeux.
- Récompenses pour les personnes participantes présentant les comportements attendus par les personnes intervenantes (gala méritas, sortie au cinéma, tirages).
- Cours d'informatique et de français optionnels offerts aux personnes participantes par une ressource externe (formation de deux sous-groupes pour ces cours).
- Formation de deux sous-groupes pour la majorité des activités.

6. Stage d'amélioration en emploi
Intégration en emploi, maintien et suivi
Intégration en formation
Du 21 janvier au 31 août 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement personnel ou de l'employabilité

- *Bilan et développement de compétences :* Bilan de PCM.
- *Formation :* Transactions liées à la vente (quatre personnes participantes), conduite de chariot élévateur (trois personnes participantes), prévention du suicide (trois personnes participantes), gestion d'un site Web (deux personnes participantes), démarrage d'entreprise (deux personnes participantes).

- Connaissance des milieux
  - Insertion en stage ou en emploi permettant de connaître de nouveaux milieux (organismes communautaires, entreprises, etc.).

Méthodes

- Suivi individualisé dans les milieux de stage et en emploi.
- Rencontres individuelles au besoin (personnes intervenantes disponibles cinq jours par semaine).
- Accompagnement individualisé des personnes participantes à la recherche de stage.
- Accompagnement d'une personne participante pour changer son nom et obtenir un nom plus convivial pour ses démarches de recherche d'emploi au Québec et accompagnement pour obtenir des soins de santé spécifiques favorisant l'amélioration des capacités de travail.
- Transfert d'une personne participante à des ressources adaptées à sa situation.

4.1.9 Site 9

Le site 9 se trouve dans un centre urbain où le taux de chômage était de 6,4 % et le taux d'emploi de 61,5 %, au moment de la signature du projet PCM (mars 2007). Au mois de janvier 2010, moment où se sont faites les démarches d'insertion en stage, le taux de chômage a connu une importante baisse, le portant à 5,4 %. Le taux d'emploi se situait à 59,4 %, ce qui reflète une baisse de près de 2 % en huit mois. Cette baisse substantielle du taux de chômage ne s'est pas complètement maintenue dans le temps et, en avril 2010, le taux de chômage se situait à 7,6 %. Ces statistiques permettent de conclure que le marché de l'emploi dans la ville où se trouve ce site a fluctué de manière importante pendant le projet PCM. Toutefois, la situation de l'emploi s'est rapidement améliorée pour être favorable au moment de l'insertion en stage des personnes participantes.

Le quartier où se déroule le projet PCM est l'un des plus appauvris de la ville avec un nombre significatif de familles à faible revenu, un fort taux de décrochage scolaire et un haut taux de chômage. Un peu plus de 26 % des familles du quartier sont monoparentales et environ 20 % de la population du quartier visé est composée de personnes immigrantes. Le projet s'inscrit dans une approche territoriale et souhaite intervenir à partir des besoins déjà ciblés de l'arrondissement pour ainsi s'arrimer à l'intervention déjà entreprise dans l'arrondissement par la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) du centre urbain. Pour avoir accès au projet PCM, les personnes doivent rencontrer plusieurs des critères suivants : être résidentes de l'arrondissement ciblé, être prestataires de l'aide financière de dernier recours depuis une durée cumulative moyenne de deux ans et plus, être aptes au travail, être volontaires au projet et être en mesure de lire et d'écrire minimalement.

Le groupe stabilisé du site 9 est composé de onze personnes : trois femmes et huit hommes. Les personnes participantes ont 35 ans et moins à l'exception d'une personne. La moitié du groupe est âgée de 18 à 24 ans. Près des deux tiers des personnes participantes vivent seules, une personne vit seule avec un enfant et deux autres vivent en couple avec des enfants. La très grande majorité des personnes participantes sont nées au Québec. Seule une personne est née à l'extérieur du Québec et y vit depuis cinq à dix ans. L'une des personnes participantes possède des contraintes sévères à l'emploi[63]. Près des deux tiers des personnes participantes n'ont pas de diplôme d'études. Parmi celles qui en possèdent un, deux personnes détiennent un DES, deux autres détiennent un DEP et une dernière détient un autre diplôme non spécifié. Pour ce qui est du plus haut niveau de scolarité fréquenté, plus des deux tiers ont fréquenté la quatrième secondaire ou moins. De même, la majorité des personnes participantes dit avoir de l'expérience de travail rémunéré. Une seule personne n'a pas d'expérience de travail rémunéré. La moitié des personnes participantes a moins de deux ans d'absence du marché du travail et trois personnes ont de trois à cinq ans d'absence du marché du travail. La moitié du groupe a occupé son dernier emploi pendant moins de trois mois, trois personnes participantes ont occupé leur dernier emploi pendant un à deux ans et une personne s'est maintenue dans son dernier emploi pendant deux à cinq ans. Le maintien en emploi semble donc difficile pour les personnes de ce site. Les motifs de fin d'emploi varient. Parmi ces motifs, trois personnes participantes disent avoir quitté leur emploi de façon volontaire, deux personnes ont subi une mise à pied, deux personnes ont été congédiées et une personne a eu des problèmes de santé ou de consommation. Une dernière personne dit avoir perdu son emploi pour d'autres raisons.

Synthèse du programme réalisé

Le Tableau 19 permet de constater que la programmation reflète une adaptation souple des phases prévues au calendrier du projet général de PCM. Les phases sont réalisées selon la séquence prévue, mais plusieurs d'entre elles se déroulent simultanément. Ce site se démarque par le recrutement des personnes participantes, qui s'est poursuivi plus de deux mois après le début du programme. Le projet collectif consiste en l'organisation et la tenue d'une grande fête interculturelle dans le quartier pour célébrer la diversité culturelle et favoriser les rapprochements. Le Tableau 19 permet de constater que les personnes participantes ont été exposées à diverses activités visant tant le développement de la personne que celui de la communauté. L'approche territoriale sous-tend la programmation tout au long de celle-ci et les personnes participantes sont amenées à jouer un rôle actif dans leur communauté. En outre, de nombreuses activités visent le développement de l'*empowerment* des personnes participantes. Le support offert aux personnes intervenantes par l'organisme responsable du site se fait davantage sur le plan de la logistique. Les personnes intervenantes s'offrent mutuellement du support à l'intervention et en reçoivent également de la part d'acteurs du milieu.

[63] Dans ce cas, il semble que le critère d'être apte à l'emploi n'ait pas été priorisé. La motivation de la personne à se mettre en mouvement malgré ses contraintes a été un critère de sélection déterminant.

Ressources humaines dédiées à l'intervention

Sur ce site, deux personnes intervenantes sont responsables des tâches liées à l'intervention. Elles reçoivent le support du secrétariat de l'organisme, principalement pour la rédaction de documents (CV, lettres de présentation). Au cours de l'été 2009, une conseillère en emploi est allée quelques jours pour remplacer une personne intervenante. À l'hiver 2010, certains ateliers de recherche d'emploi ont été offerts par d'autres personnes intervenantes de l'organisme responsable.

Tableau 19 Site 9 : phases générales du projet, chronologie, catégories d'activités réalisées et méthodes

1. Recrutement des personnes participantes pour le programme et développement du projet
De février au 9 juillet 2009

Catégories d'activités réalisées

- Activités d'établissement de contacts et d'échanges avec la population visée dans les divers lieux fréquentés par celle-ci.
- Activités de promotion auprès des personnes qui interviennent auprès de la population visée.
- Planification des activités et identification du lieu de réalisation du projet dans le quartier ciblé.
- Participation à la vie citoyenne du quartier.

Méthodes

- Participation à des activités dans le quartier (tricot et causerie, chorale multiethnique, activité pour les familles dans un organisme communautaire); discussions informelles sur le projet avec des personnes participantes potentielles et invitation à une rencontre individuelle d'information.
- Rencontres individuelles
    - Communications téléphoniques avec des personnes intéressées par le programme et vérification des critères d'admissibilité.
    - Pour chaque personne participante potentielle : rencontre individuelle au local du projet PCM visant à déterminer les besoins des personnes et les référer à d'autres services si elles ne répondent pas aux critères du programme.
- Rencontres d'information : rencontres avec des personnes représentant 22 organismes de la région (organismes communautaires, gouvernementaux et scolaires). Les personnes intervenantes informent les acteurs clés de la communauté à propos du projet et leur distribuent des dépliants.
- Publicité : conception et livraison d'objets publicitaires pour le recrutement de personnes (dépliant à remettre aux organisations, dépliant remis par porte-à-porte aux personnes du quartier ciblé, cartes professionnelles et affiches déposées dans les boîtes aux lettres des immeubles à logements du quartier ciblé, rédaction d'un article pour un journal communautaire distribué aux personnes résidentes du quartier ciblé).
- Recherche d'un local accessible pour les personnes participantes dans le quartier ciblé.
- Établissement de contacts (par appels téléphoniques et par courriels) auprès de personnes intervenantes et d'organisme œuvrant auprès de la population afin de favoriser la référence de personnes prêtes à se mettre à mouvement malgré leurs difficultés personnelles.
- Participation à une assemblée de quartier.
- Planification en équipe des activités du projet.

2. Préparation et réalisation du projet collectif dans la communauté
Du 4 mai eu 5 septembre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
    - *But :* Organiser une fête interculturelle dans le quartier pour célébrer la diversité culturelle et favoriser les rapprochements entre les différents résidents du quartier.
    - *Tâches réalisées :*
        - Entretien du site : aménagement intérieur et extérieur (jardin et potager) et peinture du local.

- Préparation d'une fête interculturelle d'envergure dans le quartier (collecte de fonds, publicité, commanditaires, invitation d'artistes, conception d'une compilation de musique du monde, création et répétitions de numéros de chanson et de danse, réalisation de mets interculturels, etc.).
- Présentation de la fête interculturelle (logistique, animation, musique, théâtre, scénographie, son, service de nourriture multiethnique, sécurité, etc.).

- Développement de la personne
  - *Connaissance de soi :* Autoportrait en images et en mots, autoportrait en musique, c'est quoi ta phrase?, présentation d'objets personnels, animaux-totems, valeurs, invitation à explorer des intérêts dans le projet collectif.
  - *Compétences relationnelles :* Code de vie, prise de décision en groupe, activités pour développer la coopération (ex. : toile d'araignée, parcours à l'aveuglette, jeux coopératifs).
  - *Habitudes de vie :* Réorganiser sa vie en fonction d'un horaire, participer au projet, venir aux activités, activités physiques en groupe (escalade, piscine, quilles, randonnée en montagne), gestion du budget.
  - *Autres :* Bilan hebdomadaire des activités de la semaine, tâches personnelles des personnes participantes, rédaction de journaux de bord par les personnes participantes (toutes les semaines).
- Connaissance des milieux
  - *Quartier* : Réalisation d'une enquête sur le terrain pour arriver à une reconnaissance des ressources existantes et étude des besoins du milieu (quartier), parc où se réalise la fête interculturelle.
  - *Évènements artistiques* : Assistance à une pièce de théâtre et retour sur la pièce avec les personnes participantes, réalisation d'un évènement artistique avec une artiste invitée.
  - *Entreprise agricole* : Visite d'une ferme.
- Développement de l'*empowerment*
  - Remue-méninges à propos des activités, des sujets d'ateliers, les thèmes possibles pour le projet collectif. Décision en groupe des activités.
  - Contacter les propriétaires et locataires vivant autour du parc où aura lieu le projet collectif afin de les convaincre de signer une pétition en faveur de la tenue de la fête interculturelle dans le parc.
  - Visionnement d'un film visant à sensibiliser à la préservation de la planète et discussion centrée sur le pouvoir d'agir des personnes participantes en lien avec l'environnement.
  - Les personnes participantes ont la responsabilité des tâches de préparation et de réalisation du projet collectif.
- Implication dans la communauté
  - Visite d'une ferme où les personnes participantes font du désherbage.
  - Nettoyage d'espaces verts dans le quartier.
  - Organisation et réalisation d'une fête interculturelle dans le quartier.
- Développement des communautés
  - Participation active des personnes participantes dans la vie de leur quartier.
  - Implication pour amener les personnes à célébrer la diversité interculturelle.
  - Prise de parole des gens du quartier (théâtre-forum) par rapport à des réalités qui les concernent (intégration dans le pays d'accueil, violence conjugale, discrimination, préjugés, relations homme-femme, etc.).

Méthodes

- Rencontres de groupe, de 21 à 28 heures par semaine.
- Ateliers de formation structurés.
- Rencontres individuelles : une fois par semaine en dehors des heures prévues pour le groupe.
- Rencontres individuelles ponctuelles selon les situations chaotiques vécues par les participantes dans l'ensemble de leurs sous-systèmes.
- Visites de lieux.
- Dîner avec les personnes participantes.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Utilisation de l'art pour susciter des prises de conscience ou l'expression d'une personne.

- Présence au local en dehors des heures prévues au programme.

4. Bilan de compétences et participation à des activités d'implication sociale
Du 8 septembre au 8 octobre 2009

Catégories d'activités réalisées

- Projet collectif
  - Entrevue télévisée de deux personnes intervenantes et deux personnes participantes pour la télévision communautaire en lien avec le projet collectif.
  - Évaluation et bilan du projet collectif et du programme PCM en groupe et individuellement.
- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - *Bilan et développement de compétences :* Utilisation des autoportraits en images pour identifier les intérêts, les non-intérêts, les valeurs, les aptitudes, les forces, les limites, etc.; réalisation d'un bilan personnel; démarches pour déterminer le projet personnel des personnes participantes; rédaction d'un plan d'action personnalisé pour les prochaines phases du projet PCM.
  - *Habitudes de vie :* Structurer son horaire de façon autonome pour faire ses démarches; retour sur le code de vie en lien avec les retards de plusieurs personnes participantes dans les activités du projet; épreuve (jeu sous forme de course à obstacles) selon les obstacles personnels de chaque personne participante. Retour en groupe sur l'activité d'épreuve et les apprentissages et constats. Les manques et dépendances. Journées de cuisine collective.
  - *Stratégies de recherche d'emploi* : Identification d'une liste de milieux de travail, de ressources communautaires et d'établissements à explorer. Préparer des questions à poser à une personne représentant les organismes.
  - *Autres :* Besoins de lumière, d'eau, d'air et de nutriments. Activités hebdomadaires : bilan des activités de la semaine, tâches personnelles, journaux de bord des personnes participantes.
- Connaissance des milieux
  - Identification d'une liste de milieux de travail, de ressources communautaires et d'établissements à explorer.
- Développement de l'*empowerment*
  - Les personnes participantes structurent leur temps de recherche de projet professionnel.
- Implication dans la communauté
  - Cueillette de pommes et distribution de celles-ci à des organismes venant en aide aux personnes défavorisées.
  - Nettoyage du centre-ville : ramassage des déchets et des seringues.
- Développement des communautés
  - Les personnes participantes jouent un rôle plus actif dans leur quartier. Les personnes intervenantes valorisent, lors des activités de groupe, les actions sont posées pour développer une solidarité de quartier.

Méthodes

- Rencontres individuelles hebdomadaires avec les personnes participantes pour clarifier leur projet professionnel et pour du soutien dans des difficultés personnelles.
- Rencontres de groupe, de 21 à 28 heures par semaine.
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Dîner avec les personnes participantes.
- Présence au local en dehors des heures prévues au programme.
- Simulation de comportements ou jeux de rôles en lien avec des difficultés ou des habitudes de vie.
- Remise d'une « attestation maison » personnalisée pour la participation et la contribution au projet collectif.

5. Participation à des activités préalables à l'employabilité
Du 1er octobre au 19 février

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité

- *Connaissance de soi :* Passation du GROP[2] (autopositionnement, code Holland, transmission des résultats en rencontres individuelles).
- *Compétences relationnelles :* Entamer et maintenir une conversation, s'exprimer clairement et bien écouter, gestion des émotions et résolution de conflits.
- *Préparation au retour en emploi ou aux études :* transitions, santé mentale, atelier sur le maintien en lien avec les projets de mise en mouvement des personnes participantes.
- *Stratégies de recherche d'emploi :* Informations sur les étapes de recherches de stage et d'emploi; simulation de rencontres d'exploration de milieux; rédaction et correction du CV; scénario d'appel à l'employeur selon l'approche du club de recherche d'emploi et rappel des notions sur le CV; entrevue d'embauche; rédaction d'une lettre de présentation; rédaction d'une lettre de remerciement; conception d'une carte professionnelle; correction des lettres de motivation par les personnes intervenantes; simulation d'entrevues d'embauche.
- *Habitudes de vie :* Sexualité saine (2) et autres, selon les besoins de personnes participantes.

- Autres
  - *Loisirs* : Journée de fête pour souligner l'Halloween et Noël.
  - *Activités hebdomadaires* : Bilan hebdomadaire des activités de la semaine, journaux de bord des personnes participantes.
- Connaissance des milieux
  - Institutions scolaires, entreprises et organismes communautaires : rallye qui impliquait que les personnes participantes se rendent dans des organismes communautaires, des entreprises et des établissements scolaires en lien avec leurs intérêts et besoins pour poser des questions aux personnes responsables. Les parcours de rallye étaient personnalisés.
  - Visite du salon de la formation professionnelle et technique.
  - Participation aux journées portes ouvertes au cégep et au CFP de la ville.
  - Participation à une journée SEP (sentiment d'efficacité personnelle) dans une commission scolaire de la région.
  - *Institutions culturelles :* Visite du *Biodôme* et retour en groupe sur la visite.
- Développement de l'*empowerment*
  - Rédaction d'un plan d'action déterminé par chacune des personnes participantes.
  - Démarches individualisées par les personnes participantes pour la mise en œuvre de leur projet professionnel.

Méthodes

- Rencontres hebdomadaires et ponctuelles avec les personnes participantes pour poursuivre la clarification de leur projet professionnel et offrir du soutien lors de difficultés personnelles et leurs démarches personnelles et professionnelles.
- Rencontres de groupe, de 14 à 21 heures par semaine, selon les autres activités (ex. : visite d'un centre de formation).
- Documents à lire et sur lesquels les personnes participantes ont à écrire.
- Visites de lieux.
- Simulation de comportements ou jeux de rôles en lien avec les démarches de recherche d'emploi.
- Utilisation des liens entre les personnes intervenantes et les autres ressources communautaires du milieu qui interviennent auprès de la clientèle jeune et des personnes dites éloignées du marché du travail.

6. Stage et intégration en emploi ou aux études
De janvier au 31 août 2010

Catégories d'activités réalisées

- Développement de la personne ou de l'employabilité
  - Développement de compétences.
  - *Stage :* Intégration en stage de cinq personnes participantes et suivi pour favoriser leur maintien et le développement de leurs compétences.
  - *Retour aux études :* Suivi individualisé des personnes aux études (six personnes) pour les soutenir dans

leur transition et dans le développement de méthodes de travail scolaire et, pour certaines, favoriser la conciliation études-famille.
    - *Maintien de la motivation :* Activités hebdomadaires (parfois non formelles) sur le maintien de la motivation vers l'action, particulièrement avec les personnes qui ne sont pas en emploi ou en stage.
- Connaissance des milieux
    - *Institutions scolaires :* Intégration des personnes participantes dans diverses institutions scolaires.
    - *Organismes communautaires :* Déménagement du projet dans les locaux de l'organisme responsable de PCM.
- Développement de l'*empowerment*
    - Amener une personne participante à développer sa capacité à négocier avec des personnes en position d'autorité lors de litiges.
    - Amener une personne à utiliser les ressources légales pour assurer sa sécurité.
- Implication dans la communauté
    - Une personne participante fait partie du spectacle d'un organisme regroupant des travailleurs de rue. Plusieurs membres du groupe assistent à l'évènement.

Méthodes

- Appels téléphoniques afin de trouver des milieux de stage et visites des milieux.
- Suivi de stage auprès des employeurs et des personnes intervenantes du centre d'éducation aux adultes.
- Suivi des personnes participantes (en personne, par courriel et par téléphone).
- Rencontres individuelles pour soutenir les personnes participantes dans leur projet scolaire, d'emploi et dans leurs autres sous-systèmes parfois chaotiques.
- Soutien des personnes participantes dans leur vécu personnel et, pour certaines, dans leurs démarches pour obtenir un diagnostic en lien avec leurs difficultés de santé mentale.
- Dîner avec les personnes participantes présentes.
- Accompagnement (aller avec elles), au besoin, des personnes dans leurs démarches et intervention dans le milieu de vie des personnes participantes.
- Rencontres ponctuelles en groupe selon les besoins des participants.
- Utilisation des liens entre les personnes intervenantes et les autres ressources communautaires du milieu qui interviennent auprès des jeunes ou des personnes dites éloignées du marché du travail.

4.2 SYNTHÈSE DE LA PROGRAMMATION EFFECTIVE EN CONTEXTE

Que comprend-on de la mise en place de la programmation de PCM et du contexte de cette mise en place?

D'abord, 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. De plus, on constate que les contextes socioéconomiques dans les villes où se déroule PCM montrent des disparités importantes tant sur le plan du marché du travail 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 de défavorisation importantes telles un nombre significatif de familles à faible revenu et un haut taux de chômage.

Comme prévu initialement, les lieux où les projets PCM ont été exécutés ont été choisis à proximité de la résidence des personnes participantes. Dans la très grande majorité des sites, la programmation a été réalisée à l'extérieur des bureaux des organismes responsables de PCM. Le choix du lieu a également été fait par plusieurs organismes de manière à créer un « milieu de vie » pour les personnes participantes : un endroit spécifiquement organisé pour elles, qui pourrait faciliter leur sentiment d'appartenance. Bien que cela ne soit pas spécifiquement détaillé dans la 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 la majorité des sites (n = 5), 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'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 support dans leur intervention. Le type de support 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 (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 prévu dans la structure générale du projet, 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. Celui-ci tenait compte de leurs contextes de vie, 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 programme est donc en soi variable, selon les besoins et les contextes de vie des personnes participantes. De plus, bien que PCM soit terminé depuis plus d'un an, on sait que certaines personnes participantes sont restées en lien avec certaines équipes d'intervention, toujours à l'emploi de l'organisme[64]

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. Au fil du programme, certains sites mobilisent moins le groupe de personnes participantes et augmentent le suivi individualisé en soutien aux projets plus individuels d'insertion en emploi, aux études ou autres. Certains sites ont mis de côté les méthodes groupales en faveur de l'accompagnement individualisé, 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 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 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. 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 (voir 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

[64] À notre connaissance, sur au moins un site, les liens entre personnes participantes et personnes intervenantes se sont maintenus, indépendamment du nouvel emploi occupé par les personnes intervenantes.

ouverture de la programmation. De manière plus précise, la souplesse et l'ouverture de la programmation sont observées 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 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 les difficultés qui sont rapidement transformés en activités 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.

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* des personnes et leur contribution à la vie de leur 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 prégnant dans les premières phases.

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 prévu dans 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 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. 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 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. 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. Le maintien d'une directionnalité[65] sur la formation et le travail tout au long de la programmation ressort comme une condition de réussite pour la mise en mouvement vers l'emploi.

4.3 PORTRAITS DES DIFFÉRENTES PERSONNES IMPLIQUÉES DANS L'ÉTUDE

La prochaine section présentera un portrait sociodémographique des trois principales catégories de personnes impliquées dans PCM. Dans le cas des personnes participantes, les données présentées sont celles du T1. Pour les personnes intervenantes, ces données ont été obtenues lors des entrevues menées au T2 de la recherche. Dans le cas des acteurs clés de la communauté, les données ont été obtenues lors des entrevues (T2, T3 ou T5).

4.3.1 Portrait global des personnes participantes au T1

Le portrait global, au T1, des 89 personnes participantes retenues pour la recherche est relativement varié, mais elles ont en commun un important éloignement du marché du travail.

Le Tableau 20 permet de constater que les femmes sont plus nombreuses (64 %) que les hommes à participer au projet PCM (36 %). Pour les sites ayant une clientèle mixte, on retrouve une proportion de 59 % de femmes et 41 % d'hommes. En ce qui a trait à leur âge, 61 % des personnes participantes du projet ont moins de 35 ans et 10 % ont moins de 25 ans. La majorité des personnes participantes sont originaires du Québec (68 %). Parmi les personnes immigrantes, 41 % sont installées au Québec depuis cinq ans ou moins. On note que 54 % des personnes participantes ont cessé de fréquenter un établissement scolaire en quatrième secondaire ou avant et que 55 % des personnes ne possèdent aucun diplôme. Parmi les personnes qui détiennent un diplôme, 67 % possèdent un diplôme de niveau secondaire (DES, DEP), 5 % ont obtenu un diplôme de niveau collégial (attestation d'études collégiales (AEC), DEC), 14 % ont obtenu un baccalauréat, et 14 % ont classé leur diplôme dans la catégorie « Autre ».

[65] 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 liée 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).

Tableau 20 Profil sociodémographique des personnes participantes au T1, ensemble des sites

	n	%
Genre		
Femme	57	64,0
Homme	32	36,0
Total	89	100,0
Dans les sites mixtes		
Femme	38	59,4
Homme	26	40,6
Total	64	100,0
Âge		
18-24 ans	8	9,8
25-34 ans	42	51,2
35-44 ans	17	20,7
45-54 ans	12	14,6
55 ans et plus	3	3,7
Total	82	100,0
Naissance au Québec		
Oui	58	68,2
Non	27	31,8
Total	85	100,0
Nombre d'années au Québec		
Moins de 2 ans	1	3,7
2 à 5 ans	10	37,0
6 à 9 ans	6	22,2
10 ans et plus	10	37,0
Total	27	100,0
Plus haut degré de scolarité fréquenté		
Primaire	9	11,0
Secondaire I	8	9,8
Secondaire II	5	6,1
Secondaire III	10	12,2
Secondaire IV	12	14,6
Secondaire V	17	20,7
Collégial	8	9,8
Universitaire	5	6,1
Autre	8	9,8
Total	82	100,0
Obtention d'un diplôme d'études		
Oui	37	45,1
Non	45	54,9
Total	82	100,0
Titre du diplôme		
DES	17	41,7
DEP	9	25,0
AEC	1	2,8
DEC	1	2,8
Baccalauréat	5	13,9
Autre	5	13,9
Total	36	100,0

De même, il importe de noter que neuf personnes parmi celles qui ont accepté le transfert de données avec le MESS (n = 65) ont des contraintes sévères à l'emploi. Elles sont considérées comme inaptes au travail au sens de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*.

Comme le présente le Tableau 21, 44 % des personnes participantes ont plus de cinq ans d'absence du marché du travail et 23 % n'ont aucune expérience. Au total, 71 % de l'échantillon satisfait toutefois au critère de l'éloignement de deux ans ou plus du marché du travail, mais 29 % de l'échantillon a eu une expérience de travail rémunérée au cours des deux années précédentes. Cependant, cette expérience a été pour la plupart de courte durée. La difficulté de se maintenir en emploi semble être très présente dans cette population. Parmi les personnes participantes ayant déjà travaillé, 41 % ont occupé leur dernier emploi moins de trois mois, et les deux tiers (65 %) sont restés moins d'un an à leur dernier emploi. Par ailleurs, 7 % ont occupé leur dernier emploi pendant plus de cinq ans. Lorsque questionnées sur les motifs de leur fin d'emploi, 20 % des personnes participantes invoquent une mise à pied, une fin de contrat, etc. Elles ont choisi de quitter leur emploi dans 18 % des cas et ont été congédiées dans 13 % des cas. Il importe de souligner que 22 % des personnes interrogées ont quitté leur emploi en raison de problèmes de santé ou de consommation de drogues.

Tableau 21 Historique de présence sur le marché du travail au T1, ensemble des sites

	n	%
Expérience de travail rémunéré		
Oui	66	80,5
Non	16	19,5
Total	82	100,0
Nombre d'années d'absence du marché du travail (MT)		
Moins de 2 ans d'absence du MT	20	28,6
2 à 5 ans d'absence du MT	19	27,1
6 à 9 ans d'absence du MT	9	12,9
10 ans et plus d'absence du MT	6	8,6
Aucune présence sur le MT	16	22,9
Total	69	100,0
Durée du dernier emploi		
Moins de 3 mois	22	40,7
3 à 11 mois	13	24,1
1 à 2 ans	9	16,7
3 à 5 ans	6	11,1
Plus de 5 ans	4	7,4
Total	54	100,0
Motifs de fin d'emploi		
Départ volontaire	11	18,3
Mise à pied	18	20,0
Congédiement	8	13,3
Problèmes de santé ou de consommation	13	21,7
Autres	10	16,7
Total	60	100,0

Le Tableau 22 rapporte la présence à l'aide sociale des 65 personnes faisant partie de l'échantillon qui ont autorisé le MESS à transmettre des informations relatives à leur situation. Au cours des douze derniers mois avant leur participation à PCM, 95 % des personnes avaient bénéficié de l'aide sociale. Parmi celles-ci, 77 % en ont bénéficié pendant les douze mois complets. Les 5 % qui n'ont reçu aucune prestation d'aide sociale ont pu recevoir d'autres types de prestations (ex. : aide aux victimes d'actes criminels).

Tableau 22 Présence à l'aide sociale au cours de l'année précédant la participation à PCM, ensemble des sites

	n	%
Nombre de mois de présence à l'aide sociale, au cours des 12 mois précédant la participation		
Aucun	3	4,6
Entre 1 et 3 mois	2	3,1
Entre 4 et 6 mois	8	12,3
Entre 7 et 11 mois	2	3,1
12 mois	50	76,9
Total	65	100,0

En ce qui concerne la participation aux mesures actives d'emploi effectuées au MESS dans les cinq années précédant PCM, le Tableau 23 permet de constater que 49 % des personnes n'avaient participé à aucune mesure, 29 % avaient participé à une mesure, 22 % avaient participé à deux mesures ou plus.

Tableau 23 Nombre de mesures au MESS dans les cinq années précédant la participation à PCM, ensemble des sites

Nombre de mesures avant PCM	*n*	%
0	32	49,2
1	19	29,2
2	6	9,2
3	4	6,2
4	4	6,2
Total	65	100
Type de mesure	Service d'aide à l'emploi	27,1
	Francisation	16,9
	Mesure de formation	11,8
	Entreprises d'insertion	10,1
	Devenir	8,4
	Solidarité jeunesse	6,7
	Jeunes en action	
	Interagir	3,3
	Programme de préparation à l'emploi	3,3
	Insertion sociale	3,3
	Autres	10,1

Parmi les 59 mentions de mesures, les plus fréquentes sont les services d'aide à l'emploi (SAE) (27 %), la mesure de francisation pour les personnes immigrantes (17 %) et les autres mesures de formation (12 %).

En somme, l'analyse des données du T1 permet de constater un certain cumul de caractéristiques qui confirment l'appartenance des personnes participantes au groupe des personnes dites éloignées du marché du travail, selon les critères d'Emploi-Québec. En d'autres termes, le recrutement a permis de rejoindre une clientèle éloignée du marché du travail qui cumule plusieurs critères d'Emploi-Québec. La majorité des personnes a une absence prolongée du marché du travail, une faible scolarité ou a peu participé à des mesures actives d'emploi dans les cinq dernières années. Cette population correspond à celle qui était visée par le programme.

4.3.2 Portrait des personnes intervenantes

Le Tableau 24 permet de constater que la très grande majorité (14/17) des personnes qui interviennent au sein du projet PCM sont des femmes. Près de la moitié ont moins de 35 ans (47 %), 29 % ont de 35 à 44 ans et 24 %, soit près du quart, ont 45 ans et plus.

Au sujet du diplôme le plus élevé obtenu, plus de la moitié, soit 53 %, détiennent un baccalauréat et 24 % possèdent une maîtrise, 18 % possèdent un diplôme collégial et 6 % ont un certificat. En tout, 41 % des personnes intervenantes possèdent une formation dans le domaine de l'orientation, 12 % sont détentrices d'un diplôme en travail social et 12 % ont un diplôme en éducation spécialisée. Les autres personnes intervenantes ont des formations très variées (administration, art dramatique, communication, intervention communautaire, psychologie, cumul de certificats). Quatre personnes (24 %) sont conseillères ou conseillers d'orientation et font donc partie de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ); les autres (76 %) n'appartiennent à aucun ordre ou association professionnelle.

Tableau 24 Profil sociodémographique des personnes intervenantes, ensemble des sites

	n	%
Genre		
Femme	14	82,4
Homme	3	17,6
Total	17	100,0
Âge		
25-34 ans	8	47,1
35-44 ans	5	29,4
45 ans et plus	4	23,5
Total	17	100,0
Diplôme le plus élevé obtenu		
AEC	1	5,9
DEC	2	11,8
Certificat	1	5,9
Baccalauréat	9	52,9
Maîtrise	4	23,5
Total	17	100,0
Titre du diplôme		
Administration	1	5,9
Art dramatique	1	5,9
Communication	1	5,9
Cumul de certificats	1	5,9
Développement de carrière	2	11,8
Éducation spécialisée	2	11,8
Intervention communautaire	1	5,9
Orientation	5	29,4
Psychologie	1	5,9
Travail social	2	11,8
Total	17	100,0

Membre d'un ordre ou d'une association professionnelle		
Oui	4	23,5
Non	13	76,5
Total	17	100,0
Années d'expérience au sein de l'organisme		
Moins de 2 ans	11	64,7
2 à 5 ans	4	23,5
6 à 9 ans	1	5,9
10 ans et plus	1	5,9
Total	17	100,0
Années d'expérience d'intervention		
Moins de 2 ans	0	0,0
2 à 5 ans	2	11,8
6 à 9 ans	8	47,1
10 ans et plus	7	41,2
Total	17	100,0
Habite le même quartier que les personnes participantes		
Oui	8	47,1
Non	9	52,9
Total	17	100,0

Les deux tiers (65 %) des personnes intervenantes de PCM sont employées de leur organisme depuis moins de deux ans. Cependant, la grande majorité (88 %) cumule plus de cinq ans d'expérience de travail en intervention et seulement deux personnes possèdent cinq ans ou moins d'expérience en intervention. Dans le projet déposé par le MESS, il est précisé à la page 12 que « Chaque organisme assignera l'équivalent de deux intervenants seniors pour la réalisation du projet ». Le nombre d'années d'expérience d'une personne intervenante senior n'est pas précisé dans cette formulation, mais si on interprète le terme « senior » comme « confirmé sur le plan professionnel », il est possible de conclure que les organismes ont respecté ce critère. Enfin, presque la moitié (47 %) des personnes intervenantes habitent ou fréquentent le même quartier que les personnes qui participent au programme PCM.

4.3.3 Portrait des acteurs clés de la communauté

Lors des T2, T3 et T5 de la recherche, 67 acteurs clés de la communauté ont été rencontrés dans le cadre de la recherche. Lors de ces rencontres, les données sociodémographiques de chacune de ces personnes ont été recueillies. Rappelons que parmi les acteurs clés de la communauté, on retrouve des gestionnaires des organismes responsables de PCM, des personnes qui ont côtoyé les personnes participantes sur les lieux de bénévolat ou de stage, des agentes et agents d'Emploi-Québec, de même que des personnes issues du regroupement responsable de l'administration globale du projet PCM.

Le Tableau 25 permet de constater que les femmes sont plus nombreuses (67 %) que les hommes (33 %) parmi les acteurs clés de la communauté. Les deux tiers (65 %) des acteurs clés ont plus de 45 ans et 33 % ont 55 ans et plus. La plupart (86 %) ont fréquenté l'enseignement collégial ou universitaire. La grande majorité (91 %) a obtenu un diplôme d'études, 11 % au niveau secondaire, 30 % au niveau collégial et 48 % au niveau universitaire.

Tableau 25 Profil sociodémographique des acteurs clés de la communauté, ensemble des sites

	n	%
Genre		
Femme	49	67,1
Homme	24	32,9
Total	73	100,0
Âge		
18-24 ans	1	1,5
25-34 ans	12	18,2
35-44 ans	10	15,2
45-54 ans	21	31,8
55 ans et plus	22	33,3
Total	66	100,0
Plus haut niveau de scolarité fréquenté		
Primaire	1	1,4
Secondaire I	2	2,8
Secondaire II	1	1,4
Secondaire IV	1	1,4
Secondaire V	5	6,9
Collégial	15	20,8
Universitaire	47	65,3
Total	72	100,0
Obtention d'un diplôme d'études		
Oui	64	91,4
Non	6	8,6
Total	70	100,0
Diplôme obtenu		
DES	5	7,9
DEP	2	3,2
DEC	19	30,2
Baccalauréat	23	36,5
Maîtrise	7	11,1
Autre	7	11,1
Total	63	100,0
Années d'expérience au sein de l'organisme		
Moins de 2 ans	10	14,3
2 à 5 ans	23	32,9
6 à 9 ans	17	24,3
10 ans et plus	20	28,6
Total	70	100,0

Années d'expérience sur le marché du travail		
2 à 5 ans	2	3,3
6 à 9 ans	7	11,7
10 à 19 ans	15	25,0
20 à 29 ans	13	21,7
30 à 39 ans	18	30,0
40 à 49 ans	4	6,7
50 ans et plus	1	1,7
Total	60	100,0

Au moment de l'entrevue, 29 % des acteurs clés de la communauté cumulaient dix ans ou plus de service dans leur organisme; 24 % entre six et neuf années; 33 % entre deux et cinq années. Une minorité (14 %) travaillait à leur organisme depuis moins de deux ans. Enfin, la très grande majorité (97 %) des acteurs clés de la communauté sont sur le marché du travail depuis plus de cinq ans.

4.4 EFFETS DES PROJETS PCM SUR LES PERSONNES PARTICIPANTES

Cette section vise à répondre à l'objectif 2 de la recherche, soit d'évaluer les retombées de PCM pour l'individu sur la mise en mouvement, le maintien dans le projet, l'intégration en emploi et le maintien en emploi. En d'autres mots, cette section vise à documenter les retombées de PCM chez les personnes participantes. Une première partie présente les mesures quantitatives et la section se poursuit avec la présentation des effets identifiés à partir des données qualitatives.

4.4.1 Mesure des effets intermédiaires aux T1, T2, T3

La sous-section suivante présente l'évolution des variables déterminantes pour l'insertion à l'emploi (ou effets intermédiaires) au cours du projet PCM pour l'ensemble des personnes participantes. Une comparaison des variables estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, détresse psychologique, échelles de provisions sociales et émotions sera faite à partir des résultats obtenus dans les questionnaires aux T1, T2 et T3 (Tableau 26).

Tableau 26 Effets intermédiaires du projet PCM sur les personnes participantes, ensemble des sites

	T1 *n* = 89 M (É.T.)	T2 *n* = 86 M (É.T.)	T3 *n* = 83 M (É.T.)
Estime de soi			
Positive	47,78 (10,90)		50,91 (9,96)
Négative	-28,44 (11,35)		
SEP	3,46 (0,79)	3,62 (0,76)	
Détresse psychologique			
Dépression	2,12 (0,69)		
Anxiété	2,31 (0,84)		
Irritabilité	2,44 (0,84)		2,27 (0,70)
Problèmes cognitifs	1,91 (0,74)		
Démoralisation [échelle globale]	2,06 (0,59)		
Échelles des provisions sociales			
Attachement	11,45 (2,95)	12,36 (2,73)	
Aide tangible et matérielle	12,14 (2,76)	13,37 (2,57)	
Conseils	12,35 (2,68)	13,01 (2,48)	13,15 (2,07)
Intégration sociale	11,71 (2,34)		
Assurance de sa valeur	11,97 (2,44)	12,91 (2,09)	12,92 (1,95)
Besoin de se sentir utile	11,74 (2,64)		
EPS [échelle globale]	72,71 (12,30)	76,50 (11,87)	
Motivation à travailler			
Amotivation	3,00 (1,33)		2,42 (1,37)
Motivation extrinsèque	3,94 (0,63)		
Motivation intrinsèque	4,18 (0,70)		3,93 (0,82)
Émotions			
Émotions positives	3,72 (1,23)		
Émotions négatives	3,23 (1,48)		2,81 (1,52)

Note : Ne sont rapportés que les résultats significatifs, lesquels sont comparés au T1. Lorsqu'il y a plus d'une paire de résultats significatifs par sous-échelle, les données du T1 sont appariées au premier des temps significatifs. Les différents *n* correspondent au nombre de personnes formant l'échantillon aux différents temps de la recherche, et non pas au nombre de répondants parmi ces personnes (le nombre de paires étant forcément moins élevé).

Estime de soi positive et négative

Un test-*t* est réalisé pour évaluer la différence de moyennes à l'estime de soi positive et négative au début du projet (respectivement : $\bar{}$ = 48,32 ; *é.t.* = 10,87[66] et $\bar{}$ = -28,44 ; *é.t.* = 11,35) et dans les temps ultérieurs de collecte de données. Les résultats indiquent une amélioration significative de l'estime de soi positive au T3 de la recherche ($\bar{}$ = 50,91 ; *é.t.* = 9,96). L'estime de soi positive

[66] Les scores rapportés dans cette section correspondent aux données avant appariement avec l'un ou l'autre des temps de la recherche. C'est la raison pour laquelle peuvent parfois différer des données du tableau.

des personnes participantes qui vivent l'expérience du projet PCM connaîtrait donc une progression significative. Par ailleurs, il est intéressant de constater que les scores d'estime de soi positive obtenus au T3 ($\bar{}$ = 51,00 ; *é.t.* = 9,84) rapprochent les personnes participantes de PCM des moyennes obtenues par des personnes étudiantes au baccalauréat en psychologie pour la validation du questionnaire ($\bar{}$ = 51,30 ; *é.t.* = 8,70) (*n* = 497). Le même constat s'applique pour l'estime de soi négative des personnes participantes au T3 ($\bar{}$ = -26,76 ; *é.t.* = 9,90) par comparaison avec ce même groupe de personnes étudiantes ($\bar{}$ = -26,54 ; *é.t.* = 9,48) (*n* = 497). Ainsi, il est possible de constater qu'après quelques mois de parcours dans le programme, les personnes participantes possèdent une estime de soi, tant positive que négative, qui ne diffère pas significativement[67] de celles de personnes déjà en action dans un projet d'études (Lecomte, Corbière et Laisné, 2006).

Sentiment d'efficacité personnelle

On constate une hausse significative du SEP du T1 ($\bar{}$ = 3,46 ; *é.t.* = 0,79) au T2 ($\bar{}$ = 3,62 ; *é.t.* = 0,76). On peut penser que le fait de réaliser les tâches en lien avec les différents projets collectifs a pu avoir un impact sur le SEP des personnes participantes, notamment en ce qui a trait avec la confiance en leur capacité à accomplir les tâches demandées. Entre le T1 et le T3 de la recherche, aucune différence sur le SEP n'est constatée.

Détresse psychologique

Peu de différences significatives sont à rapporter au plan de la détresse psychologique, selon les facteurs de dépression, d'anxiété, d'irritabilité, de problèmes cognitifs et de démoralisation. La moyenne de ces facteurs ne varie pas significativement entre le T1 et le T2 de la recherche. Toutefois, il importe de souligner que dans le questionnaire de l'IDPESQ-14, les questions renvoient la personne à son vécu lors de la dernière semaine. Le constat demeure le même entre le T1 et le T3, à l'exception du niveau initial d'irritabilité ($\bar{}$ = 2,44 ; *é.t.* = 0,84) et le score obtenu au T3 ($\bar{}$ = 2,27 ; *é.t.* = 0,70), lequel marque une baisse significative. Quelques mois après le début de PCM, les personnes participantes se déclarent moins négatives dans leur critique des autres et moins contrariées par les gens ou les évènements. Sur l'indice global de démoralisation, on constate toutefois une différence significative entre les scores obtenus au T3 ($\bar{}$ = 2,04 ; *é.t.* = 0,55) par les personnes participantes de PCM et la moyenne obtenue par l'échantillon d'adultes dans le cadre de la validation du questionnaire ($\bar{}$ = 1,47 ; *é.t.* = 0,43) (*n* = 2018) (Préville *et al.*, 1992). Le niveau de détresse psychologique des personnes participantes serait significativement plus élevé que celui de ce groupe d'adultes.

[67] Cette comparaison, effectuée en utilisant le *n*, la moyenne et l'écart-type publiés par ces auteurs ne permet pas de rapporter les valeurs de *t* et de *p*.

Échelle des provisions sociales

Les différences à signaler sur l'échelle des provisions sociales (EPS) sont plus nombreuses. On constate des hausses significatives entre le T1 et le T2 parmi quatre des six échelles et sur l'échelle globale. Les écarts significatifs sont associés à l'attachement (T1 : $\bar{}$ = 11,45 ; *é.t.* = 2,95 ; T2 : $\bar{}$ = 12,36 ; *é.t.* = 2,73), l'aide tangible et matérielle (T1 : $\bar{}$ = 12,14 ; *é.t.* = 2,76 ; T2 : $\bar{}$ = 13,37 ; *é.t.* = 2,57), les conseils (T1 : $\bar{}$ = 12,35 ; *é.t.* = 2,68 ; T2 : $\bar{}$ = 13,01 ; *é.t.* = 2,48), l'assurance de sa valeur (T1 : $\bar{}$ = 11,97 ; *é.t.* = 2,44 ; T2 : $\bar{}$ = 12,91 ; *é.t.* = 2,09), ainsi que l'échelle globale (T1 : $\bar{}$ = 72,71 ; *é.t.* = 12,30 ; T2 : $\bar{}$ = 76,50 ; *é.t.* = 11,87). On ne note aucun changement significatif des deux autres dimensions mesurées par le questionnaire, soit l'intégration sociale et le besoin de se sentir utile et nécessaire. Ces résultats amènent à penser qu'en participant à un programme en groupe où elles réalisent un projet collectif dans leur communauté et où elles sont accompagnées quotidiennement par des personnes intervenantes, les personnes participantes développent un attachement, augmentent leur sentiment d'avoir une valeur dans les relations avec les autres et obtiennent des conseils et de l'aide tangible et matérielle.

Les hausses sont moins nombreuses entre le T1 et le T3 et concernent les conseils (T1 : $\bar{}$ = 12,34 ; *é.t.* = 2,66 ; T3 : $\bar{}$ = 13,15 ; *é.t.* = 2,07) et l'assurance de sa valeur (T1 : $\bar{}$ = 11,90 ; *é.t.* = 2,41 ; T3 : $\bar{}$ = 12,92 ; *é.t.* = 1,95). Les autres facteurs mesurés par les EPS ne varient pas significativement entre le T1 et le T3. Il est donc possible de constater que les huit premiers mois du projet PCM ont principalement eu un effet, dans le support social perçu, sur les facteurs de conseils et d'assurance de sa valeur. Le début des projets PCM semble avoir fait davantage évoluer l'ensemble des échelles de provisions sociales que la période qui a suivi le projet collectif. L'absence de changement sur l'échelle d'intégration sociale ne devrait pas étonner, puisque celle-ci n'était encore que très partiellement entamée au T3 de la recherche et allait s'instaurer véritablement lors des temps ultérieurs. Il est pertinent de noter que ni le T2 ni le T3 ne marquent de différences significatives sur l'échelle globale entre l'échantillon de PCM (T2 : $\bar{}$ = 75,24 ; *é.t.* = 11,51 ; T3 : $\bar{}$ = 73,94 ; *é.t.* = 8,56) et celui de personnes assistées sociales qui a servi à la validation du questionnaire ($\bar{}$ = 73,88 ; *é.t.* = 8,78) (*n* = 79) (Caron, 1996). En revanche, ces moyennes de l'échantillon PCM comparées à la population générale ($\bar{}$ = 77,88 ; *é.t.* = 9,23) (*n* = 266) diffèrent significativement au T3, mais pas au T2. Bien qu'il ne se soit pas maintenu, le niveau de support social perçu immédiatement après le projet collectif était donc semblable à celui de la population générale.

Motivation à travailler

Entre le T1 et le T2, la motivation des personnes participantes est stable sur tous les facteurs liés à la motivation, soit : l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. La motivation extrinsèque, initialement élevée à près de 4 ($\bar{}$ = 3,94 ; *é.t.* = 0,63) sur une échelle de 5, demeure stable. Entre le T1 et le T3, on constate des diminutions significatives sur l'amotivation (T1 : $\bar{}$ = 3,00 ; *é.t.* = 1,33 ; T3 : $\bar{}$ = 2,42 ; *é.t.* = 1,37) et la motivation intrinsèque (T1 : $\bar{}$ = 4,18 ; *é.t.* = 0,70 ; T3 : $\bar{}$ = 3,93 ; *é.t.* = 0,82). La première diminution, sur l'amotivation,

signifie que les personnes participantes s'engagent moins dans des activités sans en comprendre le sens ou en saisir l'utilité. La seconde diminution, sur la motivation intrinsèque, indique en revanche que les personnes participantes déclarent moins s'engager dans les activités pour le plaisir qu'elles procurent en elles-mêmes ou dans le but de faire de nouveaux apprentissages. Cela dit, bien que cette dernière baisse soit significative, la moyenne demeure tout de même élevée avec un score de près de 4 sur une échelle de 5.

Émotions

Les émotions positives reliées à la perception des expériences de travail passées, telles la joie et la fierté, demeurent stables au long du projet, alors que les émotions désagréables reliées à ce thème, telles la colère et l'anxiété, connaissent une diminution significative entre le T1 ($\bar{}$ = 3,23 ; *é.t.* = 1,48) et le T3 ($\bar{}$ = 2,81 ; *é.t.* = 1,52). Il est possible que les personnes participantes aient appris en cours de projet à donner un sens nouveau à leurs difficultés sur le marché du travail et à en construire une perception moins négative.

Réseaux d'intimes

Le Tableau 27 permet de constater une hausse de la moyenne du nombre de personnes intimes dans le réseau social des personnes participantes entre le T1 et les T2 ou T3 de la recherche. Ainsi, de façon générale, les personnes participantes ont accru le nombre de personnes dans leur réseau d'intimes depuis le début de leur participation à PCM. La moyenne du nombre d'intimes varie entre 3,32 et 3,96 intimes.

Tableau 27 Effets sur le réseau social intime des personnes participantes, ensemble des sites

	T1 *n* = 81 M (É.T.)	T2 *n* = 74 M (É.T.)	T3 *n* = 65 M (É.T.)
Nombre de personnes intimes par personne participante	3,32 (2,59)	3,96 (3,02)	3,85 (3,08)
Minimum	0	0	0
Maximum	11	17	19
% des personnes participantes selon le nombre d'intimes			
Aucun	8,6 %	12 %	4,5 %
1 à 4	51,9 %	33,3 %	50,0 %
4 et plus	39,5 %	54,7 %	45,5 %

Le Tableau 27 permet également de voir que les écarts entre les minima et les maxima d'intimes se creusent pendant le projet PCM. L'augmentation des maxima permet de voir que les réseaux d'intimes croissent pour certaines personnes participantes. Elles ont de plus en plus de personnes dans leur entourage des personnes assez proches d'elles avec qui elles peuvent s'entretenir d'éléments importants dans leur vie. De plus, la lecture du Tableau 27 permet de constater, entre le T1 et le T3 de la recherche, une diminution des personnes participantes ayant indiqué n'avoir aucune personne dans leur entourage à qui elles peuvent confier des éléments importants. Cet

élément paraît important pour les personnes participantes qui obtiennent une forme de soutien affectif de la part d'au moins une personne. On peut penser que cela constitue une première étape de recréation de liens avec les sous-systèmes pairs ou avec la famille dans le microsystème. Par ailleurs, l'augmentation du pourcentage de personnes ayant indiqué n'avoir aucune personne intime au T2 de la recherche pourrait s'expliquer par une sélection plus grande des personnes pouvant entrer dans le réseau d'intimes des personnes participantes. Plusieurs personnes participantes ont indiqué en entrevue et lors des journées d'observation qu'elles faisaient un « ménage » dans leur réseau d'amis pour garder surtout des gens positifs par rapport à leur projet d'emploi ou d'études, un phénomène déjà documenté dans les situations où les personnes cherchent à améliorer leur position sociale (Bourdon, 2009*a*; Bourdon 2009*b*).

De plus, la proportion de personnes participantes ayant une à quatre personnes dans leur réseau d'intimes est relativement stable entre le T1 et le T3 de la recherche, mais chute au T2 où la majorité a quatre personnes ou plus dans son réseau d'intimes. Le T2 correspond à la fin du projet collectif. Il semble que les activités liées à cette phase, qui se sont majoritairement déroulées en groupe et ont impliqué de nombreuses interactions avec des acteurs de la communauté, ont offert une occasion d'ajouter des liens intimes aux personnes participantes. Le pourcentage de personnes ayant quatre personnes ou plus dans leur réseau d'intimes diminue au T3, sans pour autant revenir à la situation initiale (T1). On peut penser que la participation à PCM a eu un effet relativement pérenne sur le développement du réseau d'intimes des personnes participantes, mais que le maintien de la totalité du réseau est difficile au T3 alors que plusieurs personnes participantes sont en action à l'extérieur du groupe dans leur stage, leur bénévolat, leur emploi ou en formation.

Ces moyennes peuvent être comparées à celles d'autres populations ayant répondu au même questionnaire. Dans le cadre de l'enquête longitudinale sur les transitions et l'apprentissage de jeunes adultes en situation de précarité de Bourdon, Bélisle, Garon, Michaud, Van Caloen, Gosselin, et Yergeau (2008), il a été montré que les jeunes avaient en moyenne 5,2 intimes avant de commencer l'enquête. Dans une autre étude menée auprès de jeunes du collégial (Bourdon, Charbonneau et Cournoyer, 2011), le nombre moyen d'intimes se situait à 5,8 dans les programmes préuniversitaires ou 6,5 dans les programmes techniques à la « vague 1 » (l'équivalent du temps 1 dans cette étude) de la recherche. Dans ces deux groupes, personne n'avait aucun intime dans son réseau. Bien qu'il soit reconnu que les jeunes adultes ont un réseau social plus étendu que les adultes, ces comparaisons permettent de constater que les personnes participantes du projet PCM se démarquent par rapport aux autres populations étudiées. Les personnes participantes ont un réseau d'intimes relativement restreint ou n'entretiennent de relations avec personne à qui elles peuvent confier des éléments importants. On peut penser que ces personnes peuvent vivre de l'isolement ou ressentir de la solitude en ce qui a trait aux relations sociales. Les données qualitatives présentées dans la section sur les changements en lien avec sa manière d'être en relation (voir section 4.4.6) vont dans le sens de ces constats.

Tableau 28 Effets sur les caractéristiques des membres du réseau social intime des personnes participantes, ensemble des sites

Variables	**Catégorie**	**Temps 1** (%) (*n* = 276)	**Temps 2** (%) (*n* = 306)	**Temps 3** (%) (*n* = 257)
Genre	Hommes	45,1	41,0	40,2
	Femmes	54,9	59,0	59,8
Liens selon le genre	Hétérophile	44	42,4	40,6
	Homophile	56	57,6	59,4
Liens	Famille	50,4	38,2	41,1
	Hors famille	49,6	61,8	58,9
Occupation	Actifs	79,8	80,5	78,0
	Inactifs	20,2	19,5	22,0
Niveau de scolarité	Avec un diplôme	60,5	55,2	59,2
	Sans diplôme	39,5	44,8	40,8
Statut dans le projet	Dans le projet	9,3	22,6	18,5
	Pas dans le projet	90,7	77,4	81,5

Comme nous l'avons précisé plus tôt, le nombre de personnes intimes a cru entre le T1 et le T2 de la recherche. Le Tableau 28 montre un accroissement du nombre de personnes intimes hors famille aux T2 et T3. Les nouvelles relations sont donc créées principalement en dehors d'un lien familial, notamment parmi les personnes participantes ou intervenantes du projet. Cette intégration de membres du projet PCM au réseau de personnes intimes pourrait expliquer la légère hausse des personnes intimes sans diplôme au T2 de la recherche. En effet, de nombreuses personnes participantes de PCM entrent dans cette catégorie. Cet ajout de liens d'emblée socialement moins proches des personnes peut s'avérer positif, car il ouvre la porte à l'exploration de modes, milieux de vie et réseaux de ressources et d'information non accessibles auparavant (Bourdon, 2009*b*; Granovetter, 1973). En ce qui a trait au genre, il est possible de constater une légère hausse du pourcentage de femmes dans le réseau d'intimes entre ces deux temps (T1 et T2). Au T3 de la recherche, les pourcentages liés au genre, aux liens selon le genre, aux liens familiaux et à l'occupation des personnes intimes se distinguent peu de ceux du T2. Cependant, le Tableau 28 permet de noter une diminution, entre le T2 et le T3, du nombre de personnes intimes ayant un statut dans le projet, passant de 23 % à 19 %. Les données qualitatives nous permettent de mieux comprendre cette diminution. Au T3 de la recherche, plusieurs personnes sont en stage, font du bénévolat et certaines ont commencé un programme de formation ou un emploi. Ainsi, plusieurs personnes participantes indiquent dans leurs entrevues T3 qu'elles fréquentent de façon moins régulière les personnes participantes du groupe[68]. Par ailleurs, on constate une hausse des personnes possédant un diplôme dans le réseau d'intimes des personnes participantes au T3.

[68] Cela est différent sur trois sites où les personnes participantes font des stages ou des plateaux de travail en groupe ou participent encore régulièrement à des activités de groupe.

En ce qui a trait à l'évolution des caractéristiques de personnes intimes entre le T1 et le T3, on constate un pourcentage plus élevé de femmes, davantage de liens homophiles, une croissance importante des liens hors famille et une proportion plus importante de liens avec des personnes ayant un statut dans le projet. L'occupation et le niveau de scolarité des personnes intimes varient peu entre ces deux phases.

Satisfaction en lien avec les personnes intervenantes

Comme le précise le chapitre *Méthode de la recherche*, un instrument a été ajouté au T3 pour mesurer la satisfaction des personnes participantes envers les interventions et le soutien reçus dans le cadre de PCM. Selon les résultats obtenus, les personnes participantes sont très satisfaites à l'égard des personnes intervenantes et des interventions reçues dans le cadre de PCM ($\bar{}$ = 4,29 ; *é.t.* = 0,62). De plus, la faible dispersion des résultats montre que ce niveau élevé de satisfaction est largement partagé au sein du groupe de personnes participantes. Ce score indique que, de l'avis des personnes participantes, les personnes intervenantes sont disponibles, attentives et à l'écoute de leurs besoins. Ce score indique en outre que les personnes intervenantes acceptent les personnes participantes telles qu'elles sont, qu'elles les aident à se sentir bonnes et à prendre conscience de leurs forces et de leurs limites et qu'elles les soutiennent dans leurs choix, mais aussi qu'elles laissent les personnes participantes déterminer les choix qu'elles désirent faire.

Démarches effectuées dans le cadre de PCM

Dans le questionnaire T3, une question amenait les personnes participantes à indiquer les démarches entreprises dans le cadre de PCM. À cette question, 46 personnes (66 %) indiquent avoir entrepris des démarches en lien avec des obstacles qui nuisaient à leur mise en mouvement. Les principales démarches effectuées sont : amorcer une consultation avec une personne intervenante au CLSC (35 %), chercher un logement convenable (32 %) et chercher une garderie (11 %). Notons que 2 % des personnes ont commencé une thérapie pour vaincre la dépendance aux drogues.

4.4.2 Mesure des effets ultimes aux T4 et T5

Cette section fait état des effets ultimes sur les personnes participantes aux T4 et T5. Elle présente d'abord les indicateurs de la situation socioéconomique, puis les indicateurs de mise en mouvement, et enfin quelques indicateurs de placement du MESS.

Indicateurs de la situation socioéconomique

Cette section présente les indicateurs de la situation socioéconomiques aux T4 et T5 de la recherche. Ces variables sont l'occupation principale, le type d'emploi, le statut d'emploi, le nombre d'heures travaillées par semaine, le salaire, la perception de la situation économique et des conditions de vie en général.

Tableau 29 Effets ultimes sur les indicateurs socioéconomiques, T4 et T5, ensemble des sites

	T4 (*n* = 75)		T5 (*n* = 46)	
	n	%	*n*	%
Occupation principale				
Emploi	21	28,0	18	39,1
Études	20	26,7	10	21,7
Recherche d'emploi	9	12,0	3	6,5
Stage	13	17,3	1	2,2
Bénévolat	5	6,7	5	10,9
Autre	7	9,3	9	19,6
Total	75	100,0	46	100,0
Type d'emploi				
Emploi subventionné	6	28,6	7	46,7
Emploi non subventionné	15	71,4	8	53,3
Total	21	100,0	15	100,0
Statut d'emploi				
Temporaire (date de fin connue)	6	28,6	4	28,6
Saisonnier	2	9,5	0	0,0
Permanent	10	47,6	4	28,6
Autre	2	9,5	6	42,9
Non disponible	1	4,8	0	0,0
Total	21	100,0	14	100,0
Nombre d'heures travaillées par semaine				
35 heures et plus	10	50,0	5	29,4
Entre 25 et 34 heures	4	20,0	3	17,6
Entre 15 et 24 heures	2	10,0	3	17,6
Entre 5 et 14 heures	4	20,0	6	35,3
Moins de 5 heures	0	0,0	0	0,0
Total	20	100,0	17	100,0
Salaire				
Moins de 10 $/heure	7	41,2	5	35,7
Entre 10 $ et 12 $/heure	5	29,4	3	21,4
Entre 13 $ et 15 $/heure	3	17,6	4	28,6
Plus de 15 $/heure	2	11,8	1	7,1
Autre	0	0,0	1	7,1
Total	17	100,0	14	100,0
Situation économique				
S'est améliorée	35	60,3	17	39,5
S'est détériorée	2	3,4	11	25,6
N'a pas changé	21	36,2	15	34,9
Total	58	100,0	43	100,0
Conditions de vie en général				
Se sont améliorées	48	82,8	28	68,3
Se sont détériorées	1	1,7	4	9,8
N'ont pas changé	9	15,5	9	22,0
Total	58	100,0	41	100,0

En ce qui a trait à l'occupation principale, le Tableau 29 permet de constater qu'au T4, les 75 personnes présentes sont en mouvement dans au moins une occupation (sept d'entre elles ont déclaré en exercer plus d'une parmi les catégories qui apparaissent dans le tableau). Il est possible de constater que 28 % des personnes participantes sont alors en emploi, 27 % sont aux études, 12 % sont en recherche d'emploi, 17 % sont en stage et 7 % font du bénévolat. Parmi les personnes qui ont déclaré être en emploi au T4, 71 % se trouvaient dans un emploi non subventionné et 29 % dans un emploi subventionné. Les principaux statuts d'emploi sont les suivants : 48 % des personnes participantes occupaient un emploi permanent et 29 % un emploi temporaire avec date de fin connue. Le Tableau 29 permet également d'observer qu'au T4, 50 % des personnes travaillent 35 heures et plus par semaine, 20 % travaillent entre 25 et 34 heures et 20 % travaillent entre 5 et 15 heures. En ce qui concerne les personnes ayant fait des retours aux études, il paraît intéressant de noter que 53 % ne détenaient pas de diplôme avant PCM et que 44 % avaient fréquenté une quatrième secondaire et moins. De plus, au T4 de la recherche, une majorité de personnes participantes (60 %) déclarent que leur situation économique s'est améliorée, alors que 36 % sont d'avis qu'elle n'a pas changé. De façon plus générale, une très grande majorité de personnes participantes (83 %) déclare que ses conditions de vie en général se sont améliorées.

Au T5, les 46 personnes participantes sont aussi en mouvement (cinq d'entre elles ont déclaré exercer plus d'une occupation). Les personnes sont principalement en emploi (39 %) ou aux études (22 %). Parmi les personnes qui ont effectué un retour aux études, notons que 51,2 % n'avaient aucun diplôme avant leur participation à PCM. Elles sont retournées au niveau secondaire en formation générale à 50 %, en formation professionnelle à 25 %, au collégial à 21 % et au niveau universitaire à 5 %. Parmi les personnes qui ont un emploi, 53 % des personnes participantes occupent un emploi non subventionné et 47 % occupent un emploi subventionné. Quant aux statuts d'emploi connus, 29 % possèdent un emploi permanent et 29 % ont un emploi temporaire. Enfin, 29 % des personnes travaillent 35 heures et plus par semaine et 35 % travaillent entre 5 et 15 heures. On constate donc en fin de programme PCM un accroissement de la proportion de personnes occupant un emploi à temps partiel, comparativement au temps de mesure précédent (T4). Au T5, la proportion de personnes déclarant que leur situation économique n'a pas changé durant le projet demeure sensiblement la même qu'au T4 (35 %). Toutefois, la proportion de personnes dont la situation se serait améliorée diminue (40 %) alors que les cas où la situation s'est détériorée augmentent de plus de 20 points de pourcentage (à 26 %). La proportion de personnes qui considèrent que leurs conditions de vie en général se sont améliorées se situe à 68 %, comparativement à 83 % au T4. On constate donc une certaine dégradation de la situation économique et des conditions de vie en général entre le T4 et le T5. Une explication possible peut se trouver du côté de la fin de plusieurs emplois subventionnés et de la précarité d'emploi (statut d'emploi et faible nombre d'heures travaillées par semaine) rapportée au T5 par plusieurs personnes participantes.

Indicateurs de mise en mouvement

Cette section présente les indicateurs de mise en mouvement au T4 et au T5 de la recherche. Ces variables sont la motivation à travailler, la motivation à se mettre en action, l'estime de soi, la confiance en soi, la santé mentale, la santé physique et la fréquence où l'abandon a été envisagé durant le projet PCM.

Rappelons que la mesure de la motivation à travailler est la seule à avoir été faite lors des cinq temps de collecte. La section précédente a présenté les effets intermédiaires sur cet indicateur et le Tableau 30 compare les mesures aux T4 et T5 à celles du T1. La seule différence significative est une baisse de l'amotivation (T1 : $\bar{}$ = 3,00 ; *é.t.* = 1,33 ; T4 : $\bar{}$ = 2,10 ; *é.t.* = 1,16), déjà amorcée aux T2 et T3. Cette baisse signifie que les personnes participantes s'engagent moins dans des activités sans en comprendre le sens ou en saisir l'utilité.

Tableau 30 Effets ultimes sur la motivation à travailler, T4 et T5, ensemble des sites

	T1 *n* = 89 M (É.T.)	T4 *n* = 75 M (É.T.)	T5 *n* = 46 M (É.T.)
Motivation à travailler			
Amotivation	3,00 (1,33)	2,10 (1,16)	
Motivation extrinsèque	3,94 (0,63)		
Motivation intrinsèque	4,18 (0,70)		

Note : Ne sont rapportés que les résultats significatifs, lesquels sont comparés au T1. Lorsqu'il y a plus d'une paire de résultats significatifs par sous-échelle, les données du T1 sont appariées au premier des temps significatifs.

Contrairement à l'échelle de motivation à travailler, les autres indicateurs de mise en mouvement présentés au Tableau 31 ont été mesurés avec le questionnaire sur les effets ultimes et correspondent chacun à un item. Quand on leur demande de comparer leur motivation à se mettre en action au T4 avec ce qu'elle était au début de PCM, 77 % des personnes participantes affirment qu'elle s'est améliorée; 19 % qu'elle n'a pas changé et 4 % qu'elle s'est détériorée. Le portait est très semblable au T5. Pour 80 % des personnes participantes, la motivation à se mettre en action s'est améliorée; elle n'a pas changé pour 16 % d'entre elles et s'est détériorée pour 5 %.

Tableau 31 Effets ultimes sur les indicateurs de mise en mouvement, T4 et T5, ensemble des sites

	T4 (N = 75)		T5 (N = 46)	
	n	%	*n*	%
Motivation à se mettre en action				
S'est améliorée	44	77,2	34	79,1
S'est détériorée	2	3,5	2	4,7
N'a pas changé	11	19,3	7	16,3
Total	57	100,0	43	100,0
Estime de soi				
S'est améliorée	49	84,5	35	81,4
S'est détériorée	0	0,0	1	2,3
N'a pas changé	9	15,5	7	16,3
Total	58	100,0	43	100,0
Confiance en soi				
S'est améliorée	52	89,7	38	88,4
S'est détériorée	0	0,0	0	0,0
N'a pas changé	6	10,3	5	11,6
Total	58	100,0	43	100,0
Santé mentale				
S'est améliorée	36	62,1	31	72,1
S'est détériorée	3	5,2	4	9,3
N'a pas changé	19	32,8	8	18,6
Total	58	100,0	43	100,0
Santé physique				
S'est améliorée	25	43,1	14	33,3
S'est détériorée	7	12,1	7	16,7
N'a pas changé	26	44,8	21	50,0
Total	58	100,0	42	100,0
A pensé abandonner depuis le début de PCM				
Jamais	36	62,1	21	48,8
Une seule fois	13	22,4	7	16,3
Entre 2 et 5 fois	7	12,1	10	23,3
Entre 6 et 10 fois	2	3,4	4	9,3
Plus de 10 fois	0	0,0	1	2,3
Total	58	100,0	43	100,0

Tant pour le T4 que le T5, parmi les personnes indiquant que leur motivation à se mettre en action n'avait pas changé, la majorité a précisé qu'avant de participer au projet, elles étaient déjà motivées à se mettre en action et que cette disposition s'est maintenue au cours du programme. Ces données permettent de déduire que la participation aux projets PCM a pu stimuler la motivation à se mettre en action des personnes participantes et que cette motivation s'est traduite en insertion en emploi, en retour aux études et en intégration en stage ou en bénévolat pour la très grande majorité des personnes ayant répondu au sondage.

Au T4 et au T5, les personnes participantes sont appelées à donner la perception de l'évolution de leur estime de soi, à partir d'une question directe. À cette question, une grande majorité (85 %) a rapporté, au T4, une amélioration perçue de leur estime de soi. Au T5, ces proportions demeurent très semblables. Cette configuration de résultats se présente de nouveau avec la confiance en soi : 90 % (au T4) et 88 % (au T5) des personnes participantes rapportent d'importantes améliorations en ce sens. Ces données suggèrent que les personnes participantes ont une vision positive des apports des projets PCM sur leur propre personne. On pourrait penser que la hausse statistiquement significative de l'estime de soi entre les T1 et T3 se voit confirmée par le constat positif que les personnes participantes portent sur leur estime et leur confiance aux T4 et T5.

En ce qui a trait à la santé mentale au T4, on constate que 62 % des personnes participantes disent qu'elle s'est améliorée. Au T5, 72 % des personnes participantes disent que leur santé mentale s'est améliorée. On peut penser que le fait d'être en action dans un emploi, une formation, un stage ou un milieu de bénévolat a pu avoir un effet bénéfique sur la perception de leur santé mentale. Lorsque questionnées au T4 sur leur santé physique, 43 % des personnes participantes nomment qu'elle s'est améliorée et 45 % qu'elle n'a pas changé. De manière analogue, au T5, les personnes participantes sont d'avis à 33 % que leur santé physique s'est améliorée et à 50 % qu'elle n'a pas changé. Comme rapporté *supra* dans les synthèses de programmes, plusieurs sites ont présenté des ateliers ou élaboré des parties du projet collectif en lien avec la santé. On peut penser que ces mesures de sensibilisation peuvent avoir entraîné un changement positif sur la perception de certaines personnes par rapport à leur propre santé.

En ce qui a trait à l'abandon envisagé de PCM, il est intéressant de constater qu'au T4, les personnes participantes affirment dans une proportion de 62 % n'avoir jamais pensé abandonner le programme. De plus, 22 % d'entre elles déclarent avoir envisagé l'abandon une seule fois. Douze pour cent l'ont envisagé de deux à cinq fois et 3 % de six à dix fois. De manière générale, la fréquence de l'abandon envisagé croît au T5. Ainsi, 49 % des personnes participantes disent n'avoir jamais pensé abandonner et 16 % disent l'avoir envisagé une seule fois. Ce sont 23 % qui disent avoir considéré abandonner de deux à cinq fois, 9 % de six à dix fois et 2 % plus de dix fois. Cette augmentation de l'idée d'abandonner peut s'expliquer de deux manières. D'abord, six mois ont passé entre les deux mesures, durant lesquels les occasions d'envisager l'abandon ne peuvent que s'additionner aux précédentes. Ensuite, c'est durant cette période que les personnes participantes ont intégré le marché du travail, ce qui a pu s'avérer éprouvant pour certaines d'entre elles.

En outre, au T5, une question avait été ajoutée dans le questionnaire sur la situation occupationnelle des personnes (voir méthodologie). Treize personnes ont indiqué si elles estimaient avoir eu ou non une influence directe sur l'insertion en emploi, en formation ou en bénévolat de personnes de leur entourage. Elles soulignent avoir eu cette influence sur 21 personnes de leur entourage.

Indicateurs de placement du MESS

En décembre 2010, au moment où se tenait le T5 de la recherche, 62 % des personnes participantes étaient en mouvement dans une mesure du MESS, une proportion qui augmente légèrement à 65 % en août 2011 (Tableau 32). Ainsi, un an après leur participation à PCM, plusieurs personnes sont toujours en mouvement dans les mesures du MESS. Parmi ces mesures, les proportions les plus importantes concernent les SAE (17 %) et les mesures de formation de la main-d'œuvre (16 %).

Tableau 32 Présence à des mesures du MESS, année suivant la participation à PCM

	n_i	%
Mesure au MESS en décembre 2010		
Non	25	38,5
Oui	40	61,5
Total	65	100,0
Mesure au MESS en août 2011		
Non	23	35,4
Oui	42	64,6
Total	65	100,0
Mesures de formation de la main-d'œuvre		
Mesures de formation de la main-d'œuvre	10	15,4
SAE	12	16,9
Subventions salariales	5	7,7
Projets de préparation à l'emploi	4	6,2
Soutien au travail autonome	0	0,0
Initiative d'innovation pancanadienne	5	7,7
Nombre de mois de présence à l'aide		
Aucun	14	21,5
Entre 1 et 3 mois	5	7,7
Entre 4 et 6 mois	6	14,8
Entre 7 et 11 mois	4	6,1
12 mois	36	55,4
Total	65	100,0

Pendant les douze mois suivant leur participation à PCM, 22 % des personnes participantes n'avaient bénéficié d'aucun mois de présence à l'aide financière, alors que 56 % en avaient bénéficié durant l'année complète. Il importe de préciser que les personnes qui participent à des mesures du MESS pour retourner en formation ou en emploi font partie de ce groupe. Sur le nombre de personnes ayant bénéficié de l'aide sociale pendant douze mois, 38 % (n = 14) n'avaient bénéficié d'aucune mesure du MESS au cours de l'année suivant PCM. En somme, 30 % des personnes cumulent trois mois et moins de présence à l'aide sociale au cours des douze mois suivant leur participation au projet PCM.

Lorsqu'on compare le nombre de mois de présence à l'aide sociale des personnes ayant accepté l'échange de données avec le MESS au cours des douze mois précédant PCM ($\bar{}$ = 10,51 ; *é.t.* = 3,24) avec le nombre de mois de présence à l'aide sociale au cours des douze mois suivant PCM ($\bar{}$ = 7,78 ; *é.t.* = 5,21), on observe une diminution moyenne significative de presque trois mois. Si un peu plus de la moitié (54 %) des personnes enregistrent une même durée de présence avant et après PCM (Tableau 33), près de 40 % ont diminué leur présence à l'aide sociale après leur participation à PCM, et une personne sur cinq (21 %) a diminué cette présence de neuf mois ou plus. En ce qui concerne les augmentations, elles sont notamment attribuables à une rechute de toxicomanie, à une grossesse ou au début d'une formation subventionnée par Emploi-Québec.

Tableau 33 Différence de présence à l'aide sociale entre les 12 mois suivant et précédant PCM

	n_i	%
Différence de présence à l'aide sociale après PCM		
Diminution de 9 à 12 mois	14	21,5
Diminution de 4 à 8 mois	7	10,8
Diminution de 1 à 3 mois	4	6,2
Stable	35	53,8
Augmentation de 1 à 3 mois	1	1,5
Augmentation de 4 à 8 mois	3	4,6
Augmentation de 9 à 12 mois	1	1,5
Total	65	100,0

4.4.3 Synthèse des effets quantitatifs

En somme, on a pu mesurer chez les personnes participantes de PCM des effets positifs sur l'estime de soi positive, le sentiment d'efficacité personnelle, la perception du support social reçu, la motivation à travailler de même que la diminution des émotions négatives. Les indices demeurent relativement stables en ce qui concerne la détresse psychologique, à l'exception de l'irritabilité qui diminue de façon importante. Au cours de PCM, les personnes participantes ont pu élargir leurs réseaux d'intimes, s'éloigner de certaines personnes et créer des liens avec d'autres personnes participantes ou des personnes intervenantes. Les données montrent une satisfaction très élevée à l'égard de l'accompagnement réalisé par les personnes intervenantes. La participation à PCM a amené les personnes participantes à entreprendre diverses démarches compatibles avec leur mise en mouvement (suivi au CSSS, recherche d'un logement, début de thérapie).

Au T4 de la recherche, on constate une importante mise en mouvement vers une insertion en emploi, en stage, aux études et en bénévolat. Toutes les personnes participantes se considèrent comme en action dans leur occupation principale. Cette insertion en emploi ou aux études se maintient pour la majorité des personnes participantes au T5, mais une précarité est constatée dans les emplois occupés par certaines personnes. Parmi les personnes toujours à l'aide sociale, plusieurs participent à des mesures actives d'emploi ou de formation.

De même, on retient des données présentées que la situation économique et les conditions de vie en général se sont améliorées chez une majorité de personnes participantes, quoique ce constat soit plus nuancé au T5. On peut donc retenir des indicateurs de mise en mouvement que des améliorations sont rapportées par une majorité de personnes participantes sur les différentes variables aux T4 et T5 de la recherche. Les améliorations qui font consensus portent sur la motivation à se mettre en action, l'estime de soi et la confiance en soi.

Les données quantitatives présentées permettent de répondre à l'objectif 2 de la recherche qui est d'évaluer les retombées sur l'individu de la mise en mouvement, le maintien dans le projet, l'intégration en emploi et le maintien en emploi. D'après ces données, on peut conclure à des effets significatifs et relativement durables sur la mise en mouvement et l'intégration. Pour certaines personnes, l'intégration s'est plutôt réalisée dans une formation au sein de laquelle elles se maintiennent en très grande majorité six mois après la fin du programme.

Dans les sous-sections suivantes, nous décrirons les effets chez les personnes participantes à partir des données qualitatives amassées au cours de PCM. Les effets répertoriés sont attribués à la participation au projet PCM et rapportés par les personnes participantes elles-mêmes, les personnes intervenantes, des personnes observatrices et les acteurs clés de la communauté. Nous avons regroupé ces effets en six catégories descriptives inspirées des guides d'entretien de la recherche, de la notion de mise en mouvement et des programmations des sites. Ainsi, nous avons documenté chez les personnes participantes des effets sur : 1) les habitudes de vie, 2) la manière de se considérer, 3) la manière d'être en relation, 4) la contribution à la communauté, 5) les apprentissages et compétences étroitement associés au retour en emploi ou aux études et 6) la situation.

4.4.4 Effets sur les habitudes de vie

Sur tous les sites, et par tous les acteurs, sont mentionnés des effets du projet PCM sur les habitudes de vie des personnes participantes. Parmi ces habitudes, on retrouve cinq types de changements, soit 1) organiser un horaire de vie plus compatible avec le marché du travail, 2) concilier différentes activités et mieux gérer ses multiples rôles, 3) diminuer la consommation d'alcool, de médicaments, de drogues ou de jeux, 4) modifier l'alimentation et augmenter l'exercice physique, et 5) améliorer son hygiène personnelle.

Organiser sa vie de manière plus compatible avec la mise en mouvement vers l'emploi

Avant PCM, plusieurs personnes participantes rencontrent des difficultés diverses à organiser leur vie de manière favorable à une mise en mouvement vers l'emploi. Les difficultés d'organisation diffèrent selon les problèmes auxquels la personne fait face (ex. : santé mentale, toxicomanie, dépendance aux jeux vidéo, violence conjugale, etc.) et selon son contexte de vie (pauvreté, parent monoparental d'enfants en bas âge, isolement social).

Le cadre proposé par le projet PCM permet à plusieurs de ces personnes de réorganiser leur vie, graduellement, autour d'un horaire de groupe de 21 heures par semaine, cadre qui évoluera au fur et à mesure des différentes phases, tout en étant souple et adapté aux contextes de vie des personnes. Caroline[69] est une mère monoparentale qui a un DES et qui est absente depuis deux à cinq ans du marché du travail. Elle explique l'exigence des changements qu'elle a dû faire les premiers mois de PCM en lien avec son contexte :

> *J'ai appris à organiser mon temps un peu plus. Mais passer sept jours par semaine à la maison, t'es pas pressée; tu fais tes affaires, t'es tranquille et c'est pas grave, il y a encore demain puis... là c'est comme trois jours par semaine ailleurs, je ne suis pas à la maison, je ne peux pas faire mes affaires, fait qu'il me reste comme deux jours pour tout faire. Ça été une réorganisation dans la maison incroyable. De me réhabituer dans le fond à condenser mes affaires et dire regarde, c'est là, tout de suite et...* (Entrevue, Caroline, T2)

Nous avons de nombreuses données qui indiquent que, dans les premières phases du projet, ce fut un défi important pour plusieurs personnes participantes de respecter l'horaire du groupe. En effet, les personnes intervenantes sur tous les sites mentionnent régulièrement, dans leurs journaux de bord, dans les échanges informels ou en entrevue, les obstacles rencontrés concernant la présence aux activités prévues dans le projet. La tolérance aux écarts dans l'horaire est souvent mentionnée comme nécessaire par les personnes intervenantes au début du projet pour intégrer des personnes pour qui cette réorganisation de vie constitue un enjeu crucial dans leur mise en mouvement. Par exemple, pour Mélanie, qui a fréquenté la cinquième secondaire et qui est absente du marché du travail depuis deux à cinq ans, les difficultés de son enfant rendent difficile son maintien dans le projet PCM. La souplesse du programme et l'aide reçue lui permettent d'organiser sa vie graduellement, afin que sa mise en mouvement vers l'emploi soit possible :

> *Elle avait beaucoup de problèmes avec son garçon, qui a des problèmes de langage, des problèmes de comportement et tout ça, ça prenait beaucoup de place dans sa vie […] Au début, ça été laborieux juste de placer son garçon en garderie,*

[69] Les noms sont fictifs et ne correspondent jamais à un nom réel d'une personne de l'étude. De plus, lors de l'introduction du nom fictif, les informations obtenues pendant la recherche au sujet de la situation de la personne (notamment le niveau de scolarité et le nombre d'années d'absence du marché du travail) sont présentées. Ces informations ne seront pas mentionnées à nouveau si le nom réapparaît, puisqu'il s'agit de la même personne.

> *[…] On l'a changé de garderie à peu près trois fois, jusqu'à tant qu'on trouve un CPE qui connaissait bien la situation, et... alors ça, au début, ça été quand même difficile, et ah! elle était tout le temps sur le bord de partir et on réussissait […]. Elle était tellement fière que son garçon puisse aller à la garderie et passer une journée [au projet PCM] sans qu'elle ait un appel.* (Entrevue, Intervenante, T2)

De manière générale, on comprend que les absences, nombreuses dans les premières phases du projet et même tout au long de celui-ci pour quelques personnes, ne sont pas simplement admises; la personne reçoit de l'aide concrète de la part de la personne intervenante afin de résoudre les problèmes liés à celles-ci.

Pour les personnes n'ayant pas occupé un emploi depuis de nombreuses années, organiser leur vie de manière plus compatible avec le marché du travail représente un changement qui apporte des effets positifs sur le sens de la vie. Nicole, détentrice d'un DEC, est absente du marché du travail depuis plus de 20 ans[70]. Elle nous fait part de ce type de changement :

> *Là, c'est comme ma vie est structurée. […]J'ai une vie plus normale, là, je pense que, en, en ayant des activités puis en, en étant en évolution, là, je trouve que, mon sentiment que la vie est importante, là, bien ça, c'est, c'est comme si, je n'ai plus la même, vision de la vie, là.* (Entrevue, Nicole, T2)

Des données nous indiquent qu'au début du projet PCM, certaines personnes démontraient un niveau de désorganisation de vie qui inclut des lacunes par rapport à leur hygiène personnelle. Ces changements touchent quelques personnes par site. Il est clairement noté que ces situations constituent des irritants par rapport à leurs interactions avec les autres dans le groupe de PCM, les activités dans la collectivité et un éventuel retour en emploi. Parmi les changements documentés qui démontrent une amélioration remarquable de cet aspect de la vie, il y a par exemple : les soins dentaires, la tenue vestimentaire, la propreté, etc. En plus de la vie de groupe qui déclenche souvent des améliorations rapides sur ce point, des interventions plus importantes portent sur les enjeux sous-jacents à cette désorganisation. Par exemple, ce type de désorganisation a pu être en lien avec des problèmes de santé mentale (ex. : état dépressif, anxiété), des problèmes financiers, etc. Encore ici, on note que les interventions ont été adaptées sur du long terme en fonction des besoins particuliers des personnes participantes dans leurs contextes de vie. Marc, dont la scolarité est de niveau primaire, est absent du marché du travail depuis moins de deux ans. Il nous explique comment sa participation à PCM l'a aidé à améliorer son hygiène personnelle.

> *Mon hygiène dentaire. Parce qu'au début, mes dents étaient pourries, j'm'en câlissais, mais à la longue, le monde me disait tu devrais prendre soin de tes dents, tu vas peut-être rencontrer du monde social, moi je fais une p'tite job de D.J. les vendredis, j'ai pas eu le choix bien, et ils ont eu parfaitement raison parce qu'asteure le monde me parle... ils me parlent bien...* (Entrevue, Marc, T2)

[70] Elle souffre d'un problème de santé mentale considéré officiellement comme une contrainte sévère à l'emploi.

Par ailleurs, bien que cela soit beaucoup plus marginal, avant PCM, quelques personnes avaient un niveau très élevé de désorganisation de vie (ex. : sans domicile fixe ou stable). Pour ces personnes, les données indiquent qu'un accompagnement soutenu a été réalisé pour résoudre le problème de logement et la mise en place d'habitudes à la base d'une organisation de vie. Les interactions avec les autres dans le cadre du programme PCM soutiennent aussi ces changements. Une personne intervenante nous explique que Jean-Bertrand, membre de son groupe, était initialement dans cette situation et qu'il a développé différentes habitudes qui témoignent d'une meilleure organisation :

> *Par exemple, on a un participant qu'on l'a recruté carrément sans-abri ou pas loin là. Au niveau des soins, au niveau du suivi jusqu'au logement, c'est vraiment comme un sans-abri. Et maintenant ce participant-là, lorsque les gens le voient, les gens sont étonnés, parce que c'est une transformation totale, il parle aux gens, plus ouvert, il est plus propre, lui-même, il sait quand est-ce que bon, je me coupe les cheveux, je dois me faire la barbe…* (Entrevue, Intervenante, T2)

Comme on vient de le voir, les changements peuvent toucher différentes habitudes de vie par rapport au développement ou à la mise en place d'une organisation de vie plus compatible avec le marché du travail ou le retour aux études.

Concilier différentes activités et gérer de multiples rôles

Dans le même ordre d'idées, plusieurs personnes soulignent concilier davantage d'activités et mieux gérer les multiples rôles des différentes sphères de leur vie. Avant leur participation à PCM, la majorité des personnes ont de la difficulté à accomplir leurs tâches quotidiennes de manière satisfaisante ou à faire des activités variées valorisantes et toutes n'arrivent pas à mettre en place ou à maintenir une conciliation avec les activités de leur vie personnelle et celles d'une vie de travail. L'accompagnement dans des activités appartenant à leur vie personnelle, tout en tenant compte des tensions dans leurs contextes de vie (ex. : tensions familiales, conjugales, financières) a permis aux personnes participantes de développer, à divers degrés, des compétences nécessaires pour concilier différentes activités, incluant celles au travail ou aux études[71]. Par exemple, Marie-Hélène, qui possède une attestation d'équivalence de niveau de scolarité (AENS) et qui est éloignée du marché du travail depuis six à neuf ans, doutait fortement de ses capacités de retourner au travail et aux études. En effet, avant PCM, elle considérait son contexte de vie (accidentée du travail, plusieurs enfants à charge, maladie mentale de l'un d'entre eux) peu propice à se donner un projet professionnel et à le réaliser. Lors de sa dernière entrevue de recherche, elle fait allusion à la présence d'activités scolaires et de travail en concomitance avec sa participation à PCM. Elle fait aussi allusion au fait qu'elle a été graduellement accompagnée à concilier ses ajouts d'activités au fur et à mesure de son avancée dans le projet PCM :

[71] D'ailleurs, d'après leurs propos, plusieurs personnes participantes voient leur participation à PCM comme un travail ou un retour en formation.

> *Écoute, tu m'aurais dit v'là un an, tu vas faire de l'aquaforme, tu vas aller à la danse-exercice, et tu vas aller à l'école et tu vas travailler. Je t'aurais dit es-tu malade?! Mais graduellement, c'est ça que je te parlais tantôt, du graduel que ça a fait, bien ça a permis de toujours en rajouter un petit peu, de plus en plus se structurer pour être capable d'y arriver et être capable de le faire, et être capable d'être contente de le faire sans lâcher.* (Entrevue, Marie-Hélène, T3)

Dans le cadre de PCM, elle obtient un emploi. De même, grâce à son implication dans la communauté, elle est accompagnée dans ses démarches pour solliciter des lettres d'appui de son employeur et d'autres acteurs de la communauté[72] afin d'entrer directement à l'université. Ces démarches sont un succès et lui permettent d'étudier et de travailler dans le domaine de son choix et de sortir de la pauvreté. Évidemment, il est plutôt marginal pour une personne de la population à l'étude d'atteindre ce niveau de scolarité (universitaire). Toutefois, les nombreuses années d'absence du marché du travail de cette personne, à la suite de son accident de travail, illustrent la complexité des interrelations entre facteurs biologiques, psychologiques et sociologiques et comment ces interrelations peuvent mener à un éloignement important du marché du travail. Le cas particulier de Marie-Hélène tend à soutenir l'importance d'offrir des programmes qui tiennent compte de la complexité des contextes de vie des personnes avec plusieurs indicateurs d'éloignement interreliés.

En ce qui concerne les changements dans la gestion de multiples rôles, ils ont été particulièrement importants dans la vie des personnes participantes de PCM qui ont une charge familiale qui leur demande beaucoup de temps (ex. : enfants en bas âge, conjoint absent ou peu impliqué dans les tâches familiales, enfants avec des problèmes spécifiques à l'école). Par exemple, avant PCM, Leeanna, qui a fréquenté la quatrième secondaire[73], se sentait confinée à son rôle de mère monoparentale. Elle ne se sentait investie d'aucun autre rôle, comme ceux d'amie, de travailleuse, etc. Le projet PCM lui a permis d'élargir ses rôles :

> *Ben, il y a un apprentissage sur le côté maternel. T'sais, moi, j'étais juste une mère, fait que là, je commence à apprendre à me dire : « Oui, je peux être une mère, mais je peux avoir quand même une vie sociale et surtout une vie professionnelle. »* (Entrevue, Leeanna, T2)

Ainsi, de nombreuses données nous indiquent que des personnes participantes ont été accompagnées lors d'apprentissages leur permettant d'augmenter, au fur et à mesure, des activités nouvelles tout en tenant compte des tensions et obstacles issus de leurs contextes de vie. Ces contextes de vie ont aussi impliqué pour certaines personnes l'ajout de rôles en lien avec la vie sociale et professionnelle (bénévolat, études, travail).

---

[72] Les acteurs de la communauté la connaissent pour les compétences qu'elle a démontrées dans le bénévolat et tout au long du projet PCM.

[73] Nous ne disposons pas d'information sur son nombre d'années d'absence du marché du travail.

Diminuer la consommation d'alcool, de médicaments, de drogues ou de temps consacré aux jeux vidéo

La diminution ou l'arrêt de la consommation d'alcool, de drogues ou du jeu est un changement majeur chez certaines personnes pendant leur participation à PCM. Parmi celles-ci, neuf selon nos données ont entrepris des thérapies au cours du programme ou ont commencé la fréquentation de groupes d'entraide en lien avec ces problématiques. Les problèmes de consommation d'alcool, de drogues ou de dépendance aux jeux vidéo sont particulièrement documentés sur les quatre sites où ces problématiques sont identifiées comme étant des obstacles majeurs à la mise en mouvement de plusieurs personnes.

En ce qui concerne la consommation d'alcool, de drogues ou de médicaments, les données indiquent que cette diminution ou l'arrêt complet permet aux personnes participantes d'être plus « en contact avec la réalité ». Par exemple, pour Stéphane, qui a fréquenté la cinquième secondaire et qui est absent du marché du travail depuis moins de deux ans[74], l'arrêt subit de la consommation pendant PCM est un changement important dans sa mise en mouvement vers l'emploi.

> *Et là, du jour au lendemain, il a arrêté de consommer; vraiment tout […] l'alcool, il fumait, la boisson, les pilules, il a tout arrêté. Le côté positif là-dedans, c'est qu'il est devenu plus terre-à-terre. […] Eh ce gars-là, il consommait depuis l'adolescence. Et il est rendu à une trentaine d'années. C'est pas un petit changement ça.* (Entrevue, Intervenante qui parle de Stéphane, T2)

Cette personne a pu consacrer davantage d'énergie à mieux organiser sa vie sur plusieurs plans : santé mentale, famille (reprendre contact avec ses enfants), socialisation (vivait beaucoup d'isolement avant PCM) pour, graduellement, se mettre en projet et réaliser un retour en emploi. Ainsi, des prises de conscience déclenchées par certaines activités et le soutien des pairs et de personnes intervenantes pendant le projet PCM ont permis à plusieurs personnes de diminuer considérablement leur consommation, voire d'arrêter et de favoriser le maintien dans le projet et la mise en mouvement vers l'emploi. Malgré de grandes améliorations documentées tout au long du projet, pour plusieurs personnes, ces changements dans leur comportement de consommation demeurent fragiles. Plusieurs données indiquent que ces personnes vivent des allers-retours entre des périodes de sobriété et des périodes de consommation, ce qui apporte des fluctuations dans le maintien de la mise en mouvement. Pendant ces périodes de fluctuations, les personnes intervenantes maintiennent les liens et favorisent la « reprise » du mouvement vers l'emploi et le retour à la diminution ou à l'arrêt de la consommation.

[74] La durée du dernier emploi était de trois semaines.

En ce qui concerne la diminution du temps consacré aux jeux vidéo, le changement vient plutôt du temps consacré à cette activité au détriment des autres sphères de vie. Daniel, absent depuis deux à cinq ans du marché du travail et qui a fréquenté la cinquième secondaire indique, lors de sa dernière entrevue de recherche :

> *Au lieu de se dire… Est-ce que tu joues au Xbox? Pis à apprendre mieux comment jouer au jeu de boxe ou essayer de te monter de level à Border Land pis à essayer de monter d'expérience à un jeu de tir ou ben non un jeu de stratégie, contrairement à ça, tu vas aller plus apprendre comment que ça marche l'emploi, tu vas aller apprendre à vivre avec un groupe, tu vas aller… t'sais, tu vas aller développer au niveau des habiletés techniques, au niveau de ton anxiété, au niveau de ta façon de dire… de changer de beat.* (Entrevue, Daniel, T3)

Il nous apparaît pertinent de souligner ici que, bien que ce point soit aussi traité plus loin dans la mobilisation des compétences, les personnes qui ont diminué le temps consacré aux jeux vidéo ont pu mobiliser, dans le cadre du projet PCM, les compétences développées en pratiquant cette activité. Par exemple, Daniel, dont nous venons de présenter l'extrait, mobilise pendant le projet PCM ce type de compétences dans l'exploration des professions sur Internet, pendant ses stages dans un commerce d'ordinateur et dans un club vidéo où il a obtenu un emploi pendant le projet. Ces changements particuliers en lien avec la dépendance aux jeux vidéo et la mobilisation de ce type de compétences dans un projet d'emploi ou d'études sont documentés chez quelques personnes qui avaient des problématiques semblables.

Modifier son alimentation et augmenter son exercice physique

La participation à PCM a également permis à certaines personnes participantes d'avoir une meilleure alimentation, une plus grande sécurité alimentaire et d'augmenter le nombre d'heures hebdomadaires consacrées à l'exercice physique. De nombreuses données documentent ce type de changements chez les personnes, mais aussi les effets associés à ceux-ci sur leurs habitudes de vie, l'énergie, l'estime de soi, la confiance en soi et en ses capacités et, pour certains, sur la diminution de l'isolement. Enfin, d'autres données documentent l'augmentation de la pratique d'activités sportives avec les enfants.

En ce qui concerne l'alimentation, le changement est non seulement lié à la participation aux différentes activités de PCM, mais aussi à la situation financière améliorée grâce à la participation au programme. Ainsi, de nombreuses données font mention de l'importance de l'allocation supplémentaire de 45 dollars par semaine aux revenus des personnes prestataires de l'assistance-emploi pour l'achat de denrées alimentaires non seulement additionnelles, mais aussi différentes de celles achetées habituellement. Cet élément de contexte, très présent dans nos données, permet de rappeler la grande pauvreté dans laquelle vit la plus grande partie de cette clientèle. L'autre élément du programme en lien avec la modification de l'alimentation concerne les activités visant à augmenter les connaissances (ex. : conférences) et le développement de compétences en cuisine (ex. : participation aux cuisines collectives).

Par ailleurs, deux sites dans PCM ont consacré une place substantielle de leur programmation à la pratique de l'activité physique. Sur le premier site, la programmation souple a permis aux personnes intervenantes d'intégrer des activités sportives et d'équipe chaque semaine pendant les phases intensives de groupe. La pratique de l'activité physique se fait en groupe. Elle vise non seulement à développer de saines habitudes de vie, mais aussi plusieurs objectifs transversaux du programme tels que le développement de compétences relationnelles, la gestion des émotions, l'augmentation de la confiance en soi et en ses capacités et autres retombées possibles. Sur un autre site, le groupe de personnes participantes choisit de consacrer un de ses projets collectifs à relever un défi sportif situé dans sa municipalité. Pour s'y préparer, le groupe réalise un entraînement en gymnase et à l'extérieur. Dans l'extrait suivant, Simon, qui a un DES et qui est absent depuis deux à cinq ans du marché du travail, aborde l'importance pour lui des changements en lien avec l'augmentation de l'activité physique et la modification de son alimentation pendant PCM :

> *Ok. Hum, qu'est-ce j'ai apprécié le plus, c'est l'entraînement. Parce que ça m'a permis peut-être de perdre quasiment 20 livres. Puis ça me permet d'être plus, d'être plus en forme, de plus de persévérer […] j'ai amélioré, ça mon alimentation. Je mange, bien, […] je me suis acheté un presse-jus, puis j'aime bien en boire. Fait que je me suis amélioré puis j'ai arrêté de manger des patates frites puis, fait que je, en tout cas, tu sais c'est une amélioration dans ça. Puis je m'entraîne plus aussi, je fais plus d'efforts physiques, pour essayer de rester en forme.* (Entrevue, Simon, T3)

Sur les autres sites, des activités sont consacrées de manière sporadique à certaines activités de type physique, mais ne font pas partie de la programmation d'une manière aussi importante ou régulière. Toutefois, selon nos données, elles ont aussi déclenché certains changements chez des personnes participantes.

4.4.5 Effets sur la manière de se considérer

Chez les personnes participantes, plusieurs changements ont été identifiés quant à la manière de se considérer sur différentes dimensions telles que la perception de soi en tant que travailleur ou étudiant, une augmentation de la motivation à se maintenir en mouvement vers l'emploi et, pour certaines personnes, un plus grand respect de soi-même. Enfin, nous avons aussi relevé chez des personnes participantes une manière différente de considérer leur participation à la vie communautaire et d'envisager leur contribution à la société.

Transformer sa perception de soi en tant que travailleur ou étudiant

Dans les premiers mois du projet PCM, de nombreuses données indiquent que les personnes participantes doutent de leur place sur le marché du travail ou encore considèrent ne pas avoir le potentiel d'aller à l'école. Pour d'autres personnes, les obstacles interreliés dans leurs contextes particuliers (pauvreté, monoparentalité, toxicomanie, problème de santé mentale, etc.) altèrent de manière importante la capacité à se projeter en tant que travailleuse ou travailleur ou étudiante ou étudiant.

Les données recueillies aux différents temps de la recherche permettent de constater que le projet PCM a permis à plusieurs personnes participantes de se percevoir ou de se projeter, petit à petit, comme des personnes en emploi ou aux études, malgré les tensions issues de leurs contextes de vie. L'exemple de Louise, qui possède un DEP, qui est absente du marché du travail depuis deux à cinq ans et qui est seule responsable de trois enfants, le démontre bien. Avant PCM, elle se perçoit difficilement comme travailleuse, mais graduellement, le projet lui permet de se projeter ainsi :

> *Et je me suis rendu compte que oui, on peut aller travailler en étant une mère monoparentale chez nous, oui.* (Entrevue, Louise, T3)

Au T5 de la recherche, soit six mois après la fin du projet, elle nous informe qu'elle terminera dans quelque temps le programme menant à une AEC en éducation spécialisée, domaine au sein duquel elle souhaite travailler. Une personne intervenante explique que Yannick, sans diplôme et n'ayant aucune présence sur le marché du travail, intègre un emploi au T3, alors qu'il croyait cela impossible au T1 de la recherche. Il participait à PCM pour répondre à ses conditions de probation.

Caroline aussi a changé sa perception d'elle-même pour envisager, avec moins de craintes, son retour sur le marché du travail. Elle explique que sa peur de quitter l'aide sociale pour la sécurité et la stabilité financière que cela apporte à ses enfants et elle-même l'empêchait de se projeter comme travailleuse. Au mi-parcours du projet, elle nous partage le changement dans sa confiance à réussir cette transition.

> *Fait que le retour au travail me fait beaucoup moins peur à ce niveau-là et me fait beaucoup moins peur aussi parce que je sais que bon, regarde, on fait trois jours/semaine, et une journée ou deux de plus, bien regarde, je vais y arriver pareil.* (Entrevue, Caroline, T3)

Quatre mois après la fin du programme, elle mentionne avoir réussi à trouver un emploi à temps partiel dans le domaine de son choix.

Améliorer sa confiance en soi, la croyance en ses capacités et sa valeur personnelle

Dans le cadre de PCM, l'ensemble des nombreuses données recueillies indique que les personnes participantes se font plus confiance dans différents contextes ou par rapport à différentes tâches. Elles se perçoivent aussi plus capables de réaliser certaines tâches caractéristiques des mondes de l'éducation ou du travail (dont la lecture et l'écriture). Enfin, on note aussi des propos plus globaux qui concernent davantage le sentiment d'avoir une plus grande valeur (pour soi-même et pour les autres).

Pour Clorinde, qui a fréquenté la quatrième secondaire et qui est absente depuis deux à cinq ans du marché du travail, l'augmentation de la croyance en elle et en ses capacités à faire quelque chose ressort clairement de ses propos, lors d'une entrevue de recherche à la suite du projet collectif :

> *Parfois dans notre tête, on n'a pas de confiance en nous. On ne peut rien faire. On ne sait rien. Mais ici, on nous a montré « vous êtes pas nuls, chacun, chacune peut faire quelque chose. »* (Entrevue, Clorinde, T2)

Cette croyance en ses capacités s'est concrétisée alors qu'au T5 de la recherche, elle nous informe qu'elle est en emploi à temps plein comme préposée aux bénéficiaires. Pour Luc, qui a fréquenté la deuxième secondaire[75] et qui un diagnostic de contrainte sévère à l'emploi, sa confiance en lui a augmenté dans le projet PCM. Lors d'une entrevue de recherche ayant eu lieu immédiatement après le lancement officiel et public du produit issu du projet collectif, il nous explique l'augmentation de sa confiance. Il est fier de son investissement dans la réalisation du produit :

> *Parce que je n'avais, pas de confiance, là tu sais… Puis, là, là j'ai embarqué, puis j'ai essayé… puis là, j'ai, j'ai mon résultat aujourd'hui, là, je suis fier de, du résultat.* (Entrevue, Luc, T2)

Au dernier sondage de la recherche (T5), il nous informe qu'il a un emploi subventionné à temps partiel. Il précise que sa confiance et sa croyance en ses capacités se sont maintenues et que le projet PCM l'a complètement transformé : « Je ne suis pas la même personne », dit-il.

On remarque que les personnes participantes font souvent un lien direct entre l'augmentation de la croyance en leur valeur et leur confiance à réaliser des projets de retour aux études. Par exemple, Marc a fait ce genre de lien :

[75] L'information recueillie indique que la personne a déjà travaillé dans une entreprise adaptée, mais le nombre d'années d'absence du marché du travail n'est pas indiqué.

> *Ça, ça changé, avant je pensais que j'étais bon à rien pis que je ne pouvais pas rien faire de ma vie. Et là avec les ateliers qu'on a faits, ça m'a donné plus de goût à aller suivre mes études pour aller chercher mon DEP en informatique.* (Entrevue, Marc, T2)

Au T5, il nous informe qu'il n'a pas fait son DEP en informatique, mais qu'il travaille à temps plein dans ce domaine pour une entreprise qui recycle du matériel informatique. Tout au long du projet PCM, il parle de ce projet de retour aux études en lien avec les intérêts qu'il a développés pour l'informatique dans le cadre de PCM. Toutefois, devant le refus d'Emploi-Québec de financer sa formation, il préfère se réinsérer en emploi avec une scolarité de niveau primaire et des expériences acquises sur le terrain qu'il souhaite éventuellement faire reconnaître par un processus de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC), dont il a découvert l'existence dans PCM (apprentissage relevant de l'information).

À la suite du projet collectif, Maria, qui a fréquenté la première secondaire, souligne avoir augmenté suffisamment la qualité de son français pour envisager un retour aux études :

> *Avant [PCM], je n'étais pas capable de parler comme ça, comme maintenant. Maintenant je parle plus, j'écris plus. Donc maintenant, je me sens capable… je te dis que je me sens capable d'aller à l'école […] Je n'ai pas peur, et je me sens comme capable. De faire ça.* (Entrevue, Maria, T2)

L'augmentation de la croyance d'être capable d'accomplir certaines tâches influence aussi directement la confiance en soi lors de simulations d'entrevue. Une personne intervenante rapporte ce type d'exemple à propos d'Olivier, qui a fréquenté la deuxième secondaire et qui est absent du monde du travail depuis moins de deux ans, mais qui a des difficultés majeures de maintien en emploi[76]. Il doute fortement de lui dans les premières phases du projet PCM. Lors des activités de préparation à l'emploi, elle souligne qu'Olivier démontre une confiance en ses capacités jamais constatée pendant les six mois précédents :

> *À sa simulation d'entrevue, hier, là, pour nous autres, ça a été une révélation, là, à sa simulation, tout le long, qu'est-ce qu'on a entendu, c'est : « Je suis capable, vous vous trompez pas si vous m'engagez » […, on n'avait jamais, jamais, jamais entendu ça, c'était la première fois.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Au T5, Olivier nous informe qu'il est retourné aux études (formation générale des adultes) dans le but de terminer sa cinquième secondaire, ce qu'il se croyait incapable de faire avant PCM.

[76] Son dernier emploi a duré cinq semaines.

Augmenter sa motivation

L'augmentation de la motivation des personnes participantes est confirmée par de très nombreuses données quantitatives et qualitatives (incluant les observations directes), tout au long du projet. Les activités réalisées au cours des différentes phases du programme et les relations développées avec toutes les personnes impliquées dans le projet PCM, notamment les personnes intervenantes, les membres du groupe de PCM, les acteurs clés (employeurs, etc.) suscitent la motivation des personnes participantes. Les données abondent pour expliquer les fluctuations de la motivation selon les phases du projet et l'engagement des personnes participantes ainsi que leurs ressources et les obstacles rencontrés.

Plusieurs personnes soulignent que le groupe est un élément important du maintien de la motivation, non seulement pendant les activités collectives, mais tout au long des phases de PCM qui impliquent des rencontres de groupe[77]. Cette personne intervenante note l'effet motivateur du groupe pour la mise en mouvement lors des phases qui concernent l'intégration en emploi :

> *La dynamique du groupe en général est très bonne, car le fait que deux personnes soient en emploi et que d'autres suivent déjà des cours, cela a un effet d'entraînement et très peu de participants n'entrent pas dans cette dynamique.* (Journal de Bord, juin 2009)

Séphora, participante de ce groupe qui a fréquenté la cinquième secondaire et qui est absente du marché du travail depuis deux à cinq ans, confirme cet effet motivant sur elle :

> *Parce que je voyais chacun comme… C'était fixé, comme, je vais faire ci, je vais, je vais retourner aux études, l'autre qui cherchait un emploi tout de suite et… moi, ça m'a aidée pour dire : « Non, je veux pas être comme la dernière, à ne rien faire… ».* (Entrevue, Séphora, T3)

De nombreux extraits témoignent de la reconnaissance des personnes participantes pour le soutien des personnes intervenantes et notamment de leur engagement dans les liens créés. Pour les personnes participantes, les liens avec les personnes intervenantes constituent une source de motivation importante pour s'inscrire dans le projet et pour s'y maintenir. À plusieurs reprises, les personnes participantes expliquent que la motivation à se maintenir dans le projet est directement en lien avec le fait de « ne pas être abandonnées » par les personnes intervenantes. Lors de son entrevue à la suite du projet collectif, Stéphane insiste sur cet aspect dans le projet PCM :

> *Je vais te dire une affaire, ils ne les abandonnent pas le monde ici.* (Entrevue, Stéphane, T2)

[77] Les dernières phases du projet sur la majorité des sites ne font plus appel à des activités structurées de groupe.

Sur le plan individuel, les projets personnels d'emploi ou d'études soutiennent de façon importante la motivation à se maintenir en mouvement vers l'emploi ou les études. D'ailleurs, les extraits présentés dans la sous-section précédente sur la confiance en soi et en ses capacités relèvent aussi de la motivation. L'augmentation de la motivation se montre parfois fragile et très graduelle chez cette population, comme en témoigne Mélanie qui a participé à deux autres projets d'insertion professionnelle avant PCM. Elle fait une différence entre sa motivation dans les autres projets et dans PCM :

> *Bien j'ai [l'air] un petit peu plus motivée, j'ai l'impression d'être un petit peu plus motivée que les autres fois. […]C'est de voir plus positivement, voir les choses plus positivement, je pense; par rapport à l'emploi, aux études. […] J'ai appris certaines choses et que là, bon, je suis rendue à une autre étape et continue, lâche pas, persévère et elle a raison mon intervenante, je suis persévérante.* (Entrevue, Mélanie, T2)

Le projet PCM a permis d'augmenter la motivation de plusieurs personnes participantes par les nombreuses activités qui concernent l'exploration des métiers et aussi la projection de soi comme travailleur et l'établissement d'un objectif d'emploi. Olivier explique cela, lors de sa dernière entrevue de recherche avec nous :

> *Bien, j'ai fait des journées, bien j'ai fait une journée d'exploration en commis d'entrepôt. Puis bien, j'ai adoré ça. C'est… Là, j'ai comme su tout de suite que c'était là-dedans que je voulais travailler plus tard, puis, bien en sortant du cours*[78]*. Puis là, bien, dernièrement, bien, là, je vais essayer de faire un stage là-dedans pour, pour en apprendre encore plus. Puis c'est ça, j'ai appris où, dans quoi je voulais vraiment aller. Puis, bien, c'est ça. Je sais que je veux aller comme commis à l'entrepôt.* (Entrevue, Olivier, T3)

Le projet collectif principal[79] des sites a provoqué de manière générale une augmentation importante de la motivation. Dans leurs propos, plusieurs personnes participantes se considèrent comme plus motivées qu'avant PCM, car elles se sont maintenues dans le projet et qu'elles démontrent une volonté à poursuivre leur processus vers l'emploi. Si, dans un précédent extrait, Luc a partagé la confiance en soi que lui a apporté le projet collectif, il nous a aussi partagé combien celui-ci l'a aidé à se développer et à quel point il a eu un effet important sur sa motivation à se mettre et à se maintenir en mouvement :

---

[78] Il est intéressant de noter que, pour cette personne participante et d'autres aussi, PCM est un cours. Ce type de projet relève, en effet, de la formation structurée non scolaire que certains identifient à l'éducation non formelle (Bélisle, 2004).

[79] Comme on l'a vu dans la description de la programmation réalisée sur chacun des sites, plusieurs projets collectifs ont été initiés et réalisés par les groupes. Nous identifions le « projet principal » à celui réalisé dans la phase *Projet collectif*.

> *Ah oui, super. Parce que regarde, moi, quand que je travaillais*[80] *dans le projet, au début je savais, je savais plus ou moins de qu'est-ce que ça allait m'apporter. Là, je me suis rendu compte, là, wow ! Ça a changé totalement mes, ma pensée face au projet. J'ai regardé ça, puis là, je me suis dit : « Tu es rendu dans le projet, tu en es pas sorti. Tu es rentré, tu es rentré dedans, tu es encore là, ça t'a fait confiance, puis ça t'a fait comprendre bien des affaires. Que tu es capable d'avancer dans la vie. » Parce que, si j'avance pas dans la vie, là, il va y avoir un mur à, ça va me bloquer, ça, là. Fait que là, en donnant un boost, là… […] Je suis vraiment déterminé plus qu'avant.* (Entrevue, Luc, T2)

Se respecter davantage et apprendre à se faire respecter

Dans le cadre de PCM, de nombreuses données permettent de dire que les personnes ont appris à se respecter. Ce respect de soi semble impliquer une affirmation renouvelée dans la relation à soi-même et aux autres. Dans les données, le respect de soi est souvent lié au fait de se faire respecter dans les relations avec les autres, notamment en cessant d'accepter des situations jugées inacceptables dans la société québécoise, telles la violence conjugale, le contrôle financier, un logement insalubre ou le mépris de personnes en situation d'autorité. Plusieurs interventions ont été réalisées pour soutenir les personnes participantes dans l'affirmation de soi et le respect de leur dignité ou de leur singularité. Dans cet extrait, Leeanna souligne qu'elle se respecte davantage et n'accepte plus que son ancien conjoint – considéré comme violent – vienne nuire à son projet de retour aux études. Au cours de PCM, elle a entrepris des démarches judiciaires pour se faire respecter et pour continuer à se maintenir dans sa mise en mouvement. Les échanges avec Leeanna montrent qu'elle a ressenti beaucoup de fierté en lien avec cette nouvelle capacité à se respecter et à se faire respecter.

> *Fait que… Mais j'ai réussi à… dans ma démarche personnelle, à me dire : « Non […] Toi, tu veux faire ta vie de la manière que tu la mènes, mais ça sera pas moi qui va avoir à subir les conséquences. » L'intervenant m'a aidée, y'a appelé la police pour faire des démarches pour justement faire en sorte que ça se reproduise plus, parce que moi, j'avais vécu de la violence conjugale en pis… je m'étais enfuie à place d'aller à l'école. Mais c'te coup-là, je veux pas refuir. J'ai entrepris des démarches, pis ça a été difficile, mais j'ai réussi à concilier toute ça en peu de temps au lieu de tolérer la situation des mois, des mois durant.* (Entrevue, Leeanna, T3)

L'augmentation du respect de soi concerne aussi de nouvelles habitudes de vie dont il a été question plus haut. Cette augmentation peut se concrétiser dans l'arrêt de comportements jugés néfastes pour soi-même et pour sa santé, comme la consommation de drogues ou d'alcool, le jeu ou les comportements sexuels à risque. Ici aussi, ce respect de soi implique souvent une affirmation de soi par rapport aux autres (ex. : pairs consommateurs, partenaires sexuels).

[80] Il est intéressant de noter que pour cette personne participante, le projet collectif est un travail.

4.4.6 Effets sur la manière d'être en relation

Cette nouvelle section regroupe un ensemble des effets portant sur la manière d'être en relation avec les autres, que ce soit des membres du groupe, des personnes intervenantes, des employeurs, des membres de la famille ou des personnes dans un cadre institutionnel (ex. : personne agente d'Emploi-Québec). Ces effets reviennent souvent dans les propos qui concernent les personnes participantes. Pour cette catégorie, 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. Ce constat est partagé à la fois par des personnes intervenantes et des personnes participantes elles-mêmes. Pour les personnes intervenantes, ces difficultés constituaient un obstacle majeur à l'insertion sociale et professionnelle des personnes participantes.

Nous avons catégorisé les changements (effets) d'ordre relationnel en sept sous-catégories. La première comprend des changements d'ordre général dans le développement de compétences relationnelles avec les autres. Les suivantes, bien qu'elles puissent être incluses dans le développement de compétences relationnelles, portent plus spécifiquement sur la gestion des émotions, l'amélioration de la relation avec les enfants, l'augmentation de ses relations avec les autres (augmentation de la sociabilité), le développement de la solidarité ou des changements d'être en relation avec les personnes immigrantes ou avec d'autres cultures.

Développement de compétences relationnelles

Pendant le projet PCM, plusieurs personnes participantes ont développé des compétences relationnelles, c'est-à-dire qu'elles ont amélioré leur manière de communiquer et d'être en relation avec les autres. Ce développement de compétences est mis en relation avec des difficultés constatées chez plusieurs personnes participantes par les personnes intervenantes, comme une affirmation de soi atrophiée ou excessive, une non-acceptation des différences des autres, une difficulté à être en contact avec d'autres, etc. Dans le cadre de PCM, les personnes participantes ont rencontré de très nombreuses occasions d'être en contact avec les autres (personnes du groupe, personnes intervenantes, acteurs clés de la communauté, etc.) et de faire des retours réguliers, individuels ou collectifs, sur des situations exigeant des compétences relationnelles. Cette exposition a permis de développer chez les personnes participantes, selon leurs besoins, leurs compétences relationnelles. Voici les témoignages de Séphora, de Marie-Michèle[81] et d'une intervenante à ce propos :

> *Oui, au niveau du groupe, j'ai appris vraiment à plus m'affirmer.* (Entrevue, Séphora, T2)

> *Oui, parce que j'arrive plus à, à dire ce que je pense […] pour dire à l'autre, le malaise que je sens pour que… il y ait, il y ait quelque chose qui change, là, dans, dans, dans l'énergie. Fait que c'est, comme je suis sur le, le, le comité*

[81] Marie-Michèle est détentrice d'un AEC, est absente depuis plus de dix ans du marché du travail, et présente des contraintes sévères à l'emploi.

> *d'administration [de l'organisme communautaire qui reçoit PCM dans ces locaux] ici… je représente les femmes, puis j'arrive à, à plus verbaliser… puis à, à écouter aussi ce que les femmes ont à me dire. Parce que je me dis, elles sont comme moi, elles… elles parlent avec ce qu'elles sont puis tout ça fait que… oui, il y a un changement. Un changement.* (Entrevue, Marie-Michèle, T2)

> *Je pourrais te donner l'exemple de Carole*[82]*, elle c'était incroyable, elle-même s'était dit… la première journée, elle a dit « Moi je suis sauvage, je ne parle pas à grand monde, pis essayez pas de me parler, moi je suis dans mon monde » c'est une personne qui était impulsive, agressive, et aujourd'hui, tu verrais cette personne-là, c'est incroyable. Elle nous voit, « Allo!! » et elle est toute… vraiment super contente de nous voir et là tu dis ayoye! c'est comme le jour et la nuit. Vraiment extrême. Et je pourrais dire que c'est peut-être la même chose pour tout le monde à des degrés différents. Dans son cas, c'est extrême; vraiment.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Meilleure gestion de ses émotions avec les autres

Selon les données recueillies, les personnes participantes ont développé une meilleure gestion de leurs émotions en présence des autres. PCM amène progressivement certaines personnes à développer un dialogue intérieur et de l'autorégulation, des éléments particulièrement précieux à la vie en groupe et en société. L'extrait d'Isabelle[83], jeune mère de famille qui a fréquenté la quatrième secondaire, qui a eu des démêlés avec la justice et qui souffre d'un trouble d'anxiété généralisé, montre que sa participation à PCM soutient une meilleure régulation de ses émotions.

> *Bien oui, je le vois, quand je fais des changements, je m'en rends compte. Quand je suis capable de plus me parler ou plus penser avant de réagir, je le sais que c'est parce que j'ai fait du travail sur moi et que ça aidé, ça porté fruit quelque part.* (Entrevue, Isabelle, T3)

Il en ressort que les personnes nomment de façon plus ajustée leur peine, leur colère, leurs peurs, leurs joies, etc.; que ce soit par rapport aux personnes du groupe, aux personnes intervenantes ou aux employeurs ou dans leur vie en général. Les propos d'Olivier, de Marc et d'une personne intervenante abondent en ce sens :

> *Oui, c'est ça, je suis rendu comme meilleur, j'ai plus de patience, de confiance en moi. Avant ça, je pognais les nerfs tout de suite. […] je n'étais pas patient, je perdais gros des emplois à cause de ça.* (Entrevue, Olivier, T2)

> *J'ai dit moi, me faire donner des ordres stricts, directs, sans me dire le matin « salut, comment ça va » moi je peux envoyer chier un boss s'il me dit pas salut le matin.*
> *[Intervieweur :] Mais toi t'as appris à mieux parler?*

[82] Elle a fréquenté la première secondaire et elle est absente du marché du travail depuis six à neuf ans.
[83] Isabelle semble n'avoir aucune expérience sur le marché du travail.

> *Oui, à mieux parler aux employeurs. Même s'il ne te dit pas bonjour, t'as rien qu'à le respecter un peu*. (Entrevue, Marc, T2)

> *Maintenant elle dit sa colère, exprime son mécontentement, mais [elle] est capable de voir que c'est pas tout l'monde qui est TDC [trou du cul]. Une fois sa colère exprimée de façon tolérable, c'est-à-dire sans crier, elle est capable de se revirer et de se dire… en tout cas, y'en en d'autres écoles, j'vais aller les voir pis leur montrer que j'peux faire ce maudit cours-là.* (Journal de Bord, novembre2009)

L'augmentation de ses relations avec les autres (augmentation de la sociabilité[84])

Avant de participer à PCM, certaines personnes étaient très isolées socialement et avaient un réseau d'intimes restreint ou absent. Ce constat est particulièrement présent sur trois sites où les personnes participantes sortaient rarement de leur appartement ou du cercle restreint de leur famille. La participation aux différentes phases de PCM semble avoir amené les personnes participantes à recréer des liens avec des membres de leur communauté (notamment d'autres personnes participantes) et à se sentir plus incluses au sein de cette communauté. Le projet PCM permet à des personnes de briser l'isolement et d'augmenter les relations avec les autres, comme en témoigne ici Maria.

> *Mais… j'aime, le projet ici parce que depuis que je suis ici, hum… une chose qu'est-ce que je, parle avec des gens. Avant je n'ai pas parlé avec des gens, je n'ai pas de famille. Parce que je ne parlais pas avec personne. Même avec les personnes du building où est-ce que j'habite, je n'ai parlé avec personne. Mais maintenant, je parlais ici avec tous les gens du projet… et, j'apprends, beaucoup. […] Surtout, j'aime, que je suis avec des gens, et avant, comme… je ne sais pas si c'est pour la dépression ou parce que j'ai arrêté de travailler ça fait longtemps, mais j'ai comme, j'avais peur de… j'avais peur, oui?* (Entrevue, Maria, T2)

Plusieurs personnes ont fait de nouvelles rencontres dans le cadre de PCM et certaines de ces rencontres se sont transformées en amitié : les personnes participantes se voient à l'extérieur des heures de PCM. Sur un site, les personnes participantes ont un groupe *Facebook* et se parlent plusieurs soirs par semaine au cours des neuf premiers mois du programme. Sur trois sites principalement, elles ont aussi développé des liens significatifs avec les acteurs de la communauté. Anh Dao[85], qui est éloignée du marché du travail depuis six à neuf ans, souligne qu'elle a augmenté sa sociabilité grâce à sa participation à PCM :

> *Oui, maintenant je viens ici, je parlé avec des amis, avec mes intervenantes. Bien c'est que je pense, venir ici, je veux des amis. Oui, beaucoup des amis. […] Ça des amis nouvelles… à moi.* (Entrevue, Anh Dao, T3)

---

[84] La sociabilité est « L'ensemble des relations sociales effectives, vécues, qui relient l'individu à d'autres individus par des liens interpersonnels et/ou de groupe » (Bidart, 1988).

[85] L'information sur son plus haut niveau de scolarité est absente.

Développement d'une solidarité avec les autres

Avant PCM, peu de personnes parlent de solidarité avec les autres ou affichent des liens solidaires dans leur communauté. Plusieurs personnes indiquent qu'elles parlent peu à leur entourage et qu'elles se sentent isolées. Celles qui ont un réseau d'intimes de qui elles sont solidaires expriment peu au début du projet de la solidarité à l'extérieur de ce réseau ou un partage de valeurs communes avec la communauté. Dans le cadre de PCM, plusieurs personnes soulignent le développement d'une solidarité avec d'autres. Julie, qui possède un DEP et qui est absente depuis moins de deux ans du marché du travail[86], souligne que la solidarité développée dans son groupe et le fait de pouvoir contribuer à aider d'autres femmes dans la même situation qu'elle ont été porteurs d'un développement individuel et collectif.

> *Parce que, genre, quand tu restes chez vous, ou dans tes problèmes, c'est pas toujours mieux, là. Tu te sens, tu es toute seule, veux veux pas [...] Mais en allant vers d'autres femmes, puis leur vécu, moi, c'était vraiment ça. En allant vers des femmes, tu sais, pas juste, parler, de m'axer sur moi, mais aussi d'aider d'autres femmes c'était… ça aussi m'a comme aidée. […] Oui. Oui, je recherchais ça plus au début, mais je savais aussi que c'était pour mon projet de vie, en premier lieu, là. Ça, c'est ça. C'est en entraidant d'autres femmes, c'est ça qui m'a aidée à m'estimer un peu plus.* (Entrevue, Julie, T3)

La solidarité peut s'exprimer par le partage de valeurs communes entre les membres du groupe, avec les personnes intervenantes, mais aussi avec les autres acteurs clés de la communauté. Des valeurs, telles l'importance de participer à la communauté, la reconnaissance des capacités et des apports de chacun à la communauté et l'altruisme, ont été mises de l'avant dans les groupes qui parlaient souvent d'eux en utilisant le « nous ». Il semble que les personnes participantes aient ressenti une universalité[87] dans leur situation et que cette dernière a été porteuse de mouvements de solidarité.

> *Tu sais, les filles elles ont toutes envoyé des courriels ou des Facebook, là, pour lui dire : « Félicitations, j'ai su que t'avais passé ton cours de français! » Il y a une belle solidarité. Puis je suis contente, parce que depuis le début, c'était un des objectifs, là. Puis on, le, le, le petit signe « solidarité féminine », « Prouvons qu'on est capable d'avancer ensemble sans se bitcher » là, je pense que c'est un message qui est quand même passé, là, parce que, vraiment… […] elles se respectent beaucoup dans ce qu'elles font. Puis elles s'encouragent.* (Entrevue, Intervenante, T3)

[86] La durée de son dernier emploi était de deux semaines.

[87] Sentiment de ne pas être seul dans sa situation. L'universalité constitue un facteur d'efficacité thérapeutique en counseling de groupe (Yalom et Leszcz, 2005).

L'implication dans le projet collectif peut être vue par des personnes participantes comme un moyen de montrer sa solidarité. Plusieurs témoignages manifestent aussi de l'espoir de contribuer à sortir des stéréotypes à l'égard des personnes participantes de PCM, à profiter d'un contexte nouveau pour devenir quelqu'un d'autre dans le regard des gens du quartier. Vanessa[88] et Isabelle expliquent comment la solidarité démontrée par le groupe dans le projet collectif a pu modifier le regard des membres de leur communauté locale sur les personnes participantes :

> *Puis, ça a donné que on était vraiment dévoués, on voulait vraiment que, laisser nos… comment dirais-je? Laisser beaucoup d'impressions là-bas [l'endroit où ils ont nettoyé les rues du quartier et fait signer la pétition], puis, c'est pour ça que je me suis donnée à fond vraiment pour faire ça*. (Entrevue, Vanessa, T2)

> *On a faite quand même une grosse fête interculturelle qui a faite jaser longtemps. Pis t'sais, on est toute du monde sur l'aide sociale qui a réussi de faire de quoi, t'sais. Pense que ça, c'est vraiment… on devrait toutes se lever notre chapeau, là, parce qu'on a été capables de faire de quoi. C'est la preuve que tout le monde est capable de faire de quoi, parce que tout le monde à [nom du projet] a de quoi présentement, fait que […] je pense que ça devrait changer la perception du monde autour*. (Entrevue, Isabelle, T3)

Amélioration de la manière d'être en relation avec les enfants

Pour les personnes participantes ayant des enfants, l'amélioration de la relation avec leurs enfants est un changement fortement souligné qui influence positivement la dynamique familiale de certaines personnes. Plusieurs personnes participantes nomment qu'elles parlent différemment à leurs enfants, qu'elles sont plus calmes, plus joyeuses et que cela se ressent dans le climat familial. Elles soulignent également qu'elles s'affirment de façon plus ajustée et qu'elles sollicitent davantage la participation de leurs enfants dans les tâches de la maison. Plusieurs personnes mentionnent que le fait qu'elles soient beaucoup plus occupées qu'avant PCM les oblige à revoir l'organisation familiale et les encourage à solliciter la participation de toute la famille aux tâches à réaliser. Dans leur retour aux études, certaines personnes participantes en profitent pour faire leurs travaux en même temps que les devoirs de leurs enfants. Le moment des devoirs devient, selon elles, un moment agréable en famille. Isabelle, Louise et des personnes intervenantes expliquent l'amélioration de la relation avec les enfants :

> *Mais mon chum me le dit quand même que je change, et je pense que ça paraît aussi, avec comment que je réagis avec les enfants des fois, j'ai plus de patience.* (Entrevue, Isabelle, T3)

> *Un acteur de la communauté qui suivait une des participantes nomme à l'intervenante de PCM : « Son petit gars, il est en maternelle, là. Elle dit, il y est tellement plus calme, il y est tellement plus heureux! […] la participante avait*

[88] Vanessa détient un DES mais nous n'avons pas d'information sur son nombre d'années d'absence du marché du travail.

> *beaucoup de problèmes de violence avec les enfants. Elle était très dure, puis tout ça. Mais elle est mieux dans sa peau! Fait que les enfants ils en subissent moins les conséquences.* (Entrevue, Intervenante, T3)
> *Il y en a même qui disent que leurs enfants ont passé des commentaires, donc. « Ah, mais oui, maintenant je vois que tu fais quelque chose. Ah c'est bien ». Donc, ça crée une dynamique d'entraînement.* (Entrevue, Intervenante, T2)

> *Puis la maman qui peut s'asseoir faire des devoirs. Là, Louise, elle dit : « On fait tous nos devoirs ensemble! On est tous assis à la table, puis a dit, là je fais mes devoirs [rires]. Puis elle dit : Je lis ma philo : Le bonheur! C'est quoi le bonheur!* (Entrevue, Intervenante, T3)

> *Maintenant, je parle au monde poliment, que je les connaisse ou pas, même avec mes enfants. J'ouvre les portes, je sais que personne ne me doit rien et que si j'suis bête avec quelqu'un, ben y'a des grosses chances qui soit bête avec moi. C'est drôle, depuis que j'ai changé d'attitude, les gens sont plus fins pis j'ai plus de résultats quand je demande quelque chose. J'ai compris que ça faisait une différence dans ta vie quand quelqu'un croyait en toi. Maintenant, je fais attention à ce que je dis à mes enfants et je les félicite lorsqu'ils travaillent fort, lorsqu'ils sont polis, etc.* (Entrevue, Louise, T3)

Changement dans la manière d'être en relation avec des personnes immigrantes ou avec d'autres cultures

Certaines personnes participantes qui ont été davantage en contact avec des personnes immigrantes dans leur groupe ou dans le cadre du projet collectif notent avoir développé une plus grande ouverture aux différences culturelles. De même, dans les sites majoritairement composés de personnes immigrantes, certaines personnes de cultures très différentes ont diminué leurs préjugés envers une autre culture. Il semble que PCM ait permis de développer une ouverture et une plus grande considération de la différence et des apports d'une culture différente de la sienne. Évidemment, ce changement est spécifique aux sites où il y a eu des occasions de contact. Les propos de Christiane[89] et d'une personne intervenante montrent l'ouverture qui s'est créée dans le cadre de PCM.

> *Et même moi, ma perception vis-à-vis des communautés, parce qu'il y avait énormément de... de communautés ethniques. Fait que moi, je pense que je me suis intégrée. Fait qu'on a toujours peur de ce qu'on ne connaît pas. […] Fait que maintenant bien on a... ici [dans PCM] on a (nom d'une personne participante) qui vient de l'Afrique […] il faut s'ouvrir sur le monde. On est des citoyens du monde.* (Entrevue, Christiane, T3)

[89] Marie-Pierre possède un DES, a fait des études collégiales et a moins de deux ans d'absence du marché du travail, mais elle a un diagnostic de trouble bipolaire qui affecte de manière importante son maintien en emploi.

> *Pour Patricio[90] [d'origine latino-américaine], les musulmans ils sont tous des terroristes, des... puis là on voit quand même une tolérance dans son attitude. Il connaît quand même, il commence à connaître la personne [Amira]. [...] il dit OK, souvent ils sont pas tous des terroristes, ils sont pas tous pareils.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Inclure et exclure des gens dans son réseau social intime

Plusieurs personnes participantes ont intégré de nouvelles personnes dans leur réseau social. Comme nous l'avons présenté dans les effets quantitatifs, elles ont tissé des liens parfois intimes avec des personnes participantes ou des personnes intervenantes. De nombreuses personnes soulignent qu'elles se fréquentent à l'extérieur de PCM et se sont liées d'amitié. Au contraire, certaines personnes ont choisi d'exclure des personnes considérées comme nuisibles dans leur mise en mouvement. Plusieurs personnes, qui avaient dans leur réseau, avant PCM, des amies ou des amis qui n'étaient pas en mouvement, ne veulent plus les fréquenter. Par exemple, Véronique[91] et Louise soulignent qu'elles sont motivées par les retours aux études des membres de leur groupe et qu'elles préfèrent avoir dans leur réseau des personnes en mouvement.

> *Bien oui, parce que j'avais beaucoup... j'avais un réseau d'amies qui était à la maison avec leurs enfants, qui ne bougeaient pas et qui aiment être là-dedans, ils aiment... moi j'ai jamais vraiment aimé ça. Et eux autres sont comme... ils sont là, ils sont bien, ils aiment ça. Ils sont sur l'aide sociale, ils sont bien, ils restent là et ces amies-là justement sont comme... aujourd'hui, ils sont plus mis à part dans ma vie. Parce que je me rends compte que ça m'apporte pas du bien, et de parler avec du monde qui restent chez eux et qui ne bougent pas, t'as pas vraiment quelque chose à leur dire. Tandis que si t'es avec du monde qui t'entourent, qui travaillent, qui bougent, qui vont à l'école, qui... t'as plus de sujets avec eux autres qui te motivent à continuer. […] Parce que tu veux te surpasser en disant moi aussi je suis capable de me rendre à la même place qu'elle.* (Entrevue, Véronique, T2)

> *Je les ai quasiment toutes laissé tomber parce qu'eux autres ils font vraiment d'autres… autres choses. C'est toute du monde qui est comme sur l'aide sociale, ces choses-là, puis que eux autres c'est : ah, bien moi ça me tente pas, ah bien moi ça me tente pas. Fait que moi j'ai décidé, donc… moi j'ai pas besoin de ce monde-là […] Je veux voir d'autres choses dans ma vie, ça fait que je suis en train de me reconstruire un autre réseau d'amis que… Regarde… Qu'eux autres, bien, ils sont en formation eux autres aussi, puis ils ont décidé d'avancer, puis ils ont pas décidé que c'est la société qui allait les faire vivre, mais c'est plutôt le contraire, que c'est eux autres qui allaient faire vivre la société, tu sais. […] c'est des gens qui sont dans mon groupe. Il y en a plusieurs qui sont dans le groupe ici, là. Il y en a*

[90] Patricio a fréquenté la première secondaire et nous n'avons pas d'information sur son nombre d'années d'absence du marché du travail.

[91] Véronique a fréquenté la troisième secondaire, possède une formation de préposée aux bénéficiaires et est absente du marché du travail depuis deux à cinq ans.

> *qui s'en vont en pâtisserie, il y en a qui s'en vont comme ambulancières. Il y en a d'autres qui retournent au cégep.* (Entrevue, Louise, T3)

D'autres, comme Mélanie et Pierre[92], s'éloignent de personnes qu'ils jugent nuisibles soit en raison de leur consommation ou en raison de leur non-respect de leurs limites.

> *Les personnes que je connais depuis des années sont encore là, je ne les vois pas plus. J'ai vécu des petites... certaines choses cet été qui m'ont appris que finalement d'être solitaire à ce moment-là et aussi par rapport au groupe, mais d'être solitaire, ça me fait du bien et il n'y a rien de mal à ça. Je ne veux pas me faire envahir par les gens.* (Entrevue, Mélanie, T2)

> *Ben, j'ai pas… Les autres amis que j'avais avant, là… C'est ça, je les ai p'us, là.*
> *[Intervieweuse :] OK. Ceux qui consommaient, tu les as laissés?*
> *Ouais, c'est ça. […] Ouais. Ben, les gens qui me voyaient avant [nom du projet], je les vois p'us. Ça, c'est certain.* (Entrevue, Pierre, T3)

L'accompagnement des personnes intervenantes et parfois, le soutien de certaines personnes ressortent comme très importants dans les moments où les personnes participantes décident de s'éloigner de personnes pouvant être jugées nuisibles pour elles. Les liens avec ces personnes étant établis parfois depuis de nombreuses années, il n'est pas toujours simple pour la personne de maintenir sa décision de s'en éloigner.

4.4.7 Effets sur la contribution à la vie communautaire

Pendant le projet PCM, caractérisé, comme on l'a vu plus haut, par une forte dimension collective, il y a eu une importante participation à la vie communautaire chez plusieurs personnes participantes. Bien qu'elles participaient à la communauté avant PCM (ex. : prendre soins des enfants, aider leur famille ou entourage élargi, présence à des évènements dans leur quartier, etc.), les personnes participantes ont vu se multiplier les occasions et le type de contribution qu'elles peuvent amener à la communauté grâce au projet. En plus des effets que le projet a eus sur la contribution des personnes à la vie communautaire plus large, plusieurs d'entre elles sont devenues des relais d'information dans leur communauté ou ont joué un nouveau rôle de motivateur pour la mise en mouvement des intimes ou d'autres acteurs de la communauté.

Contribution plus large à la vie communautaire

Est-ce que les personnes ont modifié leur manière de participer et de contribuer à la vie communautaire pendant leur participation à PCM? Plusieurs données recueillies permettent de répondre affirmativement à cette question. Le projet collectif ressort comme un « moment phare » d'une modification de la contribution à la communauté. Les personnes participantes ont tenté de trouver un projet qui répond à la fois à des besoins de la communauté et à des objectifs

[92] Pierre a fréquenté la troisième secondaire et est absent depuis moins de deux ans du marché du travail.

personnels. Plusieurs personnes indiquent que les actions de leurs groupes ont des effets pour la communauté. Elles sont fières d'être à la source de ces effets par leur implication dans leur communauté. Par exemple, ce témoignage de Marie-Pierre montrant qu'elle a vécu quelque chose de nouveau et de stimulant dans le projet collectif.

> *Bien moi je leur dis bravo. Je ne sais pas, la personne qui a pensé à ce projet-là, mais écoute... de, je ne dirais pas de nous forcer, mais de nous donner le goût de nous impliquer dans le milieu, de connaître les gens, parce que c'était pour les résidents [nom de la ville] […] c'est de s'intégrer dans notre milieu; ça j'ai trouvé ça super.* (Entrevue, Marie-Pierre, T2)

Suzanne, qui possèdent un DES, qui a moins de deux ans d'absence du marché du travail93 et des contraintes sévères à l'emploi, souligne qu'elle a modifié sa contribution à la communauté en participant à PCM. Avant PCM, les données indiquent qu'elle ne s'impliquait pas de cette façon dans la communauté. Dans le cadre du projet collectif, elle trouve intéressant de pouvoir aider les autres et perçoit un impact positif du projet dans la communauté :

> *Parce que, c'est intéressant parce que tu peux aider, je veux dire, la communauté en rendant service, en créant, un projet pour aider.* (Entrevue, Suzanne, T2)

Les autres implications dans la communauté ou d'autres projets collectifs de moindre envergure réalisés par le groupe se situent dans ce même désir de contribuer à la vie de leur communauté. Cette contribution « renouvelée » permet d'augmenter le pouvoir d'agir des personnes dans leur milieu comme en témoigne cet extrait d'une personne intervenante :

> *Donc c'est ça pour moi PCM, c'est les citoyens qui s'approprient les initiatives communautaires, ils ne sont plus consommateurs de services, sont plus spectateurs d'organisations communautaires, ils deviennent des artisans et des partisans du milieu communautaire.* (Entrevue, Intervenante, T2)

En ce sens, d'autres initiatives que le projet collectif permettent de nouvelles expériences de la vie communautaire, comme la participation à un forum citoyen de l'ensemble des personnes participantes d'un site où des personnes osent parler publiquement et faire valoir leur point de vue sur une préoccupation collective. Un autre exemple : à la suite d'une autre activité, soit la visite de l'hôtel de ville, une personne participante a demandé sa carte de citoyenneté de sa ville.

D'autres actions nous permettent de penser que la participation à la communauté s'est maintenue pour certaines personnes après le projet PCM[94]. À titre d'exemples, plusieurs personnes poursuivent leur bénévolat; deux personnes sont devenues intervenantes dans un organisme

[93] Son dernier emploi a duré dix semaines

[94] Toutefois, nous n'avons pas d'extrait d'entrevue, car ces informations ont été recueillies au T5 de la recherche auprès des personnes participantes avec un questionnaire administré sous forme de sondage téléphonique.

qu'elles fréquentaient avant PCM. Jimmy, détenteur d'un DES et absent depuis deux à cinq ans du marché du travail, a été interviewé dans le journal local à la suite du projet PCM et il explique clairement l'importance pour lui de participer à la vie de la communauté et d'aider les autres. Mathieu, détenteur d'un DEP et absent depuis deux à cinq ans du marché du travail est, pour sa part, devenu membre du conseil d'administration de l'organisme où il a fait un stage et où il travaille au T5 de la recherche.

La programmation des projets PCM est guidée par des valeurs d'*empowerment* et d'accessibilité aux ressources. Ces valeurs et ces ressources se sont manifestées, voire développées à un moment ou un autre du projet chez les personnes participantes. Ainsi, pour certains sites, le choix des produits des projets collectifs est fortement guidé par l'idée d'augmenter l'accessibilité aux ressources pour les populations démunies. Les produits sont créés dans le but de donner du pouvoir aux populations démunies grâce à divers outils (bottins des ressources, DVD de ressources, sac écologique avec des noms de ressources). De nombreuses activités d'implications sociales vont aussi dans ce sens, mais aussi dans le développement du pouvoir d'agir. Une personne intervenante souligne ces changements :

> *Et là quand je parle de communauté, c'est même à grande échelle qu'ils peuvent comme apporter des changements dans le monde dans lequel ils vivent; que ce soit l'environnement, on parle beaucoup d'écologisme ici, que ce soit à plus petite échelle, ils sont allés faire du bénévolat pour d'autres ressources et ça je pense qu'ils croient beaucoup plus en leur potentiel de changer les choses. C'est sûr que, quand il leur arrive des barrières, bien des fois, ça brise un peu ça, mais je pense qu'ils ont beaucoup plus foi en leurs possibilités de changer les choses, avoir un impact sur la communauté.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Toujours en lien avec l'augmentation de la motivation évoquée plus tôt, la reconnaissance générée par la dimension collective du projet PCM est un puissant motivateur qui favorise grandement le maintien dans le projet PCM. En effet, de nombreuses données[95] font référence à la motivation des personnes participantes à « faire quelque chose pour les autres » en fonction de leurs capacités et pour la reconnaissance que cela leur apporte. Cette motivation est remarquable sur les nombreux sites où le choix du projet collectif met les personnes participantes dans une situation de personnes aidantes pour des organismes où elles étaient souvent bénéficiaires de services (ex. : organisme d'aide alimentaire ou d'aide vestimentaire). Certaines personnes impressionnent par leurs implications. La reconnaissance est vraiment au rendez-vous, comme cela a été le cas de Marie-Hélène, mentionnée plus haut, qui a reçu des lettres de recommandation pour soutenir son admission à l'université. Les signes de reconnaissance qui motivent les personnes participantes sont nombreux et de niveaux variés comme les salutations par des

[95] Les données sont nombreuses, mais il est difficile de présenter des extraits faisant état de ce type de motivation, car elle résulte d'une analyse de deuxième niveau qui ne correspond pas au niveau de révélation lors des entrevues ou dans les journaux de bord.

personnes et des commerçants dans le quartier, les lancements publics des produits issus du projet collectif, des articles de journaux, des émissions de télévision, etc. Ainsi, il importe de souligner que la motivation dans les projets collectifs dépasse largement la motivation à se mettre en mouvement vers l'emploi, à cette phase du projet, et peut être vue, notamment, comme une quête de reconnaissance sociale immédiate.

Chez quelques personnes, le projet PCM et sa forte dimension collective sont motivants parce qu'ils permettent d'agir en cohérence avec des valeurs d'entraide développées dans d'autres contextes (ex. : groupes d'entraide AA ou NA). Pour d'autres, le projet PCM est une source de motivation pour créer des liens dans la communauté en offrant son aide et en poursuivant son implication dans la communauté à partir d'actions accomplies dans le cadre du projet. Par exemple, Manuel, qui possède un DEP et qui est absent depuis moins de deux ans du marché du travail[96], est grandement stimulé par le rapprochement que PCM lui a permis de faire avec des membres aînés de sa communauté, et il poursuit son implication dans ce sens. Au cours de PCM, il élargit ses implications dans la communauté notamment auprès de personnes natives du Québec. Cela le motive beaucoup. Dans ce contact avec ces personnes, en plus du plaisir retiré à les aider, Manuel crée des liens et améliore son français. La participation à PCM motive aussi d'autres personnes qui y valident des intérêts, des valeurs et des aptitudes à la relation d'aide. Ces quelques personnes s'investissent beaucoup auprès des autres membres du groupe et dans la communauté en accomplissant diverses tâches au-delà de celles faites en collectif dans le cadre de PCM. Il importe de souligner que cette motivation dépasse celle d'être reconnu par les autres et de se mettre en mouvement vers l'emploi. Il s'agit plutôt d'une motivation à aider les autres, notamment dans une perspective de partage de valeurs communes pour développer une société plus juste.

Devenir relais d'information au sein de sa communauté

Une autre modification dans la façon de contribuer à sa communauté est de développer un rôle de relais d'information au sein de celle-ci. Dans nos données, aucune personne ne semblait assumer ce rôle avant PCM, mais certaines possèdent déjà un leadership dans leur milieu, qui semble avoir facilité l'adoption d'un tel un rôle. Dans le cadre de PCM, les personnes participantes permettent à d'autres personnes d'avoir un accès plus grand aux ressources de la communauté. Yannick, qui a commencé son travail dans une ressource d'aide vestimentaire, indique qu'il a incité ses connaissances et amis à venir voir la marchandise de la ressource. Plusieurs personnes ont ainsi obtenu une aide vestimentaire dont elles n'auraient pas bénéficié sans le relais d'information réalisé par Yannick.

> *Puis je suis sûr que je dois avoir attiré au moins une dizaine de personnes. J'en mets pas trop là, mais j'en mets pas moins. […] Si j'avais pas parlé ou je sais pas quoi là, ils seraient sûrement pas venus là.* (Entrevue, Yannick, T3)

[96] Son dernier emploi a été d'une durée de huit semaines.

La participation plus grande des personnes participantes dans leur communauté leur permet notamment de mieux connaître les ressources et services des organismes ou organisations qui la composent. Plusieurs personnes participantes soulignent qu'elles distribuent l'information à leur entourage sur les services offerts dans les organismes de leur quartier et qu'elles permettent à certaines personnes de la communauté d'avoir un meilleur accès aux ressources de la communauté (communautaire, logement, santé, etc.). De même, il semble y avoir eu un effet multiplicateur des informations transmises par les produits réalisés dans trois projets collectifs. En effet, ces produits impliquaient la promotion des ressources communautaires et la diffusion d'information aux usagers potentiels. Sur deux sites, ces produits ont été distribués à plus de cent personnes. On peut donc penser que les membres de la communauté ont plus d'information sur les organismes et ressources du milieu. Un acteur du milieu explique que les bénéficiaires d'un organisme à qui les personnes participantes ont distribué l'objet de leur projet collectif ont obtenu davantage d'information sur les ressources du milieu.

> *Je trouvais que c'était très pertinent de demander aux filles de venir leur offrir eux-mêmes le sac en leur parlant du projet. […] Sont venues ici, ceux qui les ont faits sont venus les remettre en mains propres aux familles défavorisées qui viennent chercher la nourriture. […] le fait d'avoir un dépliant à l'intérieur avec une carte qui répertorie tous les organismes, ils ont trouvé ça super.* (Entrevue, Acteur du milieu, T2)

Nouveau rôle de motivateur pour la mise en mouvement des intimes ou d'autres acteurs de la communauté

Il semble qu'une nouvelle façon de contribuer à la communauté chez certaines personnes participantes est d'inciter d'autres personnes à se mettre en mouvement. En effet, plusieurs personnes ont souligné, dans le cadre de PCM, qu'elles motivaient d'autres personnes (notamment des personnes intimes) à se mettre en mouvement vers l'emploi et les études, motivées par les effets de la mise en mouvement dans leur propre vie. Voici un exemple du rôle motivateur que Louise joue auprès de ses amies :

> *J'ai incité trois de mes amies sur l'aide sociale à aller au bureau du CLE pour les programmes de retour aux études. Elles m'ont dit « si tu es capable avec trois enfants pourquoi pas nous ». Elles y sont toutes allées.* (Questionnaire, Louise, T5)

Par leurs actions dans le projet collectif, l'implication sociale ou les stages, les personnes participantes suscitaient des questions de la part de leurs intimes ou d'acteurs de la communauté. Plusieurs personnes ont souligné qu'elles étaient devenues des exemples et qu'il est possible de se mettre en mouvement vers l'emploi ou les études après plusieurs années d'éloignement ou de passages sporadiques sur le marché du travail. Chez certains intimes dans la même situation, il semble que la mise en mouvement des personnes participantes de PCM ait été porteuse d'espoir d'une possibilité « d'avoir une place » sur le marché du travail. Ce constat est également présent chez les personnes elles-mêmes éloignées du marché du travail qui ont côtoyé les personnes

participantes régulièrement au cours de PCM parce que le groupe était dans un organisme communautaire d'insertion sociale qu'il fréquentait. Rénald, qui possède un DEP et qui est absent du marché du travail depuis deux à cinq ans, montre que son groupe a eu une influence pour motiver d'autres personnes éloignées du marché du travail :

> *Bien moi je trouve que ça a, ça a, eu une bonne influence parce que les, des, des gens qui fréquentent l'établissement ici [qui sont sur l'aide sociale], puis que, quand ils ont vu le pro… le projet dans quoi qu'on était, bien c'est, ils ont été là, ouin, ah, tu sais ils étaient in… très intéressés puis ils s'informaient si, si on pouvait, s'ils pouvaient embarquer dans ce programme-là puis, […] ils étaient très intéressés, là, de voir que, tu sais, on pouvait faire des choses intéressantes.* (Entrevue, Rénald, T3)

4.4.8 Apprentissages et compétences étroitement associés au retour en emploi ou aux études

Bien que tous les changements identifiés contribuent au retour en emploi ou aux études, dans cette section, nous mettons l'accent sur des apprentissages et des compétences qui peuvent être liés au développement de l'employabilité[97] et qui sont en lien avec plusieurs objectifs de la programmation des projets PCM.

Un premier groupe d'apprentissages et de compétences relèvent de l'appropriation de savoirs-objets[98]. Dans ce groupe, on trouve deux sous-groupes. Le premier relève de ce que des acteurs sociaux, dont le gouvernement fédéral, appellent les compétences essentielles ou que d'autres, comme plusieurs acteurs de la formation des adultes, appellent les compétences de base. Il s'agit de l'amélioration d'une langue seconde (français ou anglais), de l'accroissement des connaissances de base (français, mathématiques) et du développement de compétences en informatique. Le deuxième sous-groupe relève plus de l'acquisition de ressources contribuant à la compétence à s'orienter (Michaud, 2003). Il s'agit du développement de compétences en recherche d'emploi; de l'acquisition de connaissances sur la formation et le travail[99] ainsi que sur divers services offerts par des institutions ou organismes communautaires; de l'appropriation de techniques pour faire des choix scolaires, professionnels ou autres. Un deuxième groupe d'apprentissages relève davantage de savoirs incorporés faisant appel à la mobilisation ou à la réactivation de compétences, souvent manuelles, enfouies ou mises de côté ainsi que le développement de compétences non spécialisées[100], semi-spécialisées et spécialisées.

---

[97] Ces changements sont principalement ceux liés au troisième mouvement de la notion de la mise en mouvement (voir cadre conceptuel).

[98] Selon Bernard Charlot (1997), les savoirs-objets peuvent être mis à distance du sujet et se rapportent souvent à un usage de l'écrit. Une autre dimension de l'apprentissage relève de l'incorporation de manières de faire. Une troisième est davantage relationnelle.

[99] Anciennement nommée *information scolaire et professionnelle* (ISEP). Cette nouvelle dénomination permet de mieux considérer l'apprentissage tout au long de la vie.

[100] Notamment par les projets collectifs, le bénévolat, les stages, l'emploi.

L'amélioration du français ou de l'anglais langue seconde

Dans certains sites de PCM, l'amélioration du français langue seconde se révèle un élément déterminant des changements réalisés au cours du programme. Les personnes participantes issues de l'immigration (récente ou de longue date) ont grandement amélioré leur capacité de s'exprimer en français à l'oral et à l'écrit. Plusieurs personnes ont lié cet accroissement de leur connaissance du français langue seconde à une augmentation de l'estime de soi. De façon plus marginale, des personnes anglophones ont également augmenté leur confiance dans leurs capacités à s'exprimer en français. Sur un site, les personnes participantes ont amélioré leurs connaissances en expression orale en anglais. Plusieurs propos d'acteurs de la communauté, de personnes intervenantes et de personnes participantes appuient ces constats.

> *Oui, au niveau de l'apprentissage du français, il y a un, il y a un changement. Oui, il y a un changement, moi je dis que, à force de rester dans le programme et le fait de rester au moins toute la journée, toute la semaine, on voit un changement, on voit une amélioration.* (Entrevue, Acteur de la communauté, T3)

En concomitance avec les activités de PCM, des personnes sont allées chercher des compléments de formation en français. Pour Boussaïna, qui a fréquenté la troisième secondaire et qui est absente du marché du travail depuis moins de deux ans[101], le fait de participer à PCM l'incite à poursuivre son mouvement pour améliorer son français dans le but d'intégrer le marché du travail :

> *Maintenant je fais confiance plus de moi. Et vraiment je commence à faire des choses plus parce que maintenant que j'ai suivi mon cours de francisation le soir au cégep, trois jours par semaine, donc je commence à faire des choses, je suis capable de décider pour pouvoir faire quelque chose.* (Entrevue, Boussaïna, T3)

L'accroissement des connaissances de base (français, mathématiques)

Un site, où la majorité des personnes participantes ont fait un retour aux études, a travaillé plus systématiquement les compétences de base en français et en mathématiques. Le but recherché était d'aider les personnes participantes à se préparer en vue du TENS, des tests d'admission ou pour augmenter le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance en soi par rapport à leurs projets de retour aux études. La réussite des tests de classement ou d'admission, les nombreux retours aux études, le maintien aux études ainsi que plusieurs témoignages laissent penser qu'il y a eu mise à niveau, voire amélioration des connaissances de base chez ces personnes participantes. Dans l'extrait suivant la personne intervenante témoigne de l'importance d'accompagner les personnes participantes pour vivre des succès concrets afin d'augmenter leur sentiment d'efficacité personnelle dans leur retour aux études (Bandura, 2003) [102]

---

[101] Son dernier emploi a été d'une durée de 24 semaines.

[102] Accomplir des tâches avec succès est directement en lien avec la source la plus importante du sentiment d'efficacité personnelle selon Bandura (2003), voir cadre conceptuel.

> *Bien, je pense que ça a désamorcé des, des, des craintes, des blocages. Ça a désamorcé bien des affaires. Elles voyaient ça tellement gros, un retour à l'école. Un cours de français, un cours de maths. Elles pensaient, là, qu'elles étaient complètement nulles. Puis de faire les exercices qu'on a faits, puis de faire les, les ateliers, bien je pense que ça les a rassurées. Ça leur a montré… Puis quand qu'elles s'ostinaient sur un article de journal, là… Là elles argumentaient, là je disais : « Tu l'as lu, tu l'as compris, l'article, c'est quoi ton problème? » Puis là, elles me regardaient toutes en voulant dire : « Ah! » Tu sais, elles allumaient, là! Puis ça… Je pense que ça a désamorcé ça, puis je pense ça les a aidées, justement à avancer, puis… de voir que « T'es pas… Bien oui, tu fais des erreurs, mais… » […] On fait une, parce que je faisais des dictées, je disais : « Ah, demain, là, je fais une dictée de français, ta, ta, ta! » J'arrivais, je faisais une dictée. Puis, là, elles étaient toutes sur le stress, puis ça riait, mais elles étaient sur le stress pareil, là! [Rires]. Puis finalement : « Ah! J'ai fait juste huit fautes! » « Bien, tu vois-tu que t'es bonne! Puis c'est tout le temps la même erreur! Fait que tu règles ça, là, c'est fini, là! » Fait que tu sais, on réussit à faire… Je pense, ça a réussi à leur donner du succès.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Pour certaines, les exercices de français et de mathématiques sont vus comme ayant facilité le retour aux études secondaires ou postsecondaires. Le projet PCM a aussi défrayé un cours de français à l'extérieur de l'organisme à une personne pour augmenter ses chances de réussir son DEC. Au T5, celle-ci était toujours en formation dans un domaine d'emploi très favorable, selon la catégorisation d'Emploi-Québec.

Développement de compétences en informatique

Dans le cadre de PCM, la majorité des sites ont inclus dans leur programme le développement des compétences de base en informatique avec l'objectif, notamment, de faciliter la recherche d'emploi ou de formation. D'ailleurs, tous les sites avaient des postes de travail informatiques disponibles pour les personnes participantes. Ces apprentissages ont permis aux personnes participantes, qui ne connaissaient pas ou n'utilisaient pas l'informatique, de développer ce moyen devenu incontournable pour un retour aux études ou en emploi[103]. Christiane démontre dans cet extrait la satisfaction qu'elle ressent à réussir à envoyer un courriel.

> *Des nouveaux apprentissages... bien là aujourd'hui, oui, enfin mon intervenant m'a aidé à faire... comment envoyer un email, c'est niaiseux, mais je ne le sais même pas.* (Entrevue, Christiane, T3)

Développement de compétences en recherche d'emploi

Sur la totalité des sites, les personnes participantes, les personnes intervenantes et certains acteurs de la communauté constatent l'augmentation des connaissances sur le plan de la recherche d'emploi. Les personnes participantes connaissent davantage les stratégies pour mettre en valeur

[103] Par exemple, certains emplois affichés dans les journaux font de plus en plus référence à une adresse Internet pour obtenir de l'information supplémentaire. Certaines inscriptions à des formations se font uniquement en ligne.

leurs compétences, les lieux et les possibilités d'emplois dans leur communauté. Olivier et Vanessa indiquent qu'ils ont développé des compétences en recherche d'emploi et que cela les aide à se sentir plus confiants dans leurs démarches auprès des employeurs.

> *Ça, ça m'a beaucoup aidé, les journées d'exploration, les simulations d'entrevue, et les appels téléphoniques, ça m'a beaucoup aidé. C'est pour ça que je suis moins gêné, moins, je suis plus social, je sais plus comment parler, comment mieux m'exprimer pour dire, envers l'employeur, comment dire les bons mots en entrevue, en appel téléphonique, pas parler tout croche. Ça, c'est ça que j'ai appris en gros à date.* (Entrevue, Olivier, T3)

> *C'est que là, je suis plus préparée pour aller faire une entrevue. Comme ils m'ont dit : « Quand tu vas faire l'entrevue, il faut ton apparence puis ta façon d'être. » Puis, oui, je me sens plus préparée, plus prête, plus confiante par rapport à cela.* (Entrevue, Vanessa, T3)

Acquisition de connaissances sur la formation et le travail et les ressources du milieu

Les activités des projets PCM en faveur de la mise en mouvement vers l'emploi ont exposé les personnes participantes à beaucoup d'information orale, écrite, audiovisuelle ou kinésique (gestes) ou combinant plusieurs de ses dimensions.

L'acquisition de connaissances sur la formation et le travail inclut la familiarisation aux possibilités de retour aux études, mais plus largement encore des possibilités de formation dans différents contextes, dont les entreprises d'insertion ou l'apprentissage dans l'action. Plus haut, on a vu dans l'exemple de Marc comment il fait sienne l'information sur la RAC. Les connaissances acquises touchent de près les demandes du marché du travail. Outre la documentation écrite et électronique et les activités de transmission prises en charge par les personnes intervenantes, plusieurs sites ont utilisé des moyens variés pour favoriser une meilleure connaissance de programmes scolaires, de métiers et du marché du travail (visites de centres de formation ou d'entreprises ou *journées carrières*). Certaines personnes ont aussi fait des journées d'observation ou des journées « étudiant d'un jour », visant à développer de nouvelles connaissances sur un programme, un métier, une profession et des contextes de pratique de ceux-ci. On trouve des témoignages d'appréciation dans le corpus comme celui de Richard, qui est heureux d'avoir pu observer les gens au travail :

> *Ça, ça m'a beaucoup aidé [les journées d'observation], pour savoir si j'aimais ça, parce que c'était la première fois que je faisais, que j'essayais cet emploi-là.* (Entrevue, Richard, T3)

Dans quelques cas, les gens peuvent vivre de l'intérieur, poser les gestes manuels caractéristiques d'une formation ou d'un métier. Par exemple, sur un site, les personnes participantes ont fait de la menuiserie, de la soudure et de l'empotage lors d'une visite d'un CFP dans un programme de formation semi-spécialisée.

De plus, les connaissances acquises dans les projets PCM vont bien au-delà des mondes de l'éducation et du travail. On trouve dans le corpus plusieurs exemples de sessions d'information sur des sujets variés qui peuvent aider les personnes à trouver des solutions dans leurs différentes sphères de vie, comme les services offerts par des institutions ou organismes communautaires du milieu. Tous les sites ont mené des activités d'information sur ces questions et ont aidé les personnes à en faire un usage adapté à leur contexte.

Souvent, les personnes intervenantes ont combiné des activités, à la fois pour aider les personnes participantes à mieux connaître les services de la collectivité, mais aussi pour les aider à voir ces services comme des lieux de travail potentiels. Ainsi, tous les sites ont fait des visites d'organismes communautaires et d'institutions favorisant l'acquisition de connaissances des services offerts dans leur communauté, mais aussi une meilleure connaissance des divers types d'emplois disponibles dans ces organismes. Le fait que plusieurs stages aient eu lieu dans des organismes visités montre l'intérêt de cette stratégie. Certaines personnes ont trouvé un emploi dans ces organismes. Ainsi, les données recueillies permettent de constater une transformation importante dans les connaissances des personnes participantes en lien avec les formations[104], le travail, le marché du travail et divers types d'emplois dans les institutions ou organismes communautaires.

Mobilisation et développement d'intérêts, de valeurs et de qualités

Le projet PCM dans son ensemble a permis aux personnes participantes de mobiliser des intérêts et de prendre conscience de leurs valeurs et de leurs qualités. La multiplication des contextes de mobilisation et de développement de ces ressources semble avoir été favorable dans le cadre de PCM. Les extraits précédents ont déjà permis de mettre en lumière certains de ces intérêts et ceux qui suivent mettent l'emphase sur les valeurs et les qualités[105]. Par exemple, Nicole explique qu'elle a découvert qu'elle avait de la considération pour les autres dans le groupe et qu'elle cherche l'harmonie.

[104] Sur deux sites, les personnes intervenantes n'avaient pas les compétences en matière de recherche et de transmission d'information sur les formations et nous avons constaté que les apprentissages concernant le retour aux études ou d'autres formations sont beaucoup plus faibles chez les personnes participantes que sur les autres sites.

[105] D'autres extraits dans les parties suivantes font aussi référence au développement ou à la mobilisation des intérêts, des valeurs et des qualités, mais ils ont été sélectionnés pour soutenir d'autres effets.

> *Mais tu sais je vois que, moi, dans ma personne, dans le groupe, j'ai des valeurs humaines puis que je suis, je suis capable de m'adapter aux personnes.* (Entrevue, Nicole, T2)

Elle nous a aussi partagé, lors des journées d'observation, que cette découverte est importante pour elle, car avant PCM elle était isolée et côtoyait très peu d'autres personnes. Mathieu nous révèle qu'il est plus optimiste qu'avant PCM et que cela surprend son entourage. Il indique plus tard que cette qualité[106] lui sert dans son stage.

> *Je suis capable d'être plus nuancé un peu. Un peu moins blanc et noir, un peu plus… un peu plus nuancé. J'avais la grande tendance à être très, très négatif, très pessimiste, avant. […] Puis… c'est… Écoute, je disais des phrases positives, le monde en revenait pas que j'aille leur dire ça.* (Entrevue, Mathieu, T3)

Dans le même sens, une personne observatrice nous parle de Marie-Laure, qui a fréquenté la quatrième secondaire et n'a aucune présence sur le marché du travail, et qui, grâce au projet collectif, indique qu'elle mobilise ses qualités dans le travail d'équipe :

> *Marie-Laure parle qu'elle a appris à travailler en équipe dans le projet collectif. Elle en parle en termes « de plan d'entente en équipe ».* (Journal de terrain, août 2009)

Le projet a aussi permis de développer de nouveaux intérêts, des valeurs ou des qualités chez des personnes participantes. L'exposition à de nouvelles tâches à réaliser ou à de nouveaux problèmes à résoudre, notamment dans le projet collectif, le bénévolat et les stages, a favorisé ce développement. Certains propos de personnes participantes permettent de penser que le « modeling » des personnes intervenantes ou des pairs a pu également contribuer au développement de nouveaux intérêts, de valeurs ou de qualités. Nicolas, qui détient un DES et qui est absent du marché du travail depuis deux à cinq ans, souligne qu'il a développé son leadership à travers son implication dans le projet collectif :

> *Surtout des qualités de, d'entrepreneurship et de leadership. Au niveau du groupe. Que j'ai, que j'ai vraiment amélioré, que je peux dire que c'est un, un des premiers projets que je réalise avec… ça.* (Entrevue, Nicolas, T2)

Les retours aux études dans des domaines variés – parfois jamais considérés par les personnes participantes – et l'insertion dans différents types d'emplois soutiennent aussi cette mobilisation et ce développement. En ce qui concerne les valeurs, outre celles mentionnées ou directement liées au projet personnel de la personne, certaines valeurs portées par les personnes intervenantes ont fortement guidé les activités dans différents projets, notamment l'importance du travail, du

[106] L'optimisme peut aussi être classé comme une valeur, mais dans les propos de Mathieu, elle représente une qualité.

retour aux études pour une sortie réelle de la pauvreté, de l'activité physique, d'une saine alimentation, de l'écologie et de l'importance de participer à la vie de la communauté. On retrouve des exemples du développement de ces valeurs chez les personnes participantes dans plusieurs extraits cités précédemment.

Activation de compétences en état de veille

Le projet PCM, par la création de plusieurs situations telles que les projets collectifs, l'implication sociale, le bénévolat, les stages et autres, a permis à plusieurs personnes participantes de mobiliser des compétences en état de veille auxquelles elles n'avaient pas fait appel depuis longtemps et dont elles avaient parfois oublié l'existence. Ce phénomène est documenté dans le domaine de la reconnaissance de compétences ou l'analyse de pratiques professionnelles. C'est le cas, par exemple, d'un groupe qui a mis au service de la collectivité des compétences manuelles diverses.

Dans des situations concrètes, la participation à PCM amène à voir comment on peut utiliser des compétences dans un contexte de travail ou de bénévolat et aussi à mieux comprendre la valeur de telles compétences pour le monde du travail. Nicolas et Maria expliquent les prises de conscience effectuées en ce sens :

> *Ça m'a permis de renouer avec, des, des, des, des compétences enfouies un peu loin. Déterrer, des affaires que j'avais tassées de côté.* (Entrevue, Nicolas, T2)

> *Maintenant je sais que c'est comme… j'ai la force à ça. Et aussi, pour garder une personne, pour voir une personne âgée. Avant je pensais que seulement, je dis tout le temps j'aime aider… aider les gens âgés. Mais maintenant ici je sais qu'il y a des endroits, où est-ce que les gens ont besoin de, de bénévoles. Je pouvais aller là-bas pour aider les gens.* (Entrevue, Maria, T2)

Plusieurs données montrent également que les personnes ont été exposées pendant plusieurs mois à de nombreux outils ou activités exigeant de la lecture et de l'écriture. Il semble que plusieurs personnes participantes ont réactivé des compétences qu'elles utilisaient peu ou qu'elles n'utilisaient plus dans leur vie quotidienne. Des personnes qui écrivaient peu dans leur vie quotidienne avant PCM affirment qu'elles ont redécouvert un certain plaisir à lire ou à écrire. C'est, par exemple, le cas de Claudio, qui n'a aucune présence sur le marché du travail et qui a fait des études de niveau primaire, qui renoue avec un investissement positif dans l'écrit[107]. Il s'aperçoit que le fait de lire et écrire davantage est un atout pour son projet d'études, soit un retour en formation générale aux adultes. Il réalise ce retour peu après l'entrevue du T3.

[107] L'investissement dans l'écrit peut être vu comme l'énergie consentie dans la réalisation d'activités faisant appel à la lecture ou à l'écriture. Cet investissement peut être positif, neutre ou ambivalent (Barré-de-Miniac, 2000).

> *Oui. Je pense que oui, j'aime beaucoup écrire. J'aime ça. Ça m'a aidé aussi pour mieux analyser les choses, pour analyser les choses, pour analyser les pour les exprimer. Parce que quand une personne parle, je l'écoute et le comprends, mais quand je dois écrire, il faut que j'exprime sur le papier ce qu'il a dit et ça c'est plus difficile. J'ai trouvé que c'est hou!! À l'école, ça va m'aider beaucoup à développer cette vision de pouvoir écrire. J'aimerais beaucoup continuer à écrire. Ça serait bien. Même au travail, à l'école, ça m'aide beaucoup. (Entrevue, Claudio, T3)*

Apprendre à identifier un objectif d'emploi ou déterminer un projet professionnel

Les personnes participantes ont été accompagnées dans l'identification d'un objectif d'emploi ou dans la détermination d'un choix professionnel et des alternatives (souvent nommé le *plan B*, en intervention). La conscience de soi, de ses ressources et de ses limites personnelles et environnementales en lien avec un projet de retour en emploi ou aux études fait partie de cet apprentissage[108]. Daniel nous parle de l'importance de cette conscientisation de soi pour trouver un stage.

> *T'sais, avant qu'on… avant de commencer [PCM], est-ce que je pouvais aller jusqu'à dire je suis qui, je suis quoi, j'aime quoi, je fais quoi, à quoi je vais être utile, moi, pis à quoi que je vais servir là plus que vous avez pas déjà? Non. Pis, bon, c'est d'arriver pis de dire : « Ben, bonjour, je m'appelle Daniel », etc., « moi, je suis bon à faire ça, j'aime ça. Je viens vous voir parce que je sens que j'ai les compétences pour assurer l'emploi de… ». Ben, en fait, moi, dans mon cas, je l'ai fait avec [nom de son employeur en stage]* (Entrevue, Daniel, T3)

De son côté, Marie-Hélène explique que cette conscience de soi lui permet de mieux gérer ses ressources et ses limites en emploi.

> *Bien c'est sûr que moi ce que j'ai appris avec le projet, c'est que j'ai appris qu'est-ce qui était mes forces et mes faiblesses. Fait que c'est sûr que moi je le sais ce que j'ai à travailler. Fait que le changement que j'ai dans ce retour-là [en emploi], c'est que je ne le ferai peut-être pas de la même façon que je l'aurais fait sans le projet [PCM]. C'est-à-dire que je le sais que je suis une personne qui est très passionnée et tout ça, mais il ne faut pas que je m'emballe non plus.* (Entrevue, *Marie-Hélène,* T2)

En plus d'identifier un objectif d'emploi ou de déterminer un projet professionnel, certains propos nous amènent à déduire que cet accompagnement a permis un apprentissage potentiellement transférable. Marc nous explique que PCM l'a aidé à mieux comprendre l'importance à l'avenir de cibler un travail en lien avec ses ressources, notamment ses intérêts.

---

[108] Les compétences concernant l'orientation professionnelle étant partielles ou absentes de la part de certaines personnes intervenantes, nous constatons que cet apprentissage est parfois plus faible pour les personnes participantes qui ont été accompagnées par celles-ci. Certains sites ont recommandé des personnes participantes à des personnes conseillères d'orientation à l'interne. Par conséquent, ce constat ne s'y applique pas.

> *Avant moi, si ça aurait été moi, j'aurais pogné n'importe quelle job, tant que ça paye, tant qu'il y a un salaire qui rentre dans la maison. Mais avec les arguments qu'il m'a donnés, c'est sûr que ça me donner l'occasion de… tu vas pogner… après ton DEP, tu vas pogner une job que toi t'aimes. Tu vas aimer ça aller… tsé, tu te lèves le matin, tu vas aimer ça aller travailler. Tsé, rendu au point où tu te lèves « ah tabarnac, j'ai déjà hâte que la journée finisse ».* (Entrevue, Marc, T3)

Dans un extrait de journal de bord, l'échange entre Louise, Marie-Hélène, Annie et l'intervenante est rapporté. Dans celui-ci, il est clair que « prévoir une alternative », un « plan B », est un apprentissage transféré par les participantes :

> *Je m'en sers souvent de ça. Quand j'entreprends quelque chose, je m'arrange toujours pour avoir un plan B au cas où. C'est fou, mais ça m'enlève du stress pis ça me rassure quand je commence de quoi de nouveau.* (Journal de bord, mai 2010)

Développement de compétences non spécialisées, semi-spécialisées et spécialisées

En plus de mobiliser des compétences dans plusieurs contextes différents, les diverses situations, dont le projet collectif, ont contribué au développement de nouvelles compétences non spécialisées (ex. : plantation des semis, entretien extérieur), semi-spécialisées (ex. : aide couturière ou aide horticole) et spécialisées (ex. : soins infirmiers, éducation spécialisée, ressources humaines), en lien avec les formations entreprises pendant le projet PCM. La souplesse de la programmation et la durée du projet PCM ont permis aux personnes participantes de développer des compétences directement en lien avec leur objectif d'emploi ou d'études tout en continuant à être accompagnées par les personnes intervenantes pendant la transition et leur maintien en emploi ou aux études. Sarah, qui a fréquenté la première secondaire et qui est absente du marché du travail depuis deux à cinq ans, indique qu'elle a développé des connaissances que nous pouvons associer à un métier semi-spécialisé d'aide horticole. Elle a par la suite amorcé un DEP en pâtisserie[109].

> *On avait acheté des plantes, puis on a fait une murale, puis… C'est ça, j'ai appris sur ça, le jardinage. [Rires]. […] Je ne connaissais pas. Puis quand j'ai vu que si… comme je suis capable de… de m'organiser, puis… beaucoup, beaucoup capable de m'organiser, avoir… être structurée […] bien, ça m'a aidée à faire le choix d'études. C'est plus… Ça m'a aidée à faire mon choix beaucoup. J'ai… J'ai vu que, tu sais, fallait que je travaille manuel, tu sais, fallait que je bouge, faut pas que je fasse la même chose.* (Entrevue de sortie, Sarah, mars 2010)

[109] Elle a dû abandonner sa formation en raison d'une grossesse.

4.4.9 Changements dans la situation[110]

Plusieurs fois, les données recueillies font référence à un changement dans la situation de la personne. Parmi ces changements, il y a ceux qui concernent l'obtention d'un emploi ou un retour en formation. Les formations sont de niveaux secondaire, collégial et universitaire. Les personnes participantes se disent très fières de l'obtention de leur emploi ou de leur retour en formation. Pour les personnes qui ont quitté l'aide sociale, l'autonomie financière constitue également une source de fierté. Certaines personnes soulignent qu'elles ne pensaient pas y arriver avant de participer à PCM et que cela constitue une réalisation importante pour elles[111].

Comme nous l'avons vu plus haut, de nombreuses activités ont amené les personnes participantes à mieux connaître les ressources (santé, alimentaire, communautaire, logement, etc.) de leur quartier et de leur communauté. Ainsi, les personnes participantes connaissent mieux les ressources et les utilisent davantage. Pour certaines personnes, ces connaissances ont permis des changements dans l'accessibilité à un logement décent, autonome ou qu'elles convoitaient. L'accès à un logement autonome est perçu comme une réussite importante pour les personnes qui étaient en maison d'hébergement ou en appartement supervisé. L'utilisation du transport en commun est aussi mentionnée dans les changements de situation, notamment pour les personnes vivant de l'isolement social et qui mentionnaient ne pratiquement pas sortir de leur logement avant de participer à PCM.

L'obtention d'une place en garderie est aussi mentionnée comme un changement dans la situation qui a fortement contribué à la mise en mouvement de mères, en particulier de mères monoparentales. Il est à noter que l'accessibilité à une garderie dont les places ne sont pas à contribution réduite (7 dollars par jour) mais dont le coût a été assumé par Emploi-Québec, a rendu possible l'obtention rapide de places pour le début du projet. Pour certaines personnes participantes, le fait de bénéficier d'un service pour la garde de leur enfant a permis de créer une ouverture à d'autres rôles dans leur vie, notamment ceux de travailleur, travailleuse ou d'étudiant, étudiante.

D'autres changements de situation fréquemment mentionnés concernent l'amélioration de la santé physique et psychologique. De nombreux extraits rapportent des diminutions dans la prise de médicaments, la perte de poids, l'arrêt de la cigarette, une diminution de l'anxiété, une meilleure qualité du sommeil, des rencontres avec un médecin ou d'autres professionnels de la santé et une augmentation de l'activité physique.

Dans les changements de situation, on note également, comme mentionné plus haut, la transformation des réseaux sociaux.

---

[110] Afin de faciliter la lisibilité de cette section, elle n'a pas été divisée en sous-titres de changements.
[111] Certaines personnes soulignent que cette réalisation est également importante pour leur famille.

4.4.10 Synthèse des résultats des effets de PCM sur les personnes participantes

À la suite de la présentation des résultats quantitatifs et qualitatifs, que retenons-nous des effets chez les personnes participantes? Dans cette section seront présentés les principaux effets de PCM constatés en croisant les effets quantitatifs et qualitatifs. À la fin de la section, un tableau résumera l'ensemble des effets.

Avant de présenter cette synthèse, rappelons que les deux types de données (qualitatives et quantitatives) diffèrent du point de vue de la directionnalité et des temporalités des effets rapportés. Ainsi, alors que les analyses quantitatives sont susceptibles de rendre compte autant des baisses que des accroissements des variables mesurées, nous avons choisi de nous concentrer sur les effets jugés positifs sur la mise en mouvement, dans les analyses qualitatives. Par ailleurs, du côté des temporalités, les mesures quantitatives concernent des moments relativement définis dans le temps (T1 à T5) et les analyses se concentrent sur la présence ou l'absence d'effets moyens entre les temps de mesure. De plus, certains effets (intermédiaires) ne font l'objet de comparaisons qu'aux T2 et T3 alors que d'autres effets (ultimes) ne font l'objet de comparaisons qu'aux T4 et T5 et d'autres encore font l'objet de comparaisons douze mois avant le projet et douze mois après le projet PCM. Compte tenu de la méthodologie utilisée, les effets rapportés par l'analyse qualitative ne sont pour leur part pas aussi arrimés à un moment précis du processus et sont plus globaux. Ce type d'analyse ne se concentre pas non plus sur les effets moyens, mais sur l'ensemble des effets ainsi que sur leur variabilité selon les situations.

À la suite d'un examen de l'ensemble des résultats, on peut affirmer que la participation à PCM a eu un effet positif sur la mise en mouvement de personnes participantes. Dans une forte proportion, elles se maintiennent dans le projet pendant plus de douze mois. Le nombre moyen de mois de présence à l'aide sociale a diminué significativement après PCM lorsqu'on le compare à ce qu'il était avant. Au cours de PCM, la majorité de personnes participantes ont intégré un emploi ou une formation. Les retours en formation sont faits tant au secondaire (formation générale et formation professionnelle), au collégial qu'à l'université. Plusieurs personnes s'impliquent également davantage dans leur communauté (bénévolat, action solidaire). En matière de logement, certaines personnes sont déménagées dans des logements autonomes, dans une habitation sociale ou dans des lieux qu'elles convoitaient. L'accès au transport en commun, à des places en garderie et à divers autres services dans la communauté, incluant de l'aide matérielle tangible et des conseils, font partie des ressources qui ont changé la situation de personnes participantes de PCM.

La plupart des personnes participantes ont modifié leurs habitudes de vie en se donnant un horaire de vie plus compatible avec le marché du travail, en conciliant leurs nouveaux rôles ou leurs nouvelles activités, en diminuant leur consommation d'alcool, de drogues, de médicaments ou de jeux, en modifiant leur alimentation, en augmentant leur niveau d'exercice ou en améliorant, pour certains, leur hygiène personnelle.

Ainsi, les données quantitatives et qualitatives montrent plusieurs changements quant à la manière de se considérer. On constate une augmentation significative du sentiment d'efficacité personnelle à la suite du projet collectif. Au T3, on remarque une augmentation significative de l'estime de soi positive et une diminution significative de l'estime de soi négative. L'augmentation de la confiance en soi ressort également dans les effets de la participation à PCM.

L'analyse permet également de retenir un changement de perception de soi en tant que travailleur, travailleuse ou étudiant, étudiante. Il semble que pour certaines personnes l'idée de s'insérer en emploi ou en formation devient possible à travers les réalisations effectuées dans le cadre du projet PCM. Elles entretenaient beaucoup de doutes avant PCM sur leurs capacités à y arriver. En ce qui a trait à la motivation, les personnes participantes s'engagent moins dans des activités sans en comprendre le sens ou en saisir l'utilité (diminution de l'amotivation T1-T4). Il est possible de faire un lien avec leur motivation à s'engager et à poursuivre dans PCM.

En matière de détresse psychologique, un écart est constaté entre les résultats quantitatifs et les résultats qualitatifs. En effet, les résultats quantitatifs montrent très peu de variations significatives. Cette absence de mouvement contraste avec les données qualitatives obtenues pour une partie de l'échantillon dans les entrevues, les journaux de terrain et les journaux de bord qui montrent beaucoup plus de variabilité dans les états dépressifs, l'anxiété et plus globalement la démoralisation. Il semble important de souligner que, dans le questionnaire de l'IDPESQ-14, les questions renvoient à la dernière semaine. Elles semblent donc situer la démoralisation à des moments précis, sans monter ses fluctuations entre les temps de mesure.

À travers PCM, certaines personnes participantes apprennent également à se respecter et à faire respecter leurs droits et leur intégrité. Ce changement dans la manière de se considérer amène chez des personnes participantes un nouveau discours ou des actions associées à « j'ai une valeur et je mérite d'être respectée ». Dans les contextes de violence, ce changement implique des allers-retours dans des situations de non-respect qui demandent plusieurs fois aux personnes de réaffirmer leurs exigences de respect.

Dans les changements concernant la manière d'être en relation avec les autres, l'échelle de provisions sociale permet de voir qu'au T2, les personnes ont une assurance significativement plus élevée de leur valeur dans leurs relations avec les autres. Elles perçoivent qu'elles peuvent demander conseil pour des décisions importantes, qu'elles ont davantage d'aide tangible et matérielle et que leur attachement envers les autres a augmenté. Au T3, l'écart avec le T1 est encore significatif en ce qui a trait au conseil et à l'assurance de leur valeur dans les relations sociales. De plus, les résultats laissent voir que les personnes développent leur sociabilité. Elles sont en lien de proximité avec davantage de personnes.

Dans les changements, on note également la création d'une solidarité avec les pairs dans le groupe, mais également avec d'autres groupes dans la communauté pouvant avoir des besoins et des valeurs communes. Cette solidarité s'étend pour certaines personnes participantes à une plus grande ouverture à la réalité des personnes immigrantes ou encore à celles d'autres cultures (pour les personnes immigrantes). Des rapprochements sont constatés et un respect mutuel semble être favorisé.

En ce qui concerne la gestion des émotions, les données quantitatives montrent une diminution de l'irritabilité qui est cohérente avec la meilleure gestion des émotions constatée dans les données qualitatives. De même, certaines personnes participantes modifient leur façon d'être en relation avec leurs enfants. Elles affirment être plus douces, plus patientes et plus constantes dans les règles et le climat familial est aussi plus agréable. Par ailleurs, les personnes participantes faisant un retour aux études souhaitent devenir des modèles de persévérance scolaire pour les enfants.

Dans le cadre de PCM, plusieurs personnes participantes contribuent de façon plus large à la communauté. Certaines personnes participantes deviennent des relais d'informations dans la communauté. Elles diffusent, notamment aux populations éloignées du marché du travail, les informations sur les services disponibles dans leur communauté. Certaines personnes participantes deviennent des motivateurs pour la mise en mouvement d'autres personnes vers l'emploi, la formation ou le bénévolat. En plus de cette influence considérée comme directe par les personnes participantes, ces dernières ont, par leurs actions ou leur présence dans la communauté, suscité des questions sur les moyens qu'elles prenaient pour participer à la communauté, se mettre en mouvement vers l'emploi ou la formation et s'y insérer. Leurs propos laissent penser qu'elles ont pu être des modèles ou des sources d'espoir pour d'autres personnes qui ont pu envisager à leur tour la possibilité de se mettre en mouvement vers l'emploi ou la formation après plusieurs années d'absence ou de présence sporadique sur le marché du travail.

En ce qui touche les apprentissages étroitement liés au retour en emploi ou aux études, les personnes participantes immigrantes ou anglophones ont amélioré leur connaissance du français langue seconde parlée et écrite. Dans le cadre de PCM, elles ont multiplié les occasions d'activités et de contacts leur donnant l'occasion de parler et d'écrire en français. Certaines personnes participantes ont augmenté leur connaissance de base en français et en mathématiques. Certaines personnes ont développé des compétences en informatique, notamment en utilisant un ordinateur régulièrement au cours de PCM. Les personnes participantes ont développé des compétences en recherche d'emploi et acquis des informations sur les formations, le travail, le marché du travail et divers services offerts. Ces informations ont été précieuses à plusieurs personnes qui ont été accompagnées pour clarifier leur projet professionnel. En outre, ces informations ont entraîné un changement de la perception de soi comme personne qui travaille ou qui retourne en formation, ce qui semble avoir contribué à l'intérêt des personnes participantes. Enfin, au cours de PCM les personnes participantes mobilisent et développent des valeurs, des intérêts et plus globalement, des compétences. Elles mobilisent leurs compétences en participant

davantage à la vie communautaire par la réalisation du projet collectif, l'implication sociale, les stages, puis l'emploi pour certains. Ainsi, les retours aux études pourraient favoriser l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec des métiers non spécialisés, semi-spécialisés et spécialisés.

Tableau 34 Synthèse des effets chez les personnes participantes

Catégories d'effets	Effets
1. Effets sur les habitudes de vie	▪ Organiser sa vie de façon plus compatible avec la mise en mouvement vers l'emploi ▪ Concilier différentes activités et mieux gérer ses multiples rôles ▪ Diminuer la consommation d'alcool, de médicaments, de drogues ou du temps consacré aux jeux vidéo ▪ Modifier son alimentation et augmenter l'exercice physique
2. Effets sur la manière de se considérer	▪ Transformer sa perception de soi en tant que travailleur ou étudiant ▪ Améliorer sa confiance en soi, son estime de soi, la croyance en ses capacités et l'assurance en sa valeur personnelle ▪ Augmenter sa motivation et diminuer l'amotivation ▪ Se respecter davantage et apprendre à se faire respecter
3. Effets sur la manière d'être en relation	▪ Développer des compétences relationnelles ▪ Gérer ses émotions de manière plus ajustée, diminuer son irritabilité et ses émotions négatives ▪ Augmenter sa sociabilité ▪ Développer une plus grande solidarité avec les autres ▪ Améliorer sa manière d'être en relation avec ses enfants ▪ Développer de l'ouverture, de la tolérance et du respect en relation avec des personnes immigrantes ou d'autres cultures ▪ Inclure et exclure des personnes de son réseau social ▪ Augmenter l'attachement
4. Effets sur sa contribution à la vie communautaire	▪ Contribuer plus largement à la vie communautaire ▪ Assumer un rôle de relais d'informations dans sa communauté ▪ Devenir motivateur pour la mise en mouvement des personnes intimes ou d'autres acteurs de la communauté ▪ Augmenter sa motivation à contribuer à sa communauté
5. Effets sur les apprentissages et compétences étroitement associés au retour en emploi ou aux études	▪ Améliorer le français ou l'anglais langue seconde ▪ Accroître ses connaissances de base en français et en mathématiques ▪ Développer des compétences en informatique ▪ Développer des compétences en recherche d'emploi ▪ Acquérir des informations sur la formation et le travail et sur divers services offerts par des institutions ou des organismes communautaires ▪ Mobiliser et développer des intérêts et des valeurs ▪ Mobiliser ou réactiver ses compétences ▪ Identifier un objectif d'emploi ou déterminer un projet professionnel ▪ Développer des compétences non spécialisées, semi-spécialisées ou spécialisées
6. Effets sur la situation	▪ Obtenir un emploi ▪ S'inscrire en formation ▪ Accéder à un logement décent, autonome ou qu'elles convoitaient. ▪ Accéder au transport en commun et l'utiliser ▪ Obtenir des places en garderie pour ses enfants ▪ Accéder aux services dans la communauté et les utiliser ▪ Améliorer sa santé physique et psychologique ▪ Transformer ses réseaux sociaux ▪ Augmenter l'aide tangible et matérielle, augmenter les conseils

4.5 EFFETS DES PROJETS PCM CHEZ LES ACTEURS CLÉS ET DANS LA COMMUNAUTÉ

Cette section relève de l'objectif 3 qui est d'évaluer les effets de PCM pour les communautés. Nous incluons ici les acteurs clés de PCM qui ont vécu, eux aussi, des changements significatifs au fil du projet PCM et de leur travail avec les personnes participantes. Les acteurs clés sont des personnes qui ont côtoyé les personnes participantes du projet PCM : les personnes intervenantes de PCM, d'autres personnes intervenantes, les gestionnaires des organismes responsables de PCM, des employeurs, des personnes agentes d'Emploi-Québec, des personnes permanentes du RQuODE ainsi que des membres de la famille ou des pairs des personnes participantes. Le temps d'exposition aux personnes participantes et la manière dont celle-ci s'est produite varient considérablement d'un groupe d'acteurs clés à l'autre. Selon les contextes, différents types de liens se sont créés entre certains acteurs clés et certaines personnes participantes. Afin de tenir compte de ces différences, les changements sont présentés selon les groupes d'acteurs clés plutôt que par type de changement, comme ce fut le cas pour les personnes participantes. Dans le même esprit, les changements dans la communauté sont présentés selon le degré de proximité de la communauté avec les personnes participantes. Ainsi, nous partons de la communauté du quartier pour ensuite aborder une communauté plus large (organismes, quartier, ville).

4.5.1 Changements chez les acteurs clés[112]

Parmi les acteurs clés qui ont côtoyé les personnes participantes du projet PCM, nous avons documenté les changements chez les personnes intervenantes dans PCM et dans d'autres types d'organismes communautaires. Les changements chez les gestionnaires d'organismes responsables de PCM et d'autres organismes ainsi que chez les employeurs sont aussi documentés. Nous avons aussi documenté les changements opérés chez les personnes agentes d'Emploi-Québec et le personnel d'un regroupement d'organismes d'employabilité. Enfin, des changements chez des personnes dans les familles ou les pairs des personnes participantes et des personnes intervenantes sont aussi documentés dans cette partie. Les membres de la famille sont considérés comme des acteurs clés non pas dans le sens de leur implication dans le projet PCM, mais dans le sens qu'ils jouent un rôle déterminant dans la vie des personnes participantes. Dans le Tableau 35 sont présentés les changements documentés selon les catégories d'acteurs clés.

[112] Dans les guides d'entrevue T2 et T3, les personnes participantes doivent également déclarer si elles ont constaté des changements chez les acteurs clés de la communauté. Plus spécifiquement, la question renvoie à la perception différente que les acteurs de la communauté peuvent avoir des personnes participantes depuis leur collaboration dans PCM.

Tableau 35 Changements chez les acteurs clés

Catégories d'acteurs clés	Description des changements chez les acteurs clés
Personnes intervenantes dans PCM	▪ Compréhension plus approfondie des contextes de vie des personnes dites éloignées du marché du travail ▪ Transformation de la vision de l'intervention ▪ Implication et reconnaissance plus importantes des employeurs
Personnes intervenantes - Organismes communautaires (autres que l'employabilité)	▪ Considération plus grande de la dimension travail, du retour en emploi ▪ Compréhension améliorée des obstacles, des capacités et des contextes de vie ▪ Transformation de la vision du partenariat
Gestionnaires et coordonnateurs Lieu de gestion - Organismes responsables de PCM - Organismes communautaires	▪ Gestion différente ▪ Conscientisation sur les ressources humaines nécessaires et accessibles pour ce type d'intervention ▪ Accessibilité au marché du travail pour les personnes dites éloignées du marché du travail
Employeurs Milieux de stage et d'emploi - Organismes communautaires - Entreprises privées	▪ Changement dans la reconnaissance des capacités ▪ Changement dans l'ouverture à cette population
Personnes agentes d'Emploi-Québec	▪ Changement dans la perception des capacités et de la motivation de la clientèle ▪ Conscientisation de la puissance de l'engagement chez les personnes intervenantes sur les résultats ▪ Importance d'une offre de service de longue durée
Personnel d'un regroupement d'organismes d'employabilité	▪ Information plus grande sur les obstacles, les capacités et les contextes de vie ▪ Changement dans la conception de l'offre de service ▪ Changement de leur rôle : meilleure compréhension du contexte des organismes ▪ Meilleure compréhension des exigences d'une recherche en partenariat avec une université
Famille et pairs	▪ Environnements familiaux plus sains ▪ Changement dans la dynamique à l'école ▪ Insertion en emploi ou en formation de membres de l'entourage ▪ Meilleure compréhension des obstacles, des capacités et des contextes de vie (diminution des préjugés)

Personnes intervenantes dans PCM

Les personnes intervenantes dans PCM sont celles qui ont le plus côtoyé les personnes participantes. Même si les personnes intervenantes possèdent en grande majorité plus de cinq ans d'expérience en intervention, la grande proximité avec la clientèle et la programmation souple et ouverte sont des aspects souvent nouveaux pour elles[113]. En effet, certaines logiques d'intervention mises en œuvre dans le programme PCM (voir section 4.6 sur les logiques d'intervention) semblent changer radicalement leur manière d'intervenir auprès des personnes participantes. Avant le projet PCM, la plupart des personnes intervenantes ont de l'expérience dans des organismes communautaires, d'employabilité ou autres, dans lesquels elles interviennent avec un cadre beaucoup moins souple et ouvert : l'intervention a lieu dans

[113] Dans le grand secteur du soutien à l'insertion sociale et communautaire, les CJE travaillent davantage en programmation ouverte (Bélisle *et al.*, 2012; 2003).

l'organisme avec un horaire d'activités préétablies, une durée d'intervention beaucoup plus courte, le cadre de l'intervention est dans l'organisme aux heures prévues, etc. Au cours du projet PCM, la proximité de la personne intervenante, mais aussi son accès au vécu de la personne participante dans ses différents contextes sont complètement différentes. À l'image de la programmation, le cadre d'intervention est souple et ouvert. Ainsi, l'intervention se fait souvent de manière informelle dans des activités de groupe ou des rencontres individuelles. Les personnes intervenantes mangent avec les personnes participantes. Une majorité des personnes intervenantes habitent dans le même quartier où a lieu le projet PCM, certaines personnes de leur entourage intime se sont impliquées dans PCM par du bénévolat (conjoints, beau-père), etc. Il est donc possible de dire que l'intervention offerte se situe dans les contextes de vie des personnes participantes.

Compréhension plus approfondie des contextes de vie

Plusieurs témoignages des personnes participantes révèlent une augmentation graduelle de la compréhension envers la complexité des contextes de vie des personnes participantes au cours du projet PCM. Cette amélioration de la compréhension des contextes de vie a eu un impact sur la diminution de certains jugements et a transformé la manière d'envisager l'intervention chez certaines personnes participantes. Cette compréhension concerne, entre autres, les obstacles que rencontrent les personnes participantes dans leurs contextes de vie. Ces obstacles sont souvent décrits comme plus nombreux et plus complexes que les personnes participantes pouvaient l'imaginer. Dans le prochain extrait, une personne intervenante souligne son admiration envers les femmes de son groupe qui ont surmonté ces nombreux obstacles dont les aspects chaotiques l'ont surprise et déstabilisée à plus d'une reprise[114] :

> *Quelle détermination, quel courage. Malgré les rats dans l'sous-sol, les conjoints violents, les déménagements, elles avancent et sortent de leur zone de confort. Je les admire tellement!* (Journal de bord, octobre 2009)

Cette même personne intervenante, avant PCM, avait une grande ouverture et un désir profond de mieux aider cette clientèle éloignée du marché du travail. Cette personne insiste sur la compréhension approfondie qu'elle a pu développer en travaillant en contexte auprès de son groupe. Pour bien faire comprendre l'importance du changement dans sa compréhension des contextes de vie des personnes participantes, elle indique que, avant le projet PCM, elle portait des jugements sur les mères qui achètent de la « malbouffe » à leurs enfants.

> *« Franchement, regarde, t'es en train d'acheter du Pepsi puis des chips, là! » Je le passais ce commentaire-là, moi! Mais maintenant, je comprends que c'est parce qu'elle a pas l'argent, puis c'est ça qui coûte le moins cher. C'est sûr qu'elle pourrait s'organiser autrement, mais elle ne les a pas ces compétences-là. Il y a personne qui s'est assis avec elle pour lui dire : « Regarde, les cuisses de poulet*

[114] Les éléments de surprise, de difficulté et de découragement sont présents dans les journaux de bord quotidiens.

> *sont en vente à telle place, puis peut-être que tu pourrais faire telle recette » puis qu'une fois qu'elle le sait, elle est la première à le faire. Aujourd'hui, je les vois différemment, puis le jugement est pas le même, là. Mais, dans le fond, le jugement n'est plus là, peut-être. Je les juge pas.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Une autre personne intervenante partage en entrevue sa découverte, au fur et à mesure du projet, de la complexité des situations de vie des personnes participantes, notamment les relations familiales, celles avec les acteurs du milieu de la santé, etc.

> *Je veux dire tu sais, il y a tout le temps eu de nouveaux éléments, il y a tout le temps des choses que je vois que... que je voyais pas avant. …]. Puis ça, je... Je trouve ça dur.* (Entrevue, Intervenante, T2)

Parmi les obstacles mieux compris par les personnes participantes par rapport au retour aux études des adultes ressortent les complications rencontrées par les personnes participantes en ce qui concerne la transition entre le revenu provenant de l'aide sociale et le revenu provenant des prêts et bourses. Les données montrent que les difficultés financières liées à cette transition sont sous-estimées par certains acteurs du système. Plusieurs propos de ces derniers et d'autres propos provenant de personnes à différents niveaux hiérarchiques d'Emploi-Québec permettent de comprendre qu'on sous-estime l'aspect financier de cette transition, notamment parce qu'il existe des ententes possibles de remboursement avec les personnes participantes. Dans l'extrait suivant, la personne intervenante met en évidence que les mesures financières existantes (ententes) ne permettent pas un accès effectif à un projet d'éducation non financé directement par Emploi-Québec. Pourtant, les projets rigoureusement choisis à la suite d'une longue démarche de mise en mouvement et d'orientation professionnelle[115] (ex. : DEC en soins infirmiers, AEC en éducation spécialisée, DEP en informatique) permettent fort probablement une sortie réelle de la pauvreté chez ces personnes participantes.

> *J'ai des participantes qui débutent l'école à la mi-janvier, mais qui ne recevront leurs prêts et bourses qu'en date du premier février. Ces participantes ont-elles droit, comme les personnes qui font un retour au travail, à leur chèque du premier si elles commencent des études après le 20 du mois? Malheureusement, certaines des filles ont reçu un appel leur disant qu'elles devront remettre leur chèque du premier janvier. Réponse d'Emploi-Québec : elles n'auront que 60 dollars par mois à remettre pendant six ou sept mois. Pour mes femmes monoparentales, c'est une épicerie d'une semaine!!! Enfin, Louise a reçu un avis de l'aide sociale lui réclamant 791 dollars pour son stage rémunéré. Ils ont omis d'enlever les*

[115] La rigueur de la démarche d'orientation est démontrée dans la programmation du site, par la diversité des moyens utilisés pour déterminer les projets professionnels. Par exemple, sur une période d'environ trois mois, les personnes participantes ont réalisé de nombreuses activités afin de mieux connaître les métiers et professions ainsi que les formations pour y accéder. D'ailleurs, l'exposition variée et diversifiée à de l'information est un ingrédient critique de l'efficacité en orientation selon la méta-analyse de Brown, Ryan Krane, Brecheisen, Castelino, Budisin, Miller, Edens (2003), ce qui est confirmé par des études empiriques récentes du *Bilan et développement de compétences auprès d'adultes* (Michaud, Savard, Paquette et Lamarche, 2011; Michaud *et al.*, 2010).

> *montants au fur et à mesure. Donc, avec cette erreur, Louise doit 1 300 dollars qu'elle devra rembourser en un an, donc aura des paiements de plus de 100 dollars. Argent, qu'elle n'a pas. Cela la stresse dans son retour aux études.* (Journal de bord, février 2010)

Il y a une meilleure compréhension des difficultés rencontrées, mais aussi une admiration des capacités à les surmonter dans des contextes de vie souvent précaires. Ainsi, comme on le constate dans certains extraits précédents et dans plusieurs autres données recueillies, à un moment ou un autre du projet PCM, les personnes participantes soulignent que leur compréhension plus approfondie du vécu des personnes participantes les amène à une certaine admiration des capacités mobilisées par ces dernières, que ce soit pour gérer leur budget, pour vivre avec des limitations importantes (ex. : problèmes de santé physique ou mentale) ou pour se maintenir dans le projet PCM, en emploi ou aux études dans des contextes précaires. Une dernière citation sur ce thème permet de constater que l'admiration se fait dans un contexte d'intervention de longue durée, ce qui permet par conséquent de comparer les contextes de vie de chacun :

> *C'est une clientèle que je connaissais moins. Puis, où, en fait, je n'ai jamais eu à intervenir, d'une façon aussi… longue, là. […]Mais le changement, c'est que moi dans le fond, j'admire beaucoup ces femmes-là… J'ai, j'ai, j'ai comme une reconnaissance sans limites… Tu sais, veux, veux pas, comme être humain, on est porté à se projeter, à s'imaginer dans des situations semblables puis, à chaque jour, moi je me demande, bien comment… tu sais comment elles font, là, pour s'en sortir avec quatre enfants, ou dix enfants, toute seules, monoparentales, tu sais elles vont faire l'épicerie toutes seules… Tu sais, moi, j'ai mon conjoint puis, des fois, j'ai la broue dans le toupet, puis j'en ai juste un… Tu sais, moi je, c'est ça, j'ai comme une admiration, vraiment face à ces femmes-là.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Transformation de la vision de l'intervention

D'autres données soutiennent la transformation de la vision de l'intervention chez les personnes participantes sur la grande majorité des sites au fur et à mesure que le projet se déroule. Cette transformation les amène à envisager d'intervenir encore plus autrement que ce qu'elles avaient envisagé au départ, en tenant davantage compte des difficultés rencontrées par les personnes participantes dans leur contexte de vie. Ainsi, la compréhension plus approfondie du vécu des personnes qui ont participé à PCM favorise la transformation de la vision de l'intervention chez plusieurs personnes participantes. Cette transformation inclut des prises de conscience sur les exigences d'intervenir en contexte, telles que les compétences à mobiliser pour le faire, l'importance de l'engagement affectif, la grande demande de disponibilité, l'importance de la durée, les chocs de valeurs et de cultures entre organismes, l'ampleur des tâches, les difficultés à « changer le regard de la communauté » sur leur groupe, les luttes nécessaires pour l'accès aux ressources, etc.

Dans ce sens, sur un site, une personne intervenante prend conscience qu'elle intervenait avec les personnes participantes sans nécessairement tenir compte de la complexité de leur vécu. Pendant le projet PCM, elle a eu de plus en plus accès au vécu douloureux et contextualisé des personnes de son groupe, ce qui a déclenché une réflexion importante dans sa manière d'intervenir en tenant compte de leurs contextes de vie actuels marqués par leur vécu :

> *Puis, mais, je me suis dit, mon Dieu, ils ont passé à travers ça? Ils sont ici? Ils sont bien faits forts eux autres! Tu sais? Fait que ça, oui ça, ça a fait, ouf! Ça m'a fait changer un petit peu… Puis je me suis dit, ok, je vais intervenir peut-être, autrement avec eux autres […].* (Entrevue, Intervenante, T2)

D'autres personnes participantes indiquent que, malgré une lecture assez claire des différentes difficultés rencontrées par les personnes de leur groupe au début du projet PCM (problèmes de santé mentale, dépendances, isolement, etc.), le résultat de l'interrelation de ces différentes difficultés (biologiques, psychologiques et sociologiques) rendent encore plus complexes que prévu l'accompagnement pour une mise en mouvement vers l'emploi. Les propos d'une personne intervenante abondent en ce sens.

> *Tu sais, la place que le contexte peut prendre, là, des fois là, quand c'est pas stable ou qu'il arrive toutes sortes de choses, fait que oui, c'est sûr que mon regard a pu changer […] c'est sûr que, des fois, tu sais, on se rend compte que ça l'a vraiment beaucoup d'impact au niveau de l'emploi, là.* (Entrevue, Intervenante, T3)

En addition aux extraits précédents, qui peuvent aussi soutenir l'une ou l'autre de ces transformations, nous ajoutons les propos d'une personne intervenante qui explique qu'en plus de l'exigence de travailler en contexte, il y a l'exigence de travailler en partenariat, ce qui est d'un autre ordre, mais transforme aussi la vision de l'intervention :

> *Il y en a beaucoup [de partenaires]. Je dirais qu'on a maintenu beaucoup les partenariats avec ce qu'on avait établi au départ pour le recrutement. Ensuite, pour PCM, on a maintenu ces liens-là, ce qui demande quand même beaucoup de temps aussi.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Les prises de conscience concernant l'ampleur des défis de l'intervention auprès de cette clientèle sont très présentes dans les données. Dans l'extrait qui suit, l'essoufflement professionnel que peuvent déclencher les exigences de ce type d'intervention est bien expliqué et représente bien d'autres données recueillies dans ce sens chez plusieurs personnes participantes :

> *Moi, je dis, c'est des gens éloignés, de la clientèle éloignée du marché du travail ici : oui, mais là, c'était une clientèle très, très, très éloignée, là. Puis, je ne me suis pas trouvée toujours bien outillée, démunie. […] À un moment donné, je me suis dit : bien, je vais tomber malade, je vais arrêter.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Malgré ces exigences et des signes de « lourdeur » – voire d'épuisement – devant l'ampleur de la tâche, la majorité des personnes participantes mentionnent qu'elles souhaiteraient poursuivre leur intervention en tenant grandement compte des transformations qu'a apportées le projet PCM dans leur vision de l'intervention, comme en témoigne cette personne intervenante :

> *Première des choses qu'on a pu comprendre, et je pense qui va faire la différence par la suite, moi, pour mes autres projets au niveau personnel en tant qu'intervenant, c'est bien ça, c'est de voir vraiment la personne dans son ensemble.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Ainsi, certaines personnes participantes s'imaginent mal « revenir dans leurs anciens souliers » avec le vécu de PCM et les compétences construites dans ce contexte. D'ailleurs, selon nos sources dans le réseau, plusieurs de ces personnes participantes ont poursuivi dans ce sens, que ce soit dans le cadre du même organisme avec des projets inspirés de PCM ou dans d'autres contextes.

Implication et reconnaissance plus importantes des employeurs

Un autre changement mentionné par certaines personnes participantes dans PCM est la modification de leur vision de l'implication des entreprises privées, dans une approche en contexte qui vise à mobiliser les différents acteurs du milieu. En fait, il ressort des données que l'approche auprès des employeurs a peu fait l'objet d'interventions novatrices comme ce fut le cas pour d'autres types d'organisations (institutions scolaires, organismes communautaires, municipalités, etc.). Pour une personne intervenante, la réflexion implique que l'approche en contexte tienne compte du « contexte des entreprises » et crée ainsi des activités (ex. : gala reconnaissance) qui auraient des effets sur la reconnaissance des entreprises à participer au développement de la communauté par leur implication :

> *Faire peut-être une espèce de forme de reconnaissance des employeurs qui acceptent de recevoir ces gens-là pour valoriser le fait de dire « ben, regarde, on permet à ces gens-là… on va avoir été un outil dans la mise à jour, la renaissance de ces clients-là, de ces participants-là », donc de valoriser la conscience sociale. Parce que moi, comme intervenant, au téléphone, de valoriser cette conscience sociale-là, j'ai pas c'te poids-là, fait qu'il faut y arr… il faudrait faire une autre façon de faire, mettre des mécanismes, faire un gala des employeurs, pour les valoriser, les embarquer.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Toutefois, ce type de changement chez les personnes participantes est plus marginal et laisse penser que l'aspect novateur dans l'implication et la reconnaissance des entreprises en tenant compte de leurs contextes particuliers reste à créer.

Personnes intervenant dans d'autres organismes

Parmi les acteurs clés, il y a les autres personnes intervenantes œuvrant dans différents milieux. Nos données nous ont permis de documenter de manière importante des changements chez les personnes intervenantes d'organismes communautaires autres que ceux responsables de PCM (ex. : maison d'hébergement, aide alimentaire, centre de jour, etc.). Ces personnes ont étroitement collaboré au projet, parfois tout au long du projet alors que d'autres ont été impliquées dans des phases spécifiques du projet ou certaines activités (visites d'organismes, conférences, services offerts, etc.).

Considération un peu plus grande de la dimension travail

Un des changements les plus documentés à propos des acteurs clés de PCM concerne leur prise en compte de la dimension travail dans leurs interventions. En effet, plusieurs des personnes intervenantes des organismes communautaires autres que ceux du domaine large de l'employabilité connaissent bien la clientèle éloignée du marché du travail et leur offrent notamment de l'aide à l'hébergement, de l'aide alimentaire ou du support psychosocial par rapport à des situations particulières (femmes victimes de violence, personnes avec des problèmes de délinquance, de toxicomanie, etc.). Pourtant avant PCM, plusieurs considéraient peu la dimension travail ou le retour en emploi dans leurs interventions auprès de cette population. Leur participation à PCM a augmenté la place que prend le travail dans leurs interventions ou leurs services, comme en témoigne cette intervenante d'une maison d'hébergement pour femmes :

> *Et ça fait que ça renforce mes croyances face à ce projet-là puis face au retour au travail ou au retour dans la société en tout cas, […]. Ça, ç'a changé, je vais supporter aussi, quand je fais le plan d'intervention de chacune des femmes, j'ai remarqué […] parce que le plan d'intervention est divisé avec le côté femme, le côté mère, le côté travail, etc. […] Et voilà. Puis je me rends compte que, là, j'en ai plus au niveau travail, études et tout ça, que je suis plus pointue, je viens de me rendre compte que je suis plus pointue là-dessus.* (Entrevue, Acteur de la communauté, T3)

Sur un autre site, un gestionnaire d'un organisme d'employabilité responsable de PCM, dont les personnes intervenantes ont fait leur projet à l'intérieur même des organismes communautaires (autres que l'employabilité), mentionne ce changement :

> *Moi, je pense que les intervenants, dans les échanges que j'ai eus avec eux autres, de ces deux... [nom des organismes qui reçoivent les projets 1 et 2 de PCM], on sent qu'il y a un discours plus présent dans l'organisation qu'il n'y avait pas quand on est arrivé. […] une préoccupation pour leur clientèle, les amener vers une réflexion au niveau de l'emploi.* (Entrevue, Gestionnaire, T3)

Pour une personne qui intervient auprès de cette population dans un organisme qui offre du soutien et de l'accompagnement vers l'autonomie des jeunes de 16 à 30 ans, l'insertion en emploi ou aux études de personnes participantes qu'elle côtoyait avant PCM l'avait amené à penser qu'elles étaient trop éloignées du marché du travail pour qu'elles puissent s'y insérer. En côtoyant des personnes participantes de PCM, elle constate que cela est possible.

> *[…] tu sais qu'il y a des gens, des fois, qu'on pense que, vraiment, ils ont trop de difficultés intérieures, émotives, c'est souvent émotif hein, affectif et tout ça. Ça me convainc que, finalement, ça peut marcher […].* (Entrevue, Acteur de la communauté, T3)

Compréhension améliorée des obstacles, des capacités et des contextes de vie

Dans les données, il a aussi été dégagé d'une manière assez importante que certaines personnes intervenantes d'organismes qui n'interviennent pas généralement avec la population du projet PCM[116]ont augmenté leur compréhension des obstacles, des capacités et des contextes de vie de cette population. Cette augmentation de la compréhension a permis, entre autres, de diminuer les préjugés envers les personnes immigrantes pour certaines personnes, comme en témoigne cette personne intervenant auprès d'une population de jeunes en difficulté en région :

> *Mais si on parle d'immigrants, je vais vous dire une chose, c'est que je n'ai pas travaillé beaucoup avec eux auparavant, depuis que je les rencontre, ma perception a changé. Moi j'étais, je peux le dire ouvertement, j'étais raciste. Raciste pas dans le sens où… où ah ces immigrants-là, puis ci, puis ça, mais vraiment, c'était plus subtil un peu, c'était… bien là, ils nous envahissent, puis là… tu sais, bon. Plus subtilement, mais je suis capable de le dire que je crois que j'étais raciste. Aujourd'hui, avec les témoignages que j'ai entendus, avec ce que je vois qu'ils vivent ces gens-là. Je pense qu'ils ont beaucoup de difficultés, ça me rapproche beaucoup. Vraiment, vraiment, je suis contente, je suis contente, ça m'ôte des couches.* (Entrevue, Acteur de la communauté, T2)

Pour d'autres personnes intervenantes d'organismes communautaires avec d'autres clientèles ayant des caractéristiques d'éloignement du marché du travail (ex. : problème de santé mentale identifié comme une contrainte sévère à l'emploi), c'est l'exposition aux capacités et aux valeurs d'entraide des personnes participantes à PCM qui augmente la compréhension et provoque un changement dans sa considération, comme le rapporte une personne intervenante de PCM à propos d'un acteur clé dans le projet collectif de son groupe :

> *[Il a dit] « j'en ai vu d'autres, mais de voir ces filles-là, je ne m'attendais pas à voir des femmes monoparentales de cet âge-là arriver organisées de même, me poser des questions et il fallait que je sache tout ce que je disais et c'était quoi mes prix et on négocie les prix et la première rencontre, j'ai vraiment été vraiment*

[116] Parfois, ces organismes desservent une population considérée comme éloignée, mais très différente de celle du site avec lequel ils ont collaboré.

> *étonné de voir comment elles étaient organisées. » […] il a dit « écoute, c'est incroyable les ressources que ces femmes-là ont et qu'elles aient pensé à faire un [outil du projet collectif] pour aider d'autres femmes. Je suis parti avec une image d'une femme monoparentale démunie, qui se fait vivre par le système à une femme quand même pas mal autonome et qui pense aux besoins des autres. »* (Entrevue, Intervenante, T2)

Transformation de la vision du partenariat

Un autre changement important chez les acteurs clés qui ont côtoyé des personnes intervenantes et des personnes participantes de PCM est la transformation de la vision du partenariat pour accompagner cette clientèle vers l'emploi. Avant PCM, être en partenariat au niveau de la prestation de service consiste, en général, à référer de la clientèle. Autrement dit, les différents organismes reconnaissent leurs expertises particulières et se recommandent de la clientèle en fonction de leurs expertises respectives Dans le cadre de PCM, le partenariat consiste plutôt à travailler ensemble et avec cette clientèle selon notre expertise ou, du moins, en continuité de service. Pour certains sites, où les projets PCM ont lieu dans l'organisme communautaire (autre qu'un organisme du domaine large de l'employabilité), ce partenariat va jusqu'à assister aux réunions de l'organisme.

Comme mentionné précédemment pour les personnes intervenantes de PCM, ce type de partenariat apporte des confrontations de culture et de valeurs, notamment lorsqu'on met le projet de retour en emploi au cœur des préoccupations dans l'intervention. Les autres types de partenariats sont variés et en fonction des besoins émergents des personnes participantes à PCM et de la programmation. Ainsi, certaines personnes intervenantes (autres que celles de PCM) sont impliquées intensivement pendant le projet collectif, d'autres vont accueillir un stagiaire de PCM, etc. Le partenariat n'est pas toujours planifié, mais peut émerger selon les besoins de développement des personnes participantes. À la suite de PCM, pour certaines personnes intervenantes (autres que celles de PCM), le partenariat pour accompagner cette population vers l'emploi nécessite une mobilisation engageante en termes de temps, de durée, de partage d'expertise, voire d'espaces communs. Il ne s'agit plus de simples références.

Gestionnaires

Deux types de gestionnaires ont été interviewés : tous ceux des organismes responsables des projets PCM et certains gestionnaires d'organismes communautaires (autres que ceux du domaine large de l'employabilité) considérés comme des acteurs clés dans le projet PCM.

Gestion différente

Pour les gestionnaires des organismes responsables du projet PCM, il ressort de tous les sites des impacts majeurs qui ont provoqué des changements dans la gestion. Toutes les personnes intervenantes ont œuvré à l'extérieur des locaux de l'organisme pour un temps variable (de quelques semaines à toute la durée du projet). Cet éloignement des personnes intervenantes de l'organisme afin qu'elles puissent travailler dans les contextes de vie des personnes participantes

a exigé des gestionnaires de mettre en place de nouveaux mécanismes afin de demeurer en contact avec leur personnel, d'assurer leur sécurité et de ne pas les laisser seuls devant la complexité de l'intervention. Le contact était considéré comme moins direct avec l'équipe d'intervention. Cet extrait d'une personne gestionnaire permet de saisir cette situation :

> *Puis, c'est ça alors. Là, il y a eu le projet collectif à monter, puis la réalisation du projet collectif, fait que ça a été intense les premiers mois. Puis, j'ai vu des intervenants fatigués. Ils ont repris le dessus après le projet collectif, […] le secrétariat, pour les CV, il y a quelque chose dans la distance qui n'était pas facilitant pour eux autres […] ça ralentissait les décisions ou la production de documents ou ça amenait des délais au niveau d'aller chercher l'information. Alors, il y a ça, mais il y a toute la beauté aussi du fait que l'intervention soit faite dans la communauté […] tu pèses les pour et les contre, il reste que ça a été une très bonne décision.* (Entrevue, Gestionnaire, T3)

En effet, l'ampleur de l'investissement nécessaire de la part des personnes intervenantes à plusieurs égards (clientèle, partenaires) et l'ampleur des ajustements selon le vécu des groupes (locaux inappropriés, sécurité, etc.) a demandé des réactions « en contexte » de la part de la gestion.

> *Mais il reste que… le fait d'être très très très proches de ces clients-là, l'intervention je dirais… la durée de l'intervention directe augmentait d'une semaine à l'autre ou d'un… au fil du déroulement de l'activité et de moins en moins de temps au niveau de l'intervention indirecte. Fait que, c'est toutes des petites choses comme ça qu'au bout de la ligne ça a créé un écart entre l'organisation, ici et l'équipe, puis les deux intervenants.* (Entrevue, Gestionnaire T3)

Ainsi, la souplesse de gestion exigée par la programmation ouverte et souple du projet PCM était parfois en décalage avec la gestion des autres services. Dans ce contexte, certains gestionnaires ont fait de nombreux changements afin de permettre l'autonomie nécessaire, notamment la liberté budgétaire pour les projets collectifs, mais aussi pour répondre rapidement aux besoins émergents de la clientèle (ex. : soutien financier pour une démarche auprès d'un propriétaire, achats de matériel). Cette autonomie touchait également la gestion des activités, le suivi et le soutien des personnes participantes. D'après les données recueillies, certains gestionnaires avaient planifié ce changement dans leur gestion : les balises étaient claires avec leur personnel quant à leurs liens avec l'organisme et à leur participation aux activités (réunions, formation, etc.) de celui-ci. L'autonomie, la responsabilité et la sécurité des personnes intervenantes étaient gérées selon les particularités du projet PCM. Pour d'autres gestionnaires, les balises n'étaient pas claires et les changements nécessaires dans les mécanismes de gestion ont été vécus de manière souvent tendue. Nous avons noté que les grandes tensions ont surtout eu lieu dans des contextes de perturbations importantes sur le plan de la gestion (mouvement de personnel dans PCM et les autres services, départ de la direction) ou d'un lien d'emploi récent des personnes intervenantes

dans l'organisme. Rappelons que certaines de ces personnes ont été embauchées pour le projet PCM et ne connaissaient pas la culture organisationnelle de l'organisme. Les gestionnaires ne les connaissaient pas et la confiance, notamment pour des responsabilités budgétaires plus souples, n'était pas encore construite.

Conscientisation sur les ressources humaines nécessaires et accessibles pour ce type d'intervention

Parmi les changements chez les gestionnaires des projets PCM, il importe de nommer leur prise de conscience[117] des difficultés à recruter des ressources humaines pour ce type de projet dont l'intervention tient compte des contextes de vie des populations dites éloignées du marché du travail. Les difficultés de recrutement à l'intérieur des organismes pour le projet PCM ont obligé plusieurs gestionnaires et coordonnateurs à recruter du personnel externe, alors que ce n'était pas leur premier choix. Ce type de projet exige des intérêts forts à travailler en contexte avec cette clientèle en plus d'avoir des compétences de haut niveau dans différents types d'intervention (orientation, travail social, psychoéducation, éducation spécialisée, santé mentale, communautaire, etc.) qui sont habituellement maîtrisées par plusieurs catégories de professionnels. Les gestionnaires ont donc été confrontés à la rareté de ce type de personnes intervenantes qui ne sont formées dans aucune formation initiale universitaire ou collégiale. En fait, la stratégie apprise ou développée par les gestionnaires pour contourner le problème de main-d'œuvre est de combiner les expertises (orientation, travail social, psychoéducation), les compétences (employabilité, intervention communautaire) et d'allouer, pour deux sites, jusqu'à l'équivalent de trois ressources pour des groupes variant entre douze et quinze personnes[118]. Sur un site, une personne gestionnaire prend aussi conscience de l'importance d'offrir des supervisions faites par un consultant externe, compte tenu de la complexité des contextes d'intervention rencontrés par les personnes intervenantes.

Accessibilité au marché du travail pour les personnes dites éloignées du marché du travail

Avant le projet PCM, plusieurs gestionnaires ou coordonnateurs d'organismes communautaires (autres que ceux du domaine large de l'employabilité) n'envisageaient pas le retour au travail de certains bénéficiaires de leurs services. Après PCM, ces gestionnaires ou coordonnateurs considèrent comme possible le retour en emploi de ces personnes.

> *On peut développer des projets qui vont les rejoindre. Je pense, puis aujourd'hui, je peux penser que… c'est plus qu'une idée. C'est quelque chose qui se peut. Je peux aujourd'hui penser que, […] ces gens-là, ont la possibilité d'un accès au marché du travail, ce que je ne pouvais pas penser avant. Je ne pouvais pas croire ça.* (Entrevue, Acteur de la communauté T2) [119]

[117] Une prise de conscience peut mener à un changement.
[118] Certains groupes ont compté jusqu'à 17 personnes.
[119] Dans ce cas-ci, ce gestionnaire a été témoin d'une réinsertion sociale et professionnelle d'une personne considérée comme sans abri au début du projet.

Employeurs

Changement dans la reconnaissance des capacités des personnes dites éloignées du marché du travail

Parmi les employeurs, il y a trois catégories : les entreprises privées, un centre de formation et les organismes communautaires qui sont considérés comme employeurs lorsqu'ils prennent un stagiaire et, évidemment, lorsqu'ils offrent un emploi. Au cours de PCM, plusieurs employeurs ont reconnu aux personnes participantes des capacités ou des compétences qu'ils ne percevaient pas avant le programme. L'exemple qui suit démontre ce changement de reconnaissance. Dans un centre de formation, un employeur a d'abord reçu une personne participante pour qu'elle passe ses examens de TENS. Il n'avait pas l'intention de l'embaucher. Toutefois, il l'a côtoyée à plusieurs reprises dans le cadre du projet PCM et au centre de formation. Il a reconnu ses capacités et lui a offert un emploi d'une durée de six mois avec possibilité de maintien :

> *Ah, mais c'est sûr que, au niveau de mon organisation […], j'ai même recruté… une personne pour accueillir… être responsable de l'accueil et avec une vision… pour moi elle a le potentiel de garder la place pour… pendant longtemps et bien longtemps. Donc, pour moi, c'est une richesse, donc on a bénéficié de ça.* (Entrevue, Acteur de la communauté T2)

De plus, dans le cadre de PCM, certains organismes communautaires, à partir d'ententes de partenariat, ont accepté des stagiaires pour les supporter dans leurs démarches sans intention de les embaucher. Au fur et à mesure de leur implication dans l'organisme, les capacités réelles de certaines personnes se sont révélées suffisamment satisfaisantes pour leur offrir un poste dans l'organisation. Nous pourrions résumer ce changement ainsi : « Je t'aide, tu m'aides, je t'engage! »

> *C'est ça, c'est que je les ai amenés dans plusieurs affaires, puis j'ai vu que Yannick était à peu près bon dans tout, qu'il aimait à peu près tout. Yannick lui s'était vraiment démarqué, toute l'équipe, pas juste moi, toute l'équipe l'avait remarqué qu'il aimait tout. Il aimait l'organisme en tant que tel là. [...] Il voulait, il venait me voir, « Puis as-tu d'autres choses à me faire faire », puis « Moi, ça j'aimerais ça », puis « Si tu penses que ça, je serais peut-être bon là-dedans ». Il se vendait en même temps, je trouvais que… il est vraiment… Je me posais la question, je me disais quand je l'ai eu comme bénévole, je me disais, sais-tu, il veut se vendre. Je me disais, j'ai trois mois pour l'essayer, j'ai décidé de l'engager.* (Entrevue, Acteur de la communauté T3)

Le changement dans la reconnaissance des capacités des personnes participantes s'effectue sur une durée assez longue durant laquelle les employeurs sont exposés de diverses manières aux personnes participantes (ex. : visites d'organismes, réalisation du projet collectif, bénévolat, stage, emploi) et peuvent ainsi développer des liens qui favorisent cette reconnaissance.

Changement dans l'ouverture à cette population

Les données recueillies dans les journaux de bord des personnes intervenantes ou leur propos lors d'entrevues permettent aussi de documenter un changement dans l'ouverture envers cette population. Certains employeurs pouvaient démontrer une certaine méfiance envers les personnes dites éloignées du marché du travail avant PCM. La collaboration dans le cadre de PCM semble, dans certains cas, avoir favorisé une ouverture plus grande à cette population. Un intervenant attire l'attention sur ce type de changement à propos d'un employeur qui était complètement fermé à prendre une personne en stage non rémunéré dans son entreprise. Il avait vécu une expérience négative dans le passé avec une personne prestataire de l'aide sociale :

> *[…] au niveau des entreprises, ils vont voir les gens qui vont participer à des projets de réinsertion un peu négativement, et ça peut peut-être changer avec le temps. Quand ils voient qu'ils sont capables de le faire; comme dans le cas Chantal, quand ils ont vu qu'est-ce qu'elle faisait, regarde, ils l'ont gardée. […] Il y a quand même un changement qui s'est fait.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Personnes agentes d'Emploi-Québec

Changement dans la perception des capacités et de la motivation de la clientèle

Parmi les acteurs clés, les personnes agentes d'emploi Québec sont cruciales. Dans le cadre de PCM, ces personnes soulignent des changements de leurs points de vue sur la clientèle. Les réalisations effectuées dans le cadre de PCM amènent les personnes agentes à constater les capacités et compétences des personnes participantes. De plus, elles perçoivent l'augmentation de la motivation des personnes participantes dans leurs projets (ex : retourner en emploi ou aux études). Dans cet extrait des personnes agentes viennent rencontrer le groupe et sont impressionnées par la motivation qui se dégage chez les personnes participantes :

> *« Les agentes d'Emploi-Québec sont sorties de notre rencontre en nous disant qu'elles étaient impressionnées de voir la motivation et l'énergie des femmes de notre groupe. Il y a des gens sur l'aide sociale qui veulent s'en sortir et je pense qu'elles en ont vu plusieurs aujourd'hui ».* (Journal de bord, mai 2009)

Importance d'une offre de service de longue durée et de l'engagement des personnes intervenantes

La conscientisation à l'importance d'une offre de service qui permet une intervention de longue durée adaptée aux problématiques de la clientèle ressort des propos de certaines personnes agentes d'Emploi-Québec. Celles qui ont rencontré régulièrement les personnes participantes ou qui ont participé directement à des activités de reconnaissance dans le cadre de PCM soulignent l'importance de la durée pour susciter les changements constatés chez les personnes participantes. Plusieurs personnes indiquent également que l'engagement des personnes intervenantes et la qualité de l'accompagnement constituent des facteurs importants pour susciter le maintien de la mise en mouvement dans la cadre d'un programme de longue durée. Les propos de cette personne agente d'Emploi-Québec abondent en ce sens :

> *Bien, moi je te dirais qu'avec une clientèle éloignée comme ça, la différence que j'ai perçue, je te dirais, c'est la possibilité de viser le long terme, le maintien régulier avec un intervenant, ça l'a fait une grosse différence […] Tu sais, des gens qui sont loin du marché du travail, y ont comme des… des acquis, des manières de fonctionner bien ancrées dans leur personnalité, puis si on vise le court terme, même si on implique une démarche d'un mois, un mois et demi, exemple en counseling d'emploi, de la recherche d'emploi, bien, une fois que ce projet-là est fini, c'est moins solide qu'un projet à long terme dans lequel la personne est impliquée à temps plein, là. […] Mais je te dirais que beaucoup de gens qui sont impliqués dans ce projet-là ont maintenu des choses, ont mis des projets en branle, je suis pas certaine que si ça avait été une rencontre par semaine pendant deux mois, si ça aurait donné le même résultat puis le même maintien.* (Entrevue, Acteur de la communauté, T5)

Certaines personnes agentes disent avoir compris que ce genre de projet nécessite aussi de la part d'Emploi-Québec une communication plus régulière avec les personnes intervenantes en comparaison avec d'autres types de services d'employabilité. Compte tenu de la durée de la programmation, cette communication permet de mieux gérer les attentes et les demandes de l'ensemble des acteurs impliqués.

Personnel d'un regroupement d'organismes d'employabilité

Pour le personnel du regroupement d'organismes d'employabilité, ce projet a été générateur de nombreux changements. Dans leurs propos, ces personnes rapportent avoir acquis plus d'information à propos des obstacles, des capacités et des contextes de vie de la population visée. Cette acquisition d'information constitue le un premier changement en importance, pour elles. Une meilleure compréhension de la gestion quotidienne des organismes selon leur contexte se dégage aussi des propos tenus. Le projet PCM[120] leur a aussi fait prendre conscience de l'importance de la qualité et du maintien du lien avec plusieurs des acteurs impliqués afin de favoriser la mise en mouvement vers l'emploi des personnes participantes.

Cette prise de conscience les amène à modifier leur perception de l'offre de service pour cette clientèle. Ainsi, par rapport aux programmes de développement de l'employabilité offerts à cette population, les personnes du regroupement jugent après l'expérience de PCM qu'il est important d'offrir un service en continu dans le « panier de services » déjà disponible dans la structure d'Emploi-Québec. Selon elles, un service en continu pour les personnes éloignées du marché du travail permettrait qu'une personne intervenante pivot maintienne le lien dans le passage à travers les différents services de l'organisme de développement de l'employabilité. Ainsi, à des fins administratives, les personnes seraient inscrites dans un service après l'autre, jusqu'à l'insertion en emploi, mais bénéficieraient de la poursuite du lien avec la même personne intervenante.

[120] Plus spécifiquement, les échanges avec les sites de type administratif, mais aussi l'implication dans le groupe participatif de la part d'une des deux personnes ont suscité ces prises de conscience.

Enfin, les exigences d'une recherche en partenariat avec l'Université de Sherbrooke ressortent aussi comme étant un changement dans la compréhension des réalités différentes entre la pratique et la recherche, notamment au plan des délais pour diffuser et utiliser les résultats de la recherche.

Famille-pairs

Dans nos données, nous avons plusieurs informations concernant des changements opérés chez les membres de la famille des personnes participantes pendant la participation de ces dernières à PCM. Ces changements incluent des environnements familiaux plus sains, une amélioration dans la dynamique avec l'école des enfants de même qu'un retour en formation ou au travail pour des personnes adultes de l'entourage.

Amélioration dans la dynamique avec l'école

Avant la participation à PCM, plusieurs sources d'informations concernant l'entourage immédiat des personnes participantes nous indiquent que les enfants rencontrent des problèmes importants de troubles de comportements et de difficultés d'apprentissage. Chez les personnes participantes qui sont retournées aux études et qui ont des enfants à l'école, il semble que les changements d'occupation du parent aient eu des répercussions directes sur leurs enfants, comme un meilleur suivi dans les devoirs et une meilleure collaboration avec les personnes enseignantes ou autres personnes intervenantes de l'école.

Il faut rappeler que le projet PCM a répondu, sur certains sites, aux besoins spécifiques des personnes ayant des responsabilités parentales qui constituaient un obstacle à leur mise en mouvement vers l'emploi. Ainsi, grâce à la continuité des services, certaines interventions des personnes intervenantes ont permis aux mères ayant des difficultés avec leurs enfants à l'école de recevoir des services spécialisés offerts par l'école (psychoéducateur, orthopédagogue, etc.), selon les difficultés rencontrées par les enfants et les parents. En plus de bénéficier des services spécialisés, le changement dans les relations avec leur mère et le nouveau modèle parental semble avoir modifié le comportement de certains enfants dans leur contexte familial ou scolaire.

> *Asteure, j'ai moins de misère avec eux, pis ils dorment mieux. C'est fou hein…* (Louise, citée dans le Journal de bord, mai 2010)

> *Mon fils, secondaire un, a eu une belle année, je lui disais pas de cours, tu ne feras rien. Ma fille, 22 ans, voulait tomber enceinte. Je lui ai demandé d'attendre de finir son cours avant. J'encourage beaucoup mes enfants.* (Questionnaire, T5)

Environnements familiaux plus sains

Dans le même ordre d'idées, les changements dans les familles pourraient renvoyer à des environnements familiaux plus sains et plus profitables au développement des enfants. Comme nous l'avons souligné dans la section *Effets sur la manière d'être en relation* (voir 4.4.6), plusieurs personnes participantes déclarent qu'elles parlent différemment à leurs enfants, qu'elles

sont plus calmes, plus joyeuses et qu'elles s'affirment de façon plus ajustée. Cela semble se ressentir dans le climat familial. Certains acteurs clés de la communauté ont relevé des changements chez les enfants qui étaient suivis avant et pendant PCM :

> *Une intervenante, elle suit Annie. Elle [lui] a donné des cours de compétences parentales, parce que Annie, c'était, en tous cas, il y avait quand même des problématiques de violence assez lourdes. Puis, elle la voit, elle la croise à l'école, puis tout ça. […] Elle dit : « Son petit gars, il est en maternelle… », là (parce qu'elle en a quatre puis elle, elle a suivi tous les enfants de Annie) elle dit : « son petit gars, elle dit, il y est tellement plus calme, il y est tellement plus heureux! »* (Entrevue, Acteur de la communauté, T3)

Insertion en emploi ou en formation de membres de l'entourage

Les personnes participantes soulignent aussi une insertion en emploi ou en formation chez des adultes de leur entourage qui n'étaient pas en mouvement avant PCM. Elles attribuent directement ces changements au fait qu'elles-mêmes aient participé à PCM. Plusieurs personnes participantes indiquent qu'elles ont motivé leur entourage à se mettre en mouvement et que cela s'est soldé par des insertions en emploi ou en formation. Les extraits de Louise et Marie-Hélène abondent en ce sens :

> *J'ai encouragé ma cousine, qui était démotivée, à se chercher un emploi et elle a trouvé.* (Questionnaire, T5)
> *J'ai encouragé mon mari et mon garçon à faire de la recherche d'emploi, ils ont tous les deux trouvé un emploi.* (Questionnaire, T5)

4.5.2 Changements dans la communauté

Les changements dans la communauté sont présentés selon le degré de proximité de la communauté avec les personnes participantes. Ainsi, comme on peut le constater dans le Tableau 36 nous débutons par le quartier pour terminer avec la communauté plus large. Cette manière de présenter les données permet de mieux saisir les différents niveaux de changements que la participation à PCM a suscités dans la communauté.

Tableau 36 Changements dans la communauté

Catégories de changements dans la communauté	Description des changements dans la communauté
Quartier	• Meilleure compréhension des obstacles, des capacités et des contextes de vie (diminution des préjugés) • Se regarder dans les yeux (se reconnaître)
Communauté plus large	• Mouvement d'entraînement et de concertation pour la communauté • Soutenir des relais d'information dans la communauté • Émergence d'une communauté de valeurs basée sur l'accessibilité aux ressources et sur le pouvoir d'agir (*empowerment*)

Quartier

Meilleure compréhension des obstacles, des capacités et des contextes de vie (diminution des préjugés)

Des changements ont été mentionnés dans les quartiers qui ont accueilli le projet PCM. Des propos permettent d'identifier une meilleure compréhension des obstacles, des capacités et des contextes de vie des personnes participantes. Une certaine diminution des préjugés envers les personnes bénéficiaires d'aide sociale est constatée chez des voisins ou entre les citoyens du quartier. Ces changements concernent surtout la manière d'être en relation entre citoyens du quartier qui ont bénéficié des projets collectifs (ex. : fête de quartier) ou d'autres implications sociales du projet PCM (ex. : travaux divers : peinture, etc.). Voici ici un témoignage d'un bénévole d'un organisme ayant accueilli des membres du projet PCM.

> *Pour moi, je me disais, ils sont capables de travailler, je ne vois pas pourquoi ils ne travaillent pas, j'ai deux garçons, ils travaillent tous les deux, moi, fait que tu sais. […] les jeunes de la rue, je me disais, c'est parce qu'ils veulent bien être dans la rue. […] Mais là, ça m'a fait comprendre que c'est, ils ont des situations pas mal différentes de ce que moi j'ai vécu avec mes enfants, tout ça. […] moi je me disais tout le temps pourquoi ils ne travaillent pas, ils pourraient aller laver juste de la vaisselle, ça leur ferait faire de quoi tu sais. Ils ne sont pas rendus à faire de la vaisselle seulement. C'est là que j'ai commencé à comprendre qu'ils ont plus de problèmes que nous autres on peut en avoir. Mais les problèmes, il faut qu'ils soient, il faut qu'ils soient corrigés. […] j'étais là pour voir en même temps, puis je leur donnais un coup de main en même temps, j'ai vu le cheminement du premier, les premières journées du début, puis après, ça allait deux-trois semaines plus tard, tout d'un coup oups! Je voyais un peu de changement, puis deux-trois semaines plus tard, oups! […] il y en a quelques-uns qui sont rendus pas mal, il y en a qui sont à l'école, il y en a, tu sais… mais en premier, il y avait pas personne qui aurait pu penser que quelqu'un était pour aller à l'école, puis quelqu'un était pour travailler dans la gang.* (Entrevue, Acteur de la communauté, T3)

Se regarder dans les yeux, se reconnaître

Différents témoignages mènent au constat qu'il y a eu diminution des préjugés envers les bénéficiaires d'aide sociale. De façon plus précise, certains de ces préjugés touchent le sous-groupe de personnes immigrantes prestataires d'aide sociale, qui semble être victime d'un cumul de préjugés ou d'une addition de stigmates. Un des changements importants concerne cette reconnaissance de l'autre ou « se regarder dans les yeux » ou la reconnaissance entre les citoyens d'un même quartier. Ainsi, avant le projet PCM, plusieurs personnes participantes sur différents sites mentionnent que les personnes de leur quartier ne se saluaient pas, ne se regardaient pas. À la suite des projets collectifs, mais aussi de divers travaux effectués dans la communauté, des différences sont remarquées dans les relations entre citoyens du même quartier. Les propos de Pierre abondent en ce sens :

> *Bien, c'est sûr qu'on a fait une couple de fois qu'on est allés ramasser des déchets et tout ça, et... […] et quand on a fait la fête [projet collectif « fête de quartier »], bien tout le monde se regardait dans les yeux, on était tous contents et on... c'est sûr qu'on parlait de racisme et tout ça, mais c'était bien expliqué et on a géré ça comme il faut. C'était le fun. C'est sûr que ça a eu un impact. Le monde en parle encore.* (Entrevue, Pierre, T3)

Ces changements concernent aussi les relations entre les différentes communautés culturelles. Plusieurs propos indiquent une ouverture plus grande aux apports de la diversité culturelle. Cette ouverture est d'autant plus importante dans les villes où l'intégration des personnes immigrantes est ciblée, dès le début du projet PCM, comme un enjeu justifiant la mise en place d'une approche novatrice tenant compte des contextes de vie des personnes participantes. Dans cet extrait, la personne fait aussi référence au fait que, dans ce quartier d'une ville moyenne, avant le projet PCM, certains commerçants refusaient de servir des personnes immigrantes s'exprimant dans une langue autre que le français. Outre cet extrait, d'autres sources (journaux de bord des personnes intervenantes) valident que le comportement a changé chez certains commerçants grâce au projet PCM :

> *Surtout dans notre quartier, c'est un quartier qui a beaucoup d'immigrants. Non, mais c'est le fun de voir que, eux autres aussi, il faut qu'ils s'habituent à nos coutumes, notre culture des choses comme ça, bien, c'est le fun de voir ce qu'ils peuvent nous apporter eux autres aussi, au niveau, que ça soit admettons quand ils avaient fait des fêtes de rue, qu'ils nous font déguster des mets de leur pays, puis les danses, des choses comme ça parce que je trouve que c'est important aussi pas juste se renfermer… faire ce qu'on fait tous les jours puis ne rien apprendre. Tu sais, quand même, ils nous apprennent d'autres choses […] c'est tout du monde qui sont extrêmement polis, puis que ça apprend justement au monde d'être patient. Puis, surtout les autres commerçants aussi, là tu sais, un moment donné, il faut apprendre la patience, il faut apprendre à se débrouiller. Sans essayer de parler la même langue, mais tu sais, essayer de se débrouiller, puis vraiment… Non, je trouve qu'on apprend beaucoup, ça nous apporte, je trouve que ça m… ça fait un quartier plus vivant, puis tu sais dans le fond, toutes sortes de monde, si on était tous pareil, ça serait, ça serait plate, tu sais.* (Entrevue, Acteur de la communauté, T3)

Dans le voisinage, la compréhension des contextes de vie des personnes participantes est meilleure et permet de diminuer les préjugés. L'extrait qui suit présente les propos de Maria qui constate qu'une personne de son quartier a diminué ses préjugés envers elle.

> *Mais, vous êtes vraiment elle m'a dit comme je disais, c'est nous qui vous paient. Vous, vous restez à la maison, vous dormez quand vous voulez, … ça fait que, moi je lui ai dit, écoute, si je trouvais mieux, j'irais. Mais, pour le moment j'ai des enfants petits. Mais, si je trouve mieux, j'irais, moi. J'aime aller… Elle m'a dit, essaie. Mais maintenant elle me voit, elle me dit, oh tu es arrivée à construire. Elle*

> *a changé d'idée vraiment envers moi. Elle pensait que j'aime, là, rester à la maison… dormir, mais moi, c'est mes enfants qui me retenaient à la maison vraiment.* (Entrevue, Maria, T3)

Ainsi, les données triangulées nous indiquent clairement que, pendant les projets PCM, il y a eu des changements dans les milieux de vie, dans les quartiers où ont eu lieu les projets PCM. Ces changements ne sont pas surprenants, compte tenu des actions mises en place pour favoriser l'*empowerment* des personnes mais également des communautés.

Communauté plus large

Outre le quartier, il y a eu des changements dans la communauté plus large, dans le sens qu'ils dépassent le territoire où a eu lieu le projet PCM, bien que cela concerne parfois aussi des organismes communautaires du quartier. Parmi ces changements, il y a un mouvement d'entraînement et de concertation dans la communauté, qui touche autant les organismes communautaires de la ville que, dans certains cas, ceux de la région. La création d'un relais d'information dans la communauté fait aussi partie des changements documentés. Enfin, il est aussi possible de constater le développement d'une communauté de valeurs basée sur l'accessibilité aux ressources et sur le pouvoir d'agir (*empowerment*).

Mouvements d'entraînement et de concertation dans la communauté locale

Un des changements importants attribués à PCM dans certaines communautés est un mouvement d'entraînement et de concertation pour développer des services qui tiennent compte des contextes de vie des personnes dites éloignées du marché du travail.

Avant le projet PCM, les organismes avaient déjà un certain réseau mobilisé pour d'autres projets communs, que ce soit avec d'autres organismes, des CDEC, des entreprises privées, etc. De plus, environ une personne intervenante par site avait un réseau de contacts dans la communauté, constitué au fil de ses interventions antérieures à PCM, ou dans le cadre d'un emploi antérieur dans un autre organisme (notamment pour les personnes sans lien d'emploi avec l'organisme avant PCM), ou lors d'implications bénévoles avant et pendant le projet PCM (ex. : Auberge du cœur). Pendant PCM, ce réseau a été mobilisé pour contribuer au projet, ce qui a favorisé, comme on l'a vu plus haut, une meilleure compréhension de ces clientèles et de leurs besoins. Le réseau s'est aussi agrandi d'une manière ou d'une autre sur certains sites pour inclure des partenaires avec lesquels on n'était pas ou peu en lien, tels que les CSSS, les municipalités, etc. À la suite de PCM, sur les sites où les personnes intervenantes sont demeurées en poste, des témoignages pointent un mouvement d'entraînement et de concertation dans la communauté. Quelques exemples ont été fournis de projets qui s'inspirent de PCM dans les communautés. Par exemple, dans l'extrait qui suit, une personne intervenante a écrit dans son journal de bord qu'un organisme communautaire, dont la mission est d'aider les personnes ayant des caractéristiques d'éloignement du marché du travail, envisage de poursuivre la formule proposée dans le cadre du projet PCM :

> *Plus motivé par son expérience avec PCM, le CA [nom d'un autre organisme où le groupe a fait du bénévolat] est à réfléchir à la possibilité d'organiser et de structurer de façon permanente un plateau de travail à même le magasin dans un avenir rapproché. Une mission de l'organisme redécouverte par l'expérience positive vécue avec PCM.* (Journal de bord, mai 2010)

Une autre personne intervenante fait part de plusieurs contacts sur les plans régional et local pour la mise en place du comité des aînés issus de la communauté immigrante dans le cadre du projet PCM :

> *Aujourd'hui, j'ai reçu deux téléphones importants. Tout d'abord, madame [nom d'un acteur de la communauté], chargée de projet en immigration pour la Conférence régionale des élus du [nom de la région]. Celle-ci a entendu via [une association de personnes immigrantes] que nous étions à organiser un comité des aînés issus de la communauté immigrante. Elle me dit son intérêt à assister à la prochaine rencontre. Elle nous propose de monter une demande de financement, car son organisme a un certain budget pour ce genre de comité. Elle nous félicite pour cette initiative de notre part. Ensuite, je reçois un téléphone de [nom d'un acteur de la communauté] de [une association de personnes immigrantes]. Celui-ci me confirme lui aussi sa participation à la prochaine rencontre du comité des aînés. Il a parlé avec [nom d'un acteur de la communauté] du ministère de l'Immigration de ce projet, et ce dernier est très ouvert à contribuer financièrement à la formation d'un tel comité.* (Journal de bord, juillet 2009) *Nos participants ont réuni les aînés pour leur demander leurs besoins et ont cherché un lieu de rencontre. [L'organisme à but non lucratif] qui porte maintenant le projet avait toutes ses infos et est simplement allé chercher du financement pour maintenir le rassemblement.* (Journal de bord, août 2010)

Soutenir des relais d'information dans la communauté locale

Plusieurs personnes participantes soulignent qu'elles distribuent de l'information à leur entourage sur les services offerts dans les organismes de leur quartier et permettent à certaines personnes de leur entourage d'avoir un meilleur accès aux ressources de la communauté (communautaire, logement, santé, etc.). Il semble que les produits réalisés dans le cadre de trois projets collectifs ont eu un effet multiplicateur sur la transmission d'information. En effet, ces produits conçus lors des projets collectifs impliquaient la promotion des ressources communautaires et la diffusion d'information aux usagers potentiels. Sur deux sites, ils ont été distribués à plus de cent personnes. On peut donc penser que les membres de la communauté ont davantage d'information sur les organismes et ressources du milieu qu'avant PCM.

Développement d'une communauté de valeurs basée sur l'accessibilité aux ressources et l'empowerment

À partir de nos données, il est aussi possible de dire que la mise en place des projets PCM a favorisé le développement d'une communauté de valeurs centrées sur l'accessibilité aux ressources et une forme de lutte pour la reconnaissance des qualités et des capacités particulières des différents groupes d'individus, notamment par le développement du pouvoir d'agir

(*empowerment*). Ce développement d'une communauté de valeurs implique notamment les gestionnaires des organismes d'employabilité, du RQuODE et du MESS qui ont soutenu PCM ainsi que des personnes intervenantes qui s'y sont engagées. Toutes ces personnes ont pu ainsi s'allier à des organismes et des personnes partageant déjà ces valeurs. Par la suite, d'autres personnes ont adhéré à ces valeurs communes.

Avant PCM, l'idée d'une approche d'intervention en contexte n'était pas familière à certaines personnes qui œuvrent dans plusieurs organismes d'employabilité. Celles-ci n'étaient pas à l'aise à l'idée de travailler selon une telle approche. D'autres personnes sont plus réticentes au projet PCM compte tenu de l'investissement requis pour son implantation. La demande de subvention déposée par le RQuODE s'appuie d'ailleurs sur l'argumentation du besoin de développer une telle approche pour introduire de l'innovation en employabilité pour une clientèle dite éloignée du marché du travail. Les difficultés de recrutement de main-d'œuvre tendent à montrer que cette approche n'est pas intégrée dans la culture organisationnelle des organismes retenus par le RQuODE. Plusieurs propos de gestionnaires ou de coordonnateurs[121] par rapport à la difficulté de recrutement suggèrent qu'une part importante de leur main-d'œuvre ne conçoit pas l'intervention dans ce sens. Pendant PCM, donc sur une période de plus de trois ans si l'on inclut la préparation de la proposition initiale des organismes, ces valeurs d'accessibilité aux ressources, d'implication dans la communauté et d'*empowerment* ont infusé dans ces organismes. La structure du projet avec le groupe de discussion participatif a aussi contribué à consolider cette communauté de valeurs.

Notre analyse des données portant sur la communauté de valeurs, centrée sur l'accessibilité aux ressources de la communauté pour des personnes éloignées du marché du travail, nous porte à dire qu'il y a une volonté dans les organismes de rendre les services d'employabilité accessibles à la clientèle cumulant plusieurs critères d'éloignement du marché du travail, notamment en les rejoignant dans leurs contextes de vie. En effet, beaucoup de données entourant la phase de recrutement démontrent le désir de rendre accessibles des services ajustés aux contextes de vie de cette population. En recrutant les individus dans leurs contextes de vie, les projets PCM ont en forte majorité rejoint des personnes qui démontrent un niveau d'éloignement leur permettant difficilement d'avoir accès à des mesures existantes, et ce, même si certaines mesures destinées aux personnes éloignées existent (ex. : entreprises d'insertion). Dans ce sens, une personne intervenante précise que, dans le projet PCM, les personnes intervenantes ont recruté des personnes qu'elles auraient refusées dans d'autres services d'employabilité.

> *Si ça avait été dans un programme qu'on viserait… un retour sur le marché du travail, ou, retourner aux études, concrètement, comme les programmes qu'on a dans les autres services, il y a des gens qu'on n'aurait pas choisis. Les trois personnes que je te nomme, là, je pense qu'on ne les aurait pas choisies. Mais, par… par le contexte, par le projet qui a été créé, on savait que c'était ce, ces*

[121] Une entrevue spécifique aux problèmes de recrutement a été effectuée sur un site.

> *gens-là qu'on pouvait aider. […] c'était donner une deuxième chance et même une troisième peut-être même une cinquième puis une dixième chance à ces gens-là.* (Entrevue, Intervenante, T3)

Certains sites ont même accueilli des personnes avec des contraintes sévères à l'emploi qui devaient normalement être écartées du projet. Pour cette catégorie particulière d'éloignement, plusieurs propos d'individus interviewés dans la recherche soulèvent du scepticisme quant à leur participation à la société; on voit que cette vision a changé à la suite du projet PCM, comme en témoigne cet extrait d'une personne intervenante :

> *Tu sais... Ils disent : « Hé! Ils seront jamais capables! » Tu sais? Puis là, tout d'un coup : « Ah! Oui, ah oui? Ah oui, il fait du bénévolat? Ah oui, lui il fait ça... »* (Entrevue, Intervenante, T3)

Dans cet extrait, « ils disent » désigne un ensemble de personnes qui interviennent auprès d'une population décrite comme étant désorganisée. Toutefois, à la lumière de nos données, il est possible de dire que ce « ils » désigne bien des acteurs clés de la communauté qui sont en contact régulier avec ces clientèles. Ainsi, à la suite de PCM, notamment des réussites de l'insertion en emploi de certaines personnes participantes, parmi les acteurs clés de la communauté, diverses personnes intervenantes mentionnent avoir consolidé leurs valeurs d'accessibilité aux services pour des personnes dont l'espoir de s'insérer en emploi ou de retourner aux études leur apparaît peu probable :

> *Fait que, je peux dire que ça me fait encore plus croire que tout est possible. Ça a renforcé ma croyance que c'est possible. Il y en a que ça ne marche pas non plus, c'est pas le rêve, on est pas dans, si tu veux tu peux mon vieux là, mais il y en a que ça ne marchera jamais, mais on ne sait pas qui, par exemple. Ça me convainc que, finalement, ça peut marcher […] c'est pour ça qu'il faut essayer avec tout le monde.* (Entrevue, Acteur de la communauté, T3)

Un gestionnaire explique que, en acceptant ces personnes et en participant à une étude évaluative, il souhaite faire évoluer la société par rapport à la non-accessibilité des services d'employabilité pour cette communauté.

> *Parce que je sais très bien qu'il y a certaines croyances qui sont pour dire : c'est pas des clientèles employables. Moi, je... Je suis certain que là-dedans, là, je ferais évaluer, là, puis ils diraient : « Pas employable. Pas employable. Pas employable. » Ou : « Difficilement employable. » Puis moi, je suis convaincu qu'on est capable de faire une démonstration qu'il y a du monde employable là-dedans. […] Puis comment faire évoluer la pensée pour qu'ils croient à cette insertion-là. Bien là, ça, c'est... Puis là, je trouve que c'est la suite de l'étude, c'est elle qui est importante, là, pour moi.* (Entrevue, Gestionnaire, T3)

Il est clair que le projet PCM a permis de bonifier les services accessibles à cette population. Plusieurs organismes et personnes intervenantes souhaitent d'ailleurs poursuivre dans cette logique. Elles proposent un programme très semblable[122] ou tentent de s'inspirer de PCM pour enrichir les programmes existants. Cet extrait du journal d'une personne intervenante, en mai 2010 (deux mois avant la fin officielle du projet) en témoigne :

> *Discussions avec notre directrice pour préparer notre retour à l'organisation et comment faire autrement pour nous permettre d'utiliser au maximum l'expérience vécue avec PCM.* (Journal de bord, mai 2010)

Il est clair que le fait que ces projets ne soient pas reconduits tels quels par Emploi-Québec fragilise le maintien de ce qui a été mis en place. Toutefois, la volonté d'une pérennité de tous les organismes interrogés ainsi que du RQuODE quant à l'offre d'une approche centrée sur les contextes de vie, permet de penser que nous sommes réellement devant l'émergence dans le domaine large de l'employabilité d'une communauté de valeurs basée sur l'accessibilité aux ressources et sur l'*empowerment*.

Du côté d'Emploi-Québec

Du côté d'Emploi-Québec, plusieurs personnes à différents niveaux de la hiérarchie ont démontré à un moment ou à un autre de l'intérêt pour cette approche qui correspond à une lecture des besoins propres à certaines clientèles. Ainsi, lors d'une rencontre spéciale[123], les agents des CLE, et plusieurs personnes des directions d'Emploi-Québec ont manifesté de l'intérêt pour la diffusion des travaux de PCM. Lors de cette rencontre spéciale, une présentation du projet de recherche, incluant une partie du cadre conceptuel, a été présentée par la professeure Michaud. Cette présentation a suscité un intérêt, notamment pour le cadre conceptuel, chez plusieurs personnes d'Emploi-Québec qui ont demandé à recevoir la documentation présentée. Ce document a été envoyé par courriel aux personnes présentes d'Emploi-Québec à la suite de cette rencontre. Bien qu'il soit difficile d'évaluer l'adhésion aux valeurs communes d'accessibilité et de pouvoir d'agir pour les personnes agentes d'Emploi-Québec[124], certaines entrevues nous laissent penser qu'il y a émergence d'une meilleure compréhension de l'offre de service à faire pour cette clientèle dite éloignée du marché du travail. Les propos de cette personne agente d'Emploi-Québec abondent en ce sens :

> *Bien, moi je te dirais qu'avec une clientèle éloignée comme ça, la différence que j'ai perçue, je te dirais, c'est la possibilité de viser le long terme, le maintien régulier avec un intervenant, ça l'a fait une grosse différence […] Tu sais, des*

[122] Nous avons eu cette information lors de la restitution des données. Toutefois, nous n'avons pas analysé si ces programmes se situent vraiment dans une approche comparable au projet PCM.
[123] Cette rencontre qui a eu lieu en mai 2010 était organisée par le RQuODE. Y étaient invitées des directions d'Emploi-Québec (Direction des mesures et des services d'emplois, Direction régionale de l'Île-de-Montréal et cinq directions régionales en lien avec les sites).
[124] Une seule entrevue au T5, mais rappelons qu'initialement, il n'y avait pas d'entrevue prévue avec ceux-ci.

> *gens qui sont loin du marché du travail, y ont comme des… des acquis, des manières de fonctionner bien ancrées dans leur personnalité, puis si on vise le court terme, même si on implique une démarche d'un mois, un mois et demi, exemple en counseling d'emploi, de la recherche d'emploi, bien, une fois que ce projet-là est fini, c'est moins solide qu'un projet à long terme dans lequel la personne est impliquée à temps plein, là. […] Mais je te dirais que beaucoup de gens qui sont impliqués dans ce projet-là ont maintenu des choses, ont mis des projets en branle, je ne suis pas certaine que si ça avait été une rencontre par semaine pendant deux mois, si ça l'aurait donné le même résultat puis le même maintien.* (Entrevue, Acteur de la communauté, T5)

L'importance de la durée dans l'intervention pour cette population ressort clairement des propos de cette personne agente d'Emploi-Québec qui a suivi le projet PCM sur ce site pendant toute sa durée. Elle a notamment assisté à la remise des attestations de participation aux personnes participantes à la fin du programme. Dans ce sens, cette prise de conscience de l'importance de la durée nous apparaît importante chez une personne qui suit cette clientèle depuis plus de cinq ans.

4.5.3 Synthèse

Dans cette partie du rapport, de nombreux changements sont rapportés chez les acteurs clés impliqués dans PCM et dans la communauté. Que pouvons-nous retenir de ces changements?

D'abord, chez les personnes intervenantes, l'intervention en contexte a permis une compréhension plus approfondie des contextes de vie des personnes participantes. Pour plusieurs d'entre elles, l'intervention au sein de PCM a modifié leur vision de l'intervention auprès des personnes éloignées du marché du travail et auprès des employeurs éventuellement prêts à les engager.

De même, compte tenu des nombreux partenariats et de la continuité de service avec d'autres organismes communautaires, la participation à PCM a amené certaines personnes intervenantes de ces organismes à développer une considération plus importante de la dimension professionnelle dans l'insertion sociale des personnes éloignées du marché du travail. De même, les acteurs modifient leur vision du partenariat. Il ne s'agit plus pour eux de référer la clientèle d'un organisme à l'autre en fonction des expertises de chacun, mais travailler conjointement à offrir un service aux personnes participantes.

Chez les gestionnaires, l'analyse permet de retenir que PCM les a amenés à des prises de conscience sur les 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 personnel qui, dans la majorité des sites, œuvrait à l'extérieur de l'organisme. La gestion de l'intervention était par conséquent différente de celles de programmes plus structurés. Quant aux employeurs, plusieurs d'entre eux ont eu l'occasion de voir dans

l'action les capacités de personnes participantes dans le cadre du projet collectif, du bénévolat ou des stages 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 personnes agentes d'Emploi-Québec, on retient une meilleure perception des capacités et de la motivation de la clientèle. Certaines personnes ont également constaté l'importance de la durée de l'intervention et de l'engagement des personnes intervenantes pour la mise en mouvement de cette population. 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. Leur nouveau rôle de gestionnaire de projet suscite également une compréhension approfondie des contextes au sein desquels se réalise l'intervention et de ce qu'exige une collaboration à une recherche universitaire.

Chez la famille, les changements effectués par les personnes participantes peuvent occasionner des climats familiaux plus sains et une meilleure relation avec les institutions fréquentées par les enfants. Certaines personnes de l'entourage ont également été influencées par la mise en mouvement des personnes participantes et se sont insérées en emploi ou ont décidé d'effectuer des retours aux études.

Certains changements touchent le quartier où a eu lieu PCM et d'autres, 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 résidantes. Ces liens ont permis de contribuer 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 dans le cadre de PCM semblent avoir favorisé une certaine reconnaissance qui permet une plus grande ouverture à l'autre.

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 pour bonifier et repenser l'offre de service à ces populations. En outre, plusieurs personnes bénéficient de renseignements sur les ressources offertes au sein de leurs communautés 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 sur le pouvoir d'agir des personnes dites éloignées du marché. Des alliances et partenariats se sont créés ou développés entre des acteurs porteurs de valeurs visant le développement ou la bonification des ressources offertes à cette population.

4.6 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**. Ce sont elles qui peuvent nous aider à comprendre la théorie de programme caractéristique de chaque milieu.

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 l'une de l'autre. Il s'agit de :

1. La logique de l'engagement dans la création et le maintien de liens affectifs sécurisant[125], 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 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 contextes des personnes participantes, à l'intérieur et à l'extérieur de PCM.

Ces logiques peuvent être documentées dans différentes situations d'intervention et elles peuvent servir des objectifs spécifiques, selon ces situations. Si certaines se chevauchent, elles comportent toutes des éléments distincts relevant des composantes suivantes[126] :

---

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

[126] Ces composantes relèvent de catégories analytiques et pas nécessairement du propos des acteurs. Elles visent à établir si on est bien devant une logique distincte d'une autre.

1. Centration de l'intervention (comment);
2. Accent mis sur l'individu ou sur le groupe (qui);
3. Vision de la personne participante (qui);
4. Systèmes de la personne aidée touchés principalement par l'intervention (en référence à Bronfenbrenner) (qui);
5. Rôle de la personne intervenante (qui);
6. Durée typique de l'intervention (quand);
7. Intervention en présence ou à distance (où);
8. Lieu physique de l'intervention (où);
9. Instruments caractéristiques (en référence au rôle des instruments dans l'activité humaine, notamment Vygotski) (quoi).

4.6.1 La 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. Au sein d'un groupe, la personne intervenante est attentive aux liens qui se construisent progressivement avec les personnes participantes ainsi qu'aux ruptures de liens possibles entre les personnes participantes. 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.

Dans cette logique, la personne intervenante ou l'équipe intervenante est engagée personnellement et authentiquement dans la relation avec les personnes participantes que ce soit dans les activités planifiées du programme, dans des activités initiées par le groupe ou dans les périodes d'échanges plus informels. 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 de consolider et de maintenir les liens sécurisants, fiables et peu conditionnels avec les personnes participantes dans leurs différents systèmes de vie. 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 à leurs préoccupations quotidiennes, aux obstacles et aux transitions. Les personnes intervenantes soutiennent le maintien de la mise en mouvement malgré les situations souvent pénibles, voire dramatiques, que vivent les personnes participantes dans leurs différents systèmes de vie. La création, la consolidation et la réparation des liens dans le contexte du projet sont conçues comme favorisant la création, la consolidation et la réparation de liens avec les autres sous-systèmes de l'individu (ex. : famille, quartier, école, travail, justice).

L'intervention s'inscrit dans un cadre semi-structuré par la personne intervenante ou l'équipe intervenante, fait appel à différents modes d'expression, à du partage de ressources et à des actions concrètes. La personne intervenante et les instruments qu'elle utilise (ex. : film) participent à la relation. 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'intervention est dirigée vers l'onto-, le micro- et le mésosystème de la personne aidée.

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 en 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. Le fait que le programme a duré 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 divers), 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 participait 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 ont 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.

4.6.2 La 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 interventions 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 services et la collaboration de plusieurs personnes intervenantes aux expertises différentes et provenant de secteurs distincts (ex. : santé, éducation, ressources d'hébergement). 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 met l'accent sur les 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). Ces services peuvent être à l'intérieur de l'organisme responsable de PCM (ex. : services d'orientation) ou à l'extérieur (ex. : services éducatifs). La personne ou l'équipe intervenante aide la personne participante à mieux comprendre l'offre de service 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. Le programme permet à la personne aidée de trouver au sein des organismes d'aide du territoire des services l'aidant à résoudre des problèmes récurrents. L'intervention se fait principalement dans le méso- et l'exosystème des personnes aidées, de manière à faciliter leur participation au programme et à soutenir l'établissement de liens durables avec des services spécialisés qui facilitent la mise en mouvement vers l'emploi. 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. La personne intervenante et les instruments qu'elle utilise (ex. descriptifs de services) sont des facilitateurs pour arriver à des ententes de services. 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. Dans ce dernier contexte, les appels téléphoniques et la correspondance par courriel se font vraisemblablement du bureau de la personne intervenante.

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.

4.6.3 La 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, 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 comprendre et 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.

Dans cette logique, l'intervention se fait principalement dans l'exo- et le macrosystème des personnes aidées ainsi que dans l'ontosystème sollicité de diverses façons dans la vie de la collectivité locale. La logique de l'*empowerment* fait aussi appel à un microsystème, qui est celui du groupe de personnes participantes, et possiblement à l'exosystème. Il est aussi possible que d'autres milieux du microsystème de personnes participantes soient fréquentés par le groupe (ex. : centre commercial). L'intervention donne une place centrale à des projets collectifs élaborés par le groupe et apportant une contribution à la collectivité. La personne intervenante et les instruments qu'elle utilise (ex. : feuille d'horaire ou agenda de groupe) sont des acteurs et des outils de travail collectif. La personne intervenante joue le rôle d'agente de mobilisation des membres du groupe, des sous-groupes, du groupe 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 décider et d'agir, 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 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. L'analyse montre que divers usages de la lecture et de l'écriture, par les membres du groupe, ont soutenu, parfois de manière déterminante, plusieurs actions collectives. Certaines personnes participantes avec des niveaux de scolarité divers y ont fait des contributions importantes. Il paraît donc important, dans cette logique de l'*empowerment*, d'encourager les pratiques de l'écrit (lecture et écriture) et de les mettre en valeur, notamment parce qu'elles sont omniprésentes en formation, en emploi et dans les fonctionnements organisationnels du monde contemporain.

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 collective. 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 avoir 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 communauté[127]. 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 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.

4.6.4 La 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. Les interventions abordent la personne comme un être séparé de son environnement ou du moins sans considérations explicites pour ses contextes ou ses tensions avec son environnement.

[127] 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.

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. L'intervention est située dans l'ontosystème, centrée sur la personne en tant qu'entité distincte des autres systèmes. Ainsi, les autres personnes participantes et les personnes intervenantes sont considérées comme des éléments déclencheurs d'une dynamique interne. L'intervention s'inscrit dans un cadre relativement contrôlé par la personne intervenante et est basée sur l'introspection, la parole, l'expression d'émotions et de comportements de la personne aidée. La personne intervenante et les instruments qu'elle utilise (ex. : tests, listes de valeurs) sont perçus comme relativement neutres et au service de la personne aidée. La personne intervenante propose aux personnes aidées des activités qui lui semblent les plus propices au mouvement engagé et elle en assure la direction. Le cadre d'intervention est balisé en fonction d'un « coffre » d'outils élaboré par l'organisme ou par la personne intervenante. Ce coffre est constitué d'outils divers, originaux ou standardisés, adaptés ou reproduits d'ailleurs, relevant de la connaissance de soi et de l'orientation professionnelle.

Parfois, l'activation de cette logique semble apparaître à des moments où la personne intervenante a le sentiment que le groupe a besoin de se retirer momentanément du monde de l'action et de sa turbulence. 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. Par ailleurs, les personnes intervenantes semblent utiliser les outils avec une certaine distance et cette logique n'apparaît pas comme dominante dans l'intervention. 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 du 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 une 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, bien connaître le « coffre » des outils disponibles et sélectionner les démarches ou 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. Cette logique fait appel à plusieurs documents écrits, dont certains sont complexes. Il est possible que les personnes participantes aient besoin d'aide pour les remplir et qu'elles n'en saisissent pas toutes les subtilités. Par ailleurs, ces activités peuvent donner un vocabulaire commun au groupe qui sert à l'occasion pour formuler des reflets sur des comportements observés. 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 continu dans des liens affectifs (1) et de l'*empowerment* (3).

4.6.5 La 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.

L'intervention se fait tout à la fois dans l'onto-, le micro- et le mésosystème des personnes participantes, tout en mobilisant des ressources relevant souvent de leur macrosystème (ex. : loi protégeant la personne). Dans cette logique, les interventions passent assez peu, comparativement à la logique de la continuité de services, par des échanges avec d'autres intervenantes et intervenants sociaux. Elles peuvent aussi aller de pair, selon les circonstances. 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 large de l'employabilité (comme des rencontres d'information dans des organismes partenaires). L'intervention puise une grande part de sa directionnalité 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, 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 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 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 dans un cas d'agression physique) tout en n'exposant pas la personne aidée à des préjudices. Cette logique peut être mobilisée 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 divers), 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 dans 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 toute sa durée (plus d'un an). 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.

4.6.6 La 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 des 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; à la défense de leurs droits sociaux ainsi que 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). L'intervention se fait dans tous les systèmes des personnes aidées (onto-, micro-, méso-, exo- et macrosystème) et tient compte de chacun d'eux. Le groupe joue un rôle important dans la prise de conscience du caractère collectif de 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'apprivoisement 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 et sécuritaire. Toutefois, des sorties en sous-groupes sont organisées et les personnes intervenantes et les femmes sont amenées à élargir leurs contacts avec différents milieux – certains familiers, d'autres pas – de manière autonome.

L'activation de cette logique va de pair avec les logiques de l'engagement dans la création 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 (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, 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.

4.7 RETOUR SUR LES EFFETS DES PROJETS PCM

Il importe de se rappeler que par le biais de son approche novatrice, le projet PCM avait pour but de mobiliser des individus considérés comme éloignés du marché du travail à s'engager dans un parcours vers l'emploi. La cible de performance de cette mise en mouvement des personnes participantes a été établie à 66 %, et varie entre 40 et 45 % pour l'intégration durable en emploi. Ces cibles sont basées sur les résultats obtenus à des mesures actives d'Emploi-Québec auprès de clientèles de l'assistance-emploi (MESS, 2003). Dans cette partie, un retour sur les effets des projets PCM est présenté et mis en relation avec les buts du projet et les cibles de performance visées.

4.7.1 Effet sur la mise en mouvement vers l'emploi et l'intégration en emploi

Les résultats présentés dans ce chapitre permettent d'affirmer que l'objectif de la mise en mouvement vers l'emploi et jusqu'à l'emploi de personnes dites éloignées du marché du travail a été atteint. 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 (1re cible) ou qu'elle a intégré un emploi (2e 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 % des personnes participantes sont considérées comme étant en mouvement vers l'emploi ou en emploi[128]. Les personnes participantes ayant répondu au questionnaire sur la situation occupationnelle par sondage téléphonique sont en emploi à 39 %. Parmi elles, 29 % travaillent à temps plein, 35 % travaillent entre 15 et 34 heures par semaine, et 35 % travaillent entre 5 et 14 heures par semaine. Parmi les personnes qui ont répondu au T5, 40 % ont vu leur situation économique s'améliorer. En ce qui concerne les personnes qui effectuent un retour aux études, 22 % suivent des programmes menant à un diplôme reconnu par le MELS. Elles sont retournées au niveau secondaire en formation générale à 50 %, en formation professionnelle à 25 %, au collégial à 21 % et au niveau universitaire à 5 %. Notons encore que 51,2 % 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) douze mois suivant la participation à PCM, atteint 64,6 % 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 sociale[129]. Ces informations précisent aussi que 22 % de ces personnes n'ont eu aucun mois de présence à l'aide sociale dans les douze mois suivant PCM. Rappelons que 95 % de cet échantillon avait bénéficié de l'aide sociale ou autre au cours des douze mois précédant le projet et que 77 % 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 contraintes sévères à l'emploi.

---

[128] 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 et formation qui n'ont plus de soutien financier du MESS de 46 personnes participantes auT5 (20 %). En considérant uniquement les données recueillies dans le questionnaire de la recherche, le pourcentage est de 81 %.

[129] 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/

Il importe de préciser qu'un site a fait du retour aux études menant à une diplomation 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 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.

4.7.2 Les conditions de réussites de PCM

Le projet PCM a rejoint la clientèle visée, atteint ses deux cibles de performance concernant la mise en mouvement vers l'emploi, suscité de nombreux effets favorisant cette mise en mouvement et son maintien et contribué à des changements chez plusieurs des acteurs engagés dans PCM et dans la communauté. De plus, de nombreux effets intermédiaires ont été présentés. Toutefois, les résultats fluctuent d'un site à un autre et la mise en œuvre de l'approche est variée, ce qui amène à dégager 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 contextuelle[130], 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

[130] 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).

l'approche centrée sur les contextes de vie mobilisée, 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). 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 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 les sous-sections précédentes (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 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 liées 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; la logique de la continuité de services; la logique de l'*empowerment*; la logique de l'accompagnement de la personne dans ses différents systèmes et la logique féministe. Il sera clarifié plus loin que, dans une perspective intégrative, il est possible d'en 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 service 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). 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 permis d'atteindre 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'intervention[131], 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 GROP, fondé sur la psychologie du trait (qui postule que la personnalité ainsi que le milieu 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 faites au cours de PCM.

[131] 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'apparente davantage à des *approches*.

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 contrôle[132], 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, les relations non linéaires. Dans ce paradigme l'imprévisibilité, le manque de contrôle et l'espoir font partie des processus types. D'autres exemples proviennent plutôt de micro-pratiques; par exemple, une grille d'analyse découlant de la santé mentale (ex. : DSM-IV) guide l'intervention dans une logique restreinte s'appuyant 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. Par exemple, un partenaire qui héberge un groupe et qui bénéficie grandement des retombées du projet collectif sur l'organisation qu'il dirige aborde une personne participante sur un aspect de son travail. Dans les données, le ton utilisé par ce partenaire lors de l'échange est décrit comme inadéquat et la personne participante réagit vivement après le départ de celui-ci. L'intervention mise en place a permis à la personne participante de mieux comprendre sa réaction devant ce type de relation (autorité) et de se réguler d'une manière plus optimale pour faire face à cette situation. Les liens entre la situation issue du projet collectif et une situation en emploi sont travaillés pour soutenir la transférabilité des apprentissages. Toutefois, aucun dialogue n'est amorcé avec ce partenaire de tous les jours par rapport à cette conversation alors que le changement dans le milieu est considéré comme aussi

[132] Les démarches de stage avaient été retardées pour maladie.

important que le changement auprès de l'individu dans une approche contextualisante. Ainsi, la logique d'intervention mobilisée est celle de la connaissance et du changement de soi, considérée comme efficace pour la mise en mouvement vers l'emploi de l'individu, mais incompatible avec la stratégie contextualisante. Ces difficultés dues à la juxtaposition de cadres sont identifiées de manière variable sur tous les sites. Ces résultats confirment l'importance d'envisager 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 prégnante 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 participatif[133] 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, ne s'est pas rencontré suffisamment souvent pour répondre à tous les besoins partagés concernant le développement de compétences pour la mise en œuvre optimale d'une approche intégrative compte tenu d'un ensemble de facteurs, notamment des limites des connaissances individuelles et collectives sur l'intervention auprès de personnes dites éloignées du marché du travail dans une perspective contextuelle. 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.

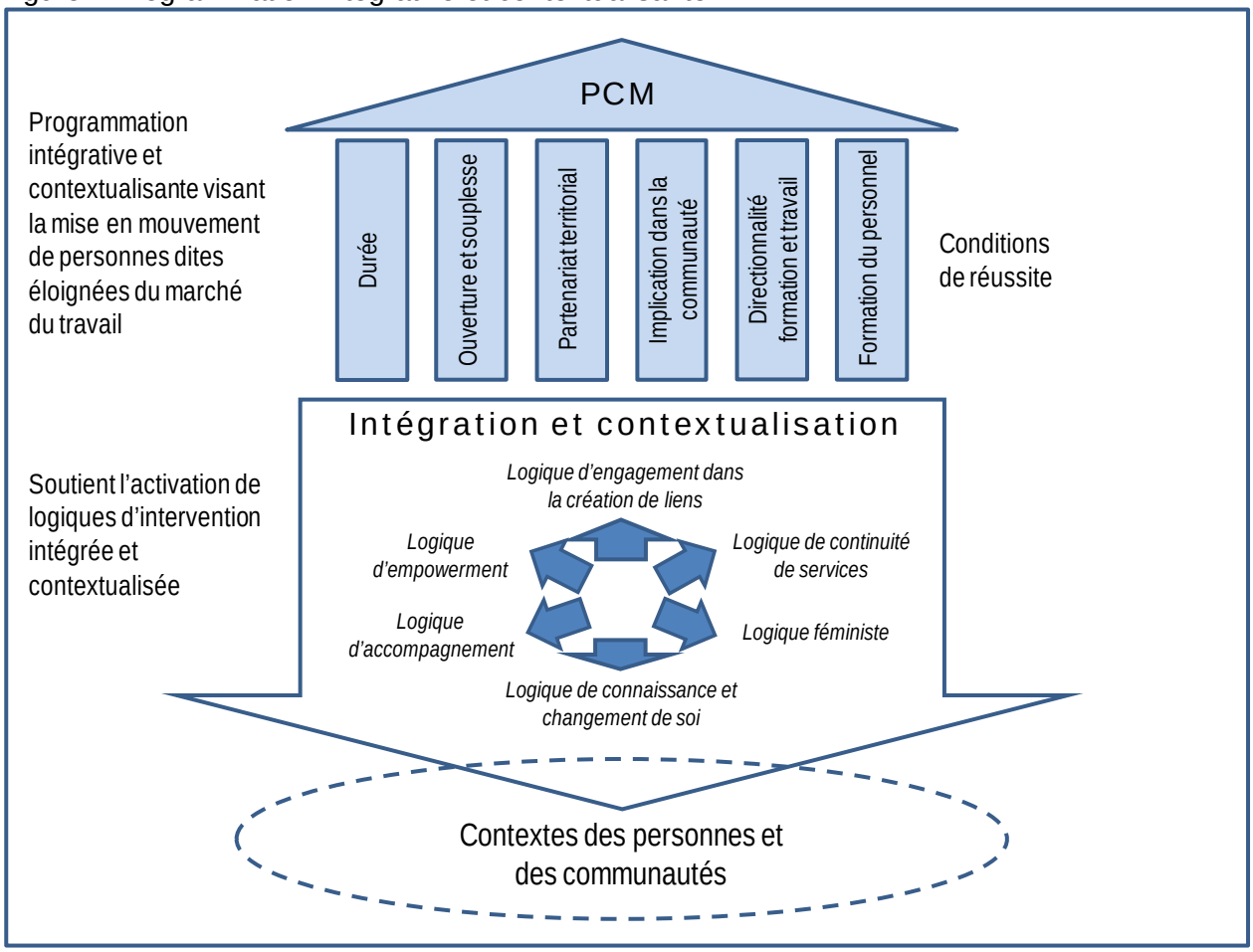
Les six conditions de la réussite d'une programmation intégrative et contextualisante

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 de 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 sont illustrées par des flèches disposées 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

[133] Le but de ce groupe, prévu dans la structure de gouvernance du projet déposé dans la demande de subvention au Fond 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.

personne 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 d'une présence de plus de 24 mois consécutifs à l'aide sociale[134]. Notre analyse des conditions de réussite porte donc une attention

[134] Il importe de rappeler que les données de recrutement de l'étude tient compte seulement des personnes ayant accepté de participer à la recherche.

particulière à la phase recrutement[135] et 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'usager. 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 organismes[136], par exemple en distribuant les denrées alimentaires, en participer aux cuisines collectives. Finalement, elles font des activités qui abordent directement la présentation du projet PCM[137] (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, 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

[135] 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 recherche d'accorder une attention particulière aux conditions de réussite de cette phase.

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

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

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. 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, 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*a*). 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 les attentes directes et à court terme de trouver un emploi nettement moins élevées par rapport aux attentes d'autres mesures d'employabilité[138], 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 constatés dans les habitudes de vie, la situation de vie, la manière de se considérer, la manière d'être en relation et toutes sortes d'autres d'apprentissages favorables à 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

[138] 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.

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'intervention[139] décrites à la 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 principalement construites 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 au niveau de l'intervention.

La durée de l'intervention incluant la phase de démarrage est importante pour l'établissement de partenariats et l'intervention en continuité de services. Le travail en partenariat comporte des exigences en ce qui concerne le temps et les efforts qu'on doit y allouer pour être efficient. 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 judiciarisées ou 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 au contexte des personnes

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

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 (voir 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.

De manière plus précise, la souplesse et l'ouverture de la programmation sont observées 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'information. 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 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. Du 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 (voir section 4.1 *Mise en œuvre de PCM dans chacun des sites*) 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 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 de ces exemples comme ceux-ci de manière plus détaillée à la section 4.4.4 *Effets sur les habitudes de vie*. 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 les descriptions des sites qui synthétisent une programmation aussi longue, en un tableau. 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 connaissent[140] (ex. : entreprise d'insertion) – a été un des aspects attrayants du projet. Ainsi, les possibilités 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.

Pouvoir **participer en concomitance à PCM et à un programme de formation ou à un emploi rémunéré**[141] est un des grands atouts de la souplesse de la programmation. Une telle souplesse permet notamment l'activation de la logique de la continuité de services relevant de divers secteurs (voir 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 suivie (ouverte ou fermée). Grâce au maintien de leur participation dans le projet PCM, elles ont pu solidifier la mise en place de ce changement d'habitudes de vie essentiel à leur projet de mise en mouvement vers l'emploi.

[140] 51 % de l'échantillon ont participé à d'autres mesures avant PCM.
[141] 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.

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 terme (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 (voir 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 pour pouvoir faire face aux imprévus et à la surcharge de travail que ceux-ci peuvent apporter. 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 demeurent accessibles en dehors des heures normales de travail, notamment grâce au téléphone cellulaire ou par des contacts informels dans le quartier[142]. 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 (voir 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 non plus 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

[142] 47 % des personnes intervenantes demeurent dans le quartier du projet.

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. Ceci 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. 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 large 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 pour 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**. Ces relations sont, généralement, 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 (voir 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 (voir 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 (voir section 4.5.1). On note de bons résultats sur les sites où les personnes agentes 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 4.1 *Mise en œuvre de PCM dans chacun des sites*. De plus, dans les phases de participation à des activités d'intégration sociale et préalables à l'employabilité[143], plusieurs activités dans les programmes relèvent de l'implication dans la communauté. Cette implication

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

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 (voir 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*** (voir 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 important et l'augmentation du pouvoir d'agir (*empowerment*) chez les personnes participantes se produit plus souvent si l'implication dans la communauté est présentée dans la perspective de contribuer de manière plus large à la société en tenant compte de leurs qualités et capacités particulières. 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* (section 4.6.3) et la logique féministe (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 (voir 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, douze mois après la participation à PCM. Ce constat s'applique lorsque la clientèle n'a pas de contraintes sévères à l'emploi[144].

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 (voir section 4.6.1).

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 conditions reprennent en partie les conditions d'activation relatives à la formation du personnel déjà présentées dans ce rapport (voir section 4.6). Les conditions exigées pour les deux personnes intervenantes sont présentées dans un premier temps, et dans un deuxième temps, sont exposées celles (conditions) qui peuvent être maîtrisées indépendamment par l'une ou l'autre des personnes intervenantes.

[144] 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.

Les conditions exigées pour toutes les personnes intervenantes sont : une formation initiale, ou continue, ou expérientielle[145] 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. 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 de 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 conditions de formation exigées 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.

[145] Dans le contexte de PCM, les personnes les formations expérientielles analysées comme suffisantes étaient construites dans plusieurs contextes et représentaient au moins 5 ans cumulatifs d'expérience dans le domaine de l'employabilité.

5. UNE MODÉLISATION DU PROCESSUS DE RÉINSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES PERSONNES DITES ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Outre les trois objectifs d'évaluation auxquels le précédent chapitre répond largement, la présente étude était guidée par deux questions de recherche sur l'approche novatrice développée dans PCM. On se rappelle que PCM est financé par l'Initiative d'innovation pancanadienne (IIP) du gouvernement fédéral qui demande que l'innovation soit au cœur des projets financés. L'approche novatrice que veut développer le RQuODE et ses partenaires s'inspire de Riverin-Simard et Simard (2004), qui exposent et articulent quatre stratégies de l'orientation professionnelle pouvant profiter aux services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) des commissions scolaires, alors en développement par le MEQ et ses partenaires. Selon ces auteurs, la stratégie contextualisante a une « supériorité relative » (*Ibid*., p. 50) sur les trois autres stratégies et « pourrait notamment être comprise comme une synthèse originale, exigeante et prometteuse des autres stratégies (harmonisante, interactive et développementale) auxquelles elle nécessiterait du même coup de faire appel, de façon complémentaire » (*Ibid*.). Pour membres du RQuODE (les partenaires de la programmation générale de PCM), la stratégie contextualisante apporte un « vent de nouveauté » (MESS, 2008*a*, p. 8) dans leurs façons de travailler. Toutefois, ils ne la mettent pas systématiquement de l'avant, laissant toute l'ouverture requise pour voir si les autres stratégies sont efficaces en certaines circonstances. Ils fondent donc le projet sur les quatre stratégies de l'orientation « afin de proposer à une clientèle éloignée du marché du travail un programme d'employabilité novateur, c'est-à-dire qui intègre les forces, moins les limites de chacune des stratégies » (*Ibid*., p. 9).

Les deux questions de recherche revoient directement aux travaux de Riverin-Simard et Simard (2004). Dans ce cinquième chapitre, nous répondons sommairement à celles-ci, en nous rapportant souvent aux dernières sections du chapitre quatrième. Nous tentons d'aller un peu plus loin encore que ce qui a été exposé précédemment sur l'approche intégrative contextualisante et de modéliser le processus de réinsertion sociale et professionnelle que l'on peut dégager des différentes analyses. Cette modélisation peut aider les personnes intervenantes à saisir la cohérence et l'articulation de fondements de l'intervention auprès de personnes dites éloignées du marché du travail. La description de ce processus déborde largement le mandat d'évaluation de PCM, mais se situe dans la perspective formative d'amélioration des pratiques au cœur de la méthodologie de recherche.

5.1 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

Rappelons que les 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?

5.1.1 La juxtaposition des quatre stratégies de l'orientation n'est pas avantageuse

L'analyse des données exposée dans le quatrième chapitre nous amène à conclure que l'approche intégrative contextualisante, qui a permis une réelle mise en mouvement vers l'emploi et un maintien dans le projet, ne repose pas sur la mobilisation de plusieurs stratégies de front avec leurs forces moins leurs limites. Si, dans leur rapport, Riverin-Simard et Simard (2004) laissent voir des arrimages possibles entre les quatre stratégies, dans la pratique, les défis sont énormes et l'idée de privilégier les forces moins les limites de ces quatre stratégies n'arrive pas à s'actualiser. En fait, les données montrent que tenter de le faire devient contre-productif et que les milieux les plus performants sont ceux qui ont su travailler avec les fondements cohérents d'une logique tout au long du projet. On a vu à ce sujet dans les logiques d'intervention (section 4.6) et dans l'approche intégrative et contextualisante (section 4.7.2), que toutes les logiques associées à la mise en mouvement vers l'emploi relèvent de la stratégie contextualisante, sauf l'une d'elle (la logique de la connaissance et du changement de soi).

Les analyses nous ont menés à une réflexion essentielle sur la cohérence de juxtaposer des stratégies dont les fondements[146], notamment ceux portant sur la relation individu-environnement, sont incompatibles. Les discussions entourant la différence entre l'éclectisme et l'approche intégrative (Lapworth, Sills et Fish, 2001) ainsi que les études empiriques entourant les facteurs communs en counseling et psychothérapie (qui concluent que l'utilisation de facteurs communs est efficace s'ils sont intégrés dans une approche spécifique et cohérente pour guider l'intervention (Ahn et Wampold, 2001) ont éclairé les résultats obtenus dans PCM. En effet, dans le cadre des neuf projets PCM, les données indiquent des difficultés importantes rencontrées par la juxtaposition des stratégies de l'orientation professionnelle (Riverin-Simard et Simard, 2004) dans la programmation ou l'intervention.

[146] Rappelons que les fondements de la stratégie contextualisante sont présentés dans le cadre conceptuel, sous forme de grille.

Les difficultés dues à la juxtaposition des stratégies varient selon les sites, mais il paraît clair que l'on ne peut pas travailler de front avec les quatre stratégies et que, si les personnes intervenantes empruntent des démarches ou des outils relevant des stratégies harmonisante, interactive ou développementale, ceux-ci doivent être détournés de leurs fondements premiers pour être utilisés de façon cohérente avec les interventions précédentes. Les résultats confirment l'importance d'envisager une programmation visant la mise en mouvement vers l'emploi selon une approche intégrative et non une approche éclectique. Ainsi, nous avons conclu que 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 en fonction des fondements d'une approche spécifique, ici l'approche intégrative et contextualisante.

5.1.2 L'esprit de la stratégie contextualisante a guidé les interventions efficaces

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 la section *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 et que celles-ci soutiennent l'activation de logiques d'intervention intégrée et contextualisée liées positivement aux changements et à la mise en mouvement des personnes participantes à PCM.

Toutefois, l'approche intégrative contextualisante présentée au quatrième chapitre 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 générale pour soutenir le travail dans les contextes locaux de pauvreté et de précarité caractéristiques de la population de l'étude. Ainsi, c'est plus 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 le plan 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 modéliser 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.

5.2 PROCESSUS DE RÉINSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

Le postulat selon lequel la participation sociale et professionnelle de tous les citoyens est importante (Riverin-Simard et Simard, 2004; Rifkin, 2000; von Barloewen, 2003) est sous-jacent à la mise en œuvre du projet PCM. Les résultats de cette étude ouvrent la discussion sur le processus qui favorise la réinsertion sociale et professionnelle des personnes qui n'arrivent pas, pour elles ou pour la société, à participer socialement et professionnellement de manière satisfaisante. Dans ce sens, les réflexions entourant l'analyse des données et les résultats de cette étude nous amènent à proposer une modélisation du processus qui favorise la réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignées du marché du travail. Cette modélisation est articulée à différents écrits issus du cadre conceptuel de cette étude (Bronfenbrenner et Moris, 1998; Sen, 2000; Riverin-Simard et Simard, 2004) et notamment des écrits sur le concept de reconnaissance en philosophie sociale (Honneth, 2002; Garon et Paris, sous presse et Garon et Bélisle, 2009), de la psychologie intersubjective américaine (Lecomte et Richard, 2003, Stolorow et Atwood, 1992; Lichtenberg *et al.*, 2011) et des écrits en économie (Sen, 2000). La description de ce processus déborde largement du mandat d'évaluation du projet PCM, mais se situe dans la perspective formative d'amélioration des pratiques de notre méthodologie.

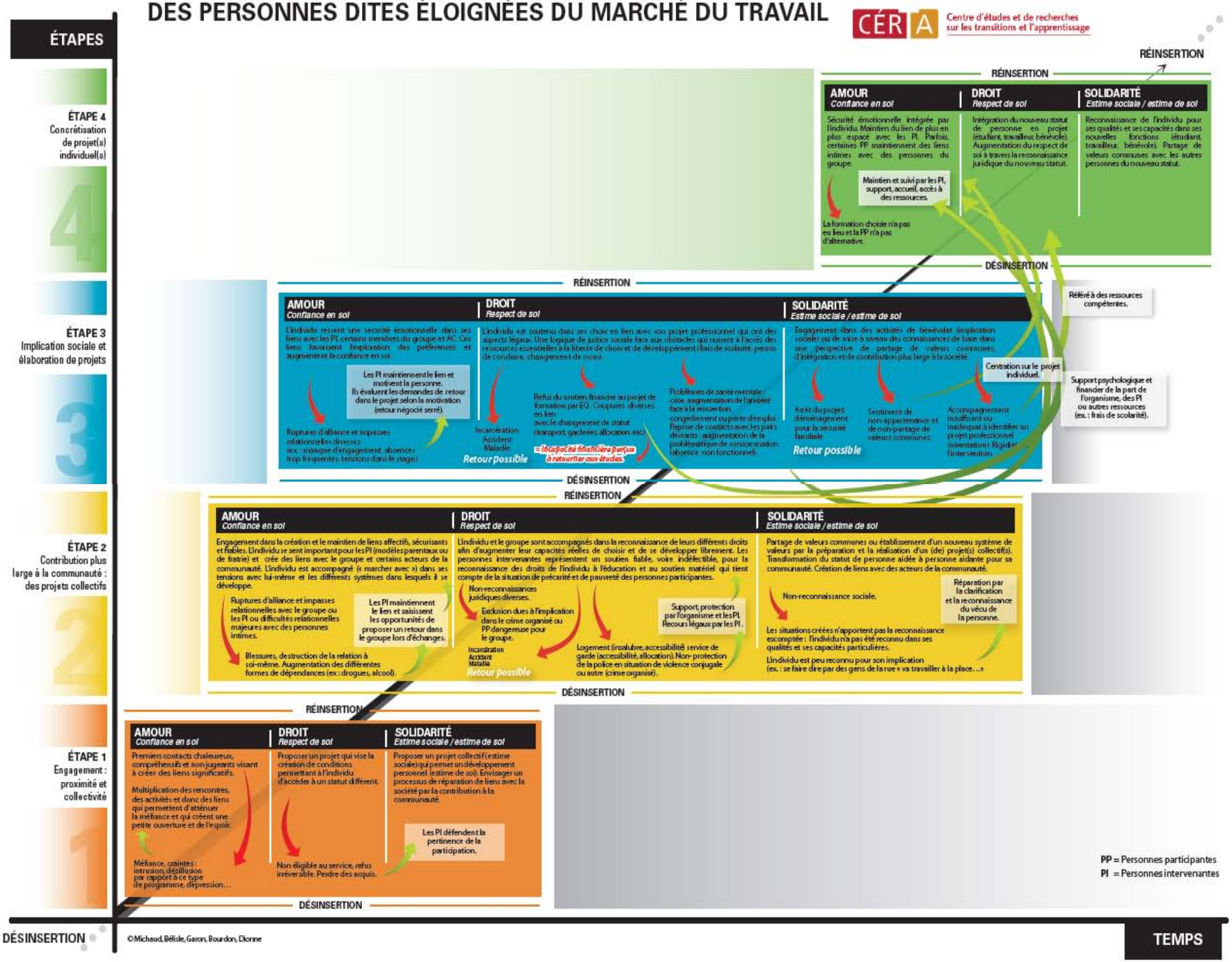
5.2.1 Contexte d'élaboration de la modélisation du processus de réinsertion sociale et professionnelle

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. Toutefois, le point de mire de la modélisation est la transformation de l'individu, car d'autres travaux, avec d'autres méthodes que celles de la présente étude, seraient nécessaires pour saisir la double transformation individuelle et collective, dans un groupe donné et dans sa communauté. À la page suivante, se trouve la représentation visuelle du processus de réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignées du marché du travail[147].

[147] Pour une image plus grande, consulter le site du CERTA http://www.erta.ca/

PROCESSUS DE RÉINSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES PERSONNES DITES ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE
CÉRA Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage



©Michaud, Bélisle, Garon, Bourdon, Dionne

Dans la représentation, sur l'axe Y (vertical) du graphique se trouvent les quatre étapes qui permettent à la personne de progresser vers la réinsertion en emploi, tandis que sur l'axe X (horizontal) se trouve le temps. Le temps est variable pour chaque individu. Chaque étape est présentée en fonction des trois sphères de reconnaissance, telles qu'identifiées par Honneth (2002), ce qui permet de différencier les formes d'intégration sociale selon qu'elles reposent sur des liens affectifs (sphère « amour »), sur la justice sociale (sphère du droit) ou sur l'adhésion à des valeurs communes (sphère de la solidarité)[148].

Comme le soulignent Garon et Paris (sous presse), cette conceptualisation par Honneth permet « de démontrer l'importance des rapports sociaux dans la constitution de l'individu ». Ces derniers sont omniprésents dans les données de l'étude du projet PCM, notamment dans les rapports fondés sur la reconnaissance que l'on peut documenter dans chacune des trois sphères.

Nous pouvons ainsi apporter un éclairage sur toute une catégorie de moments, de situations ou d'évènements rapportés par les protagonistes de PCM. De plus, les logiques d'intervention activées (voir section 4.6) par des personnes intervenantes de PCM et qui peuvent être liées positivement aux changements et à la mise en mouvement des personnes participantes à PCM, sont particulièrement en cohérence avec ces sphères de la reconnaissance. L'inclusion de ces trois sphères raffine la compréhension du développement de l'individu dans ses différents systèmes (onto-, micro-, méso-, exo-, macrosystème) (Bronfenbrenner et Morris, 1998) et sous-systèmes (famille, groupe de pairs, travail, école, quartier, etc.) que nous avions associés à la stratégie contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004) au début de cette étude.

5.2.2 Trois sphères de reconnaissance du processus

Dans le processus de réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignées du marché du travail, la sphère amour comprend toutes les relations qui impliquent des liens affectifs qui unissent une personne à une autre personne ou un groupe restreint. Le psychisme humain et l'expérience subjective personnelle sont conçus comme étant essentiellement interactifs et relationnels : « tout est relation » (Lecomte et Richard, 2008). La confiance en soi, qui permet à une personne de participer avec assurance à la vie publique, se construit dans cette sphère par des liens solides, sécuritaires, forts et réciproques dès les premières relations[149] (Honneth, 2002) mais pas uniquement (psychologie intersubjective américaine, voir Stolorow et Atwood, 1992; Lecomte et Richard, 2008). Cette confiance se construit sur la conviction profonde que la personne aimée restera attachée à soi, et ce, même si elle conquiert son indépendance (Honneth,

[148] Honneth fait référence notamment aux travaux de Hegel sur les moments de constitution du devenir du sujet (singularité, particularité et universalité).

[149] Honneth fait ici référence aux travaux de John Bowlby et d'Erik Erikson sur la question de la confiance en soi comme résultat de l'expérience de l'amour. Il se base aussi sur des réflexions psychanalytiques de Winnicott sur les relations du nourrisson avec la mère que l'on peut associer à la théorie de la relation d'objet. Toutefois, dans le cadre du processus de réinsertion sociale et professionnelle, nous n'adhérons pas au postulat de lien de cause à effet sous-jacent à cette théorie auquel Honneth fait allusion.

2002). Cette reconnaissance intersubjective permet de mieux gérer les tensions entre l'« être distinct » et l'« être avec » de l'individu et influence la construction de son identité singulière en provoquant une ouverture à lui-même :

> *L'expérience intersubjective de l'amour ouvre l'individu à cette strate fondamentale de sécurité émotionnelle qui lui permet non seulement d'éprouver, mais aussi de manifester tranquillement ses besoins et ses sentiments, assurant ainsi la condition psychique du développement de toutes les autres attitudes de respect de soi. (Honneth, 2002, 131)*

Plusieurs observations dans PCM et présentées dans le chapitre quatrième indiquent que les personnes dites éloignées du marché du travail portent souvent en elles des blessures majeures, voire graves, dans leurs relations interpersonnelles. Un nombre impressionnant de données, notamment dans les journaux de bord et dans les entrevues avec les personnes participantes, permet de documenter l'importance de la création d'une sécurité affective pendant tout le projet et sur une durée suffisamment longue d'intervention afin de favoriser une transformation durable du rapport à soi, aux autres et à la société. On constate que la confiance en soi augmente chez la personne chaque fois qu'un stade de respect mutuel est atteint dans ses différentes relations avec autrui. Ainsi, la création de liens affectifs significatifs entre une personne participante et des personnes intervenantes, des membres de son groupe et des acteurs de la communauté est une source de reconnaissance fondamentale qui favorise des changements chez la personne. Dans ce sens, en s'inspirant des travaux de Sen (2000) sur le développement humain, « les autres », avec qui les personnes participantes développent des liens affectifs significatifs, augmentent leurs possibilités de choix et d'actions dans leur mise en mouvement. Autrement dit, ces « autres » sont des facteurs de conversion de potentiel en ressource, au sens de Sen (2000).

L'étude comporte également plusieurs données concernant la reconnaissance dans la sphère du droit. Pour Honneth (2002), la reconnaissance juridique est indispensable à l'acquisition du respect de soi et repose sur l'idée d'une société juste où tous les individus sentent qu'ils peuvent jouir des mêmes droits que les autres et ainsi participer au même titre que les autres membres au devenir de la communauté. Comme le rapporte le chapitre quatrième, les données documentent certaines situations comportant des injustices réelles (telles le non-accès à un logement décent) et des injustices perçues (comme une coupure dans son allocation lors de la transition de l'aide sociale aux études qui menace la concrétisation du projet de retour en formation qualifiante). On constate que les personnes intervenantes sont soucieuses que les personnes participantes soient capables d'exercer leurs droits et d'avoir un accès concret à l'éducation (ou au logement) et aux ressources matérielles découlant des droits, comme le promeut Sen (2000).

Dans la plupart des cas, les personnes participantes sont accompagnées d'une manière ou d'une autre dans le cadre de PCM (voir section 4.6.5) et cette reconnaissance des droits apparaît comme un élément clé de l'engagement dans PCM. Également, on voit bien chez certaines personnes

présentant des contraintes sévères à l'emploi (en vertu de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*[150]) que cette reconnaissance du pouvoir de se mettre en mouvement vers l'emploi a un effet positif sur la participation au projet contribuant parfois à l'émulation au sein de certains groupes. Un effet similaire est constaté chez des personnes qui demandent une reconnaissance de leurs contraintes sévères, en cours de projet. Les résultats obtenus et exposés au chapitre quatrième montrent que cette reconnaissance juridique a favorisé la mise en mouvement de personnes participantes, ce qui pose la question de la pertinence sociale et économique de les exclure de projets comparables à PCM. Mentionnons par ailleurs que, d'après Honneth (2002), l'individu est porteur de droits mais aussi de devoirs. Dans cette étude, on a observé des tensions entre les droits et les devoirs des personnes dites éloignées du marché du travail. Ces tensions constituent un élément dont il faut tenir compte dans le processus de réinsertion sociale et professionnelle.

Dans le cadre du processus de réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignées du marché du travail, on entend par « sphère de la solidarité » la manière dont un individu fait partie du groupe auquel il appartient (Garon et Paris, sous presse) et comment se transforment ses perceptions sur ce groupe pour finalement amener l'individu vers d'autres groupes d'appartenance, notamment par la sortie de l'aide sociale. La sphère de la solidarité fait appel aux référents communs et à l'adhésion à des valeurs communes qui se créent entre les personnes dans leur quotidien vécu dans le cadre du projet. Pour Honneth (2002), ce type de reconnaissance mène à la construction d'une estime sociale indispensable à l'acquisition de l'estime de soi. Au premier niveau, l'estime sociale issue de cette forme de reconnaissance permet aux individus de se rapporter positivement à leurs qualités particulières et à leurs capacités à concrétiser les valeurs culturellement définies de la collectivité (Honneth, 2002). Ainsi, la « valeur sociale » des personnes se mesure à la contribution qu'elles peuvent apporter aux fins poursuivies par la société. Dans le cadre des projets collectifs et dans les autres activités d'implication sociale, plusieurs personnes ont pu se sentir reconnues dans ce sens. À un deuxième niveau, la reconnaissance est réciproque, dans le sens que l'individu se sent reconnu par l'autre tout en reconnaissant « aux autres » un rôle significatif selon leurs qualités et leurs capacités (Garon et Paris, sous presse). À ce niveau de solidarité, l'individu est sincèrement intéressé à ce que les autres se développent et contribuent à l'atteinte des fins communes basées sur des valeurs communes. Ce type de transformation constitue, selon nos données, celui que l'on pourrait qualifier de « plus durable », dans le sens que l'individu a non seulement trouvé et commencé un emploi ou un programme d'études, mais qu'il a aussi trouvé un rôle clé dans le monde du travail ou dans celui de la formation et de manière plus large dans la société. Dans le cadre du projet PCM, les projets collectifs ont eu une fonction importante de transformation de l'estime sociale du groupe. Ils visaient, entre autres, à changer le regard que la communauté porte sur les qualités

[150] Rappelons que trois sites ont accepté d'inclure ces personnes sur la base de critères individualisés (ex. : motivation, espoir de sortie de l'aide sociale) alors que 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'emploi.

et les capacités particulières des membres du groupe, souvent perçus comme n'ayant aucune contribution à apporter à la société de laquelle ils sont dépendant financièrement. Comme on l'a vu dans le chapitre quatrième, des acteurs de la communauté et des personnes du groupe témoignent du succès de cette transformation qui s'est opérée grâce à la démonstration du potentiel des personnes participantes par le biais des projets collectifs ou d'autres implications sociales et qui s'est soldée par la reconnaissance mutuelle entre le groupe et le milieu (voir section 4.5).

Notre analyse nous mène à postuler que le processus de réinsertion sociale et professionnelle d'un individu considéré comme éloigné du marché du travail s'effectue de manière **concomitante** dans les trois sphères de reconnaissance de la vie sociale. Cela dit, certaines étapes propres à chacune de ces sphères et subdivisées en actions spécifiques orientent ce processus et peuvent servir de guide à d'autres programmes destinés à cette population.

5.2.3 Étapes du processus

Les analyses du projet PCM permettent de dégager quatre étapes favorisant la réinsertion sociale et professionnelle des personnes dites éloignées du marché du travail. 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, l'amour, le droit et la solidarité, basées sur les écrits d'Honneth (2002). 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.

Étape 1 – Engagement : proximité et collectivité

Les difficultés à rejoindre les personnes considérées éloignées du marché du travail afin qu'elles s'engagent dans des mesures actives d'emploi sont déjà bien connues (MESS, 2012*b*; 2008*a*). 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. Dans ce sens, les personnes intervenantes sont allées dans les lieux fréquentés par la clientèle cible de manière régulière, voire hebdomadaire, sur une période suffisamment longue pour créer des liens de confiance. Ces contacts peuvent être d'abord informels et graduellement se formaliser par des activités groupales (ex. : rencontres d'information, ateliers) ou individuelles de présentation du projet. La diversité des stratégies mises en place pour susciter l'intérêt des personnes par rapport au projet PCM est marquante. Parmi les stratégies informelles, on retrouve l'utilisation des services offerts par l'organisme en tant qu'usager. Par exemple, certaines personnes intervenantes sont allées manger dans un organisme d'aide alimentaire, d'autres ont participé à des ateliers ou ont établi des contacts avec

des personnes ayant des caractéristiques d'éloignement dans les lieux qu'elles fréquentent habituellement. Ces lieux peuvent être un organisme d'aide alimentaire ou de santé mentale, un centre de jour qui soutient la réorganisation sociale, des activités dans des corporations d'habitation sociale, des églises, etc. De plus, les résultats de l'étude concernant la phase du recrutement mettent en évidence l'importance de promouvoir l'aspect collectif du projet PCM, en insistant sur la contribution à la communauté réalisée avec un groupe de pairs plutôt que sur le retour en emploi porté individuellement. 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 moins difficile à faire près de chez soi, voire chez soi (dans une habitation sociale, pour un site), ou dans des endroits déjà fréquentés par les personnes participantes sur d'autres sites. 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). Ainsi, faire des contacts directement dans les milieux de vie des personnes avec une perspective de contribution collective, dont le message peut ressembler à ceci « ta contribution est importante, tu fais la différence », soutient l'engagement des personnes participantes dans un parcours vers l'emploi. La proximité et la collectivité sont donc des caractéristiques importantes de cette première étape. Pendant cette étape, les divers contacts établis peuvent déclencher chez les personnes sollicitées de la reconnaissance dans les sphères amour, droit et solidarité et créant un espoir de changement dans leur vie qui devient la principale source de motivation à s'engager dans un parcours vers l'emploi.

Du côté de la sphère « amour », des 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 allocutaire 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 bénéficiant de l'aide 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 peuvent survenir dans une sphère ou l'autre et nécessiter la mise en place de leviers 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. En ce qui touche la sphère « amour », on constate que plusieurs adultes rencontrés ont déjà été sollicités à maintes reprises et que des interventions ont parfois renforcé des blessures déjà existantes, notamment celles apparentées à de la méfiance et de l'abus. Un cynisme important peut être rencontré chez des adultes ayant « déjà donné » dans ce type de programme et qui réagissent en se rappelant des attentes déçues quant à la possibilité de sortir réellement de la pauvreté et de la précarité. Enfin, d'autres adultes semblent avoir ressenti une incapacité paralysante à « bouger » et montrent un manque important de confiance en eux-mêmes. Si certains adultes rencontrés ferment la porte à l'offre des personnes intervenantes, d'autres font une petite ouverture qui s'agrandit au fil des rencontres et des activités créatrices de liens affectifs chaleureux. Les personnes intervenantes affichent une confiance en l'adulte que l'adulte n'a pas lui-même et à laquelle il est peu habitué. Dans la sphère du droit, la méfiance et la crainte de perdre des acquis ou la crainte de l'intrusion de la part du gouvernement sont présentes et font parfois obstacle au déclenchement du processus.

Une fois que la personne montre un intérêt, les personnes intervenantes doivent obtenir l'autorisation d'Emploi-Québec à ce qu'elles se joignent au groupe[151]. Des personnes immigrantes n'ayant pas encore le statut juridique de réfugié sont refusées jusqu'à l'obtention du statut[152]. D'autres adultes rencontrent un refus, dans un premier temps, de leur agent d'Emploi-Québec, pour diverses raisons : l'agent connaît mal le projet PCM de la part de; l'adulte a bénéficié, sans succès, d'autres mesures récemment ou dans le même organisme; l'adulte est considéré comme inapte au travail, car il a des contraintes sévères à l'emploi. Les personnes intervenantes défendent la pertinence de l'accès à ce type de ressources pour des adultes motivés à se mettre en mouvement, voire à participer de manière plus large à la société. Dans plusieurs cas, les explications données au sujet de PCM, une mise en valeur de l'engagement de l'adulte ainsi que la volonté des personnes intervenantes à intégrer un adulte dans leur groupe permettent de revoir les décisions.

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 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

[151] Dans les processus d'entente entre les organismes d'employabilité et Emploi-Québec, les personnes recommandées pour le programme doivent être approuvées par la personne agente d'Emploi-Québec responsable du dossier.
[152] Elles pourront alors participer à d'autres programmes, mais auront été exclues de PCM.

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 (voir section 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 ressenti[153]. L'individu est accompagné de manière soutenue dans ses tensions avec lui-même et les différents sous-systèmes dans lesquels il se développe, notamment la famille, le couple, le groupe de pairs, le quartier. L'adulte se développe en interaction avec les autres, ce qui contribue à la réparation de liens significatifs avec des personnes de son entourage intime (enfants, conjoints, famille, pairs, etc.). La confiance en soi de l'individu augmente chaque fois qu'un stade de respect mutuel est atteint dans ses différentes relations avec autrui. « L'autre », notamment les personnes intervenantes mais aussi les membres du groupe ou des acteurs de la communauté, en tant que ressource, augmente les libertés réelles de l'individu à faire des choix en cohérence avec ses valeurs et améliore son développement présent et ses possibilités futures.

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 conférences dans PCM. Des relations sont lentement recréées 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'adultes ou familles en situation de précarité et de pauvreté. La demande de reconnaissance juridique du statut de personne ayant des contraintes sévères à l'emploi est soutenue, parfois défendue et permet d'accéder aux ressources correspondantes. En même temps, la reconnaissance du droit de participer à la société selon ses capacités, et ce, malgré une reconnaissance juridique de contraintes sévères fait aussi partie du processus de réinsertion

[153] Certaines personnes racontent avoir vécu de grandes périodes d'isolement allant parfois jusqu'à plus d'une décennie.

sociale. Si la reconnaissance des droits et l'accessibilité aux ressources prennent une place importante dans cette étape, on observe également une augmentation du sens des responsabilités de l'adulte envers lui-même, ses proches et la société.

Dans la sphère solidarité se trouve 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 qui prend 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 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. Ainsi, l'individu vit l'expérience de l'appartenance à un groupe social dans lequel il est reconnu en fonction de sa position dans la réalisation d'un ou plusieurs projets collectifs. Il prend conscience de ce monde plus large et y participe de plus en plus. La création de liens significatifs avec des personnes dans la communauté, autres que le groupe du projet collectif dont l'adulte fait partie, favorise l'insertion sociale et, pour plusieurs adultes, prépare le terrain à l'insertion professionnelle ultérieure par le stage et parfois l'emploi. Des changements dans l'estime de soi sont constatés. En effet, on remarque une augmentation significative de l'estime de soi positive et une diminution significative de l'estime de soi négative. Ainsi, il semble que les personnes participantes perçoivent qu'elles sont capables d'accomplir des tâches qui répondent aux besoins identifiés dans une communauté. Pour les adultes qui reçoivent une forte reconnaissance de la communauté et surtout si celle-ci se maintient dans le temps et au hasard de rencontres dans la rue (ex. : les personnes du quartier les saluent), des changements dans leur estime sociale sont perceptibles. Toutefois, l'estime sociale demeure fragile, parce que dans le regard des autres, les préjugés sont encore là et peuvent facilement raviver chez la personne un ressenti de mépris, ce qui peut ébranler les effets de la reconnaissance.

Lors de cette étape, des obstacles surviennent et risquent de mettre en péril le processus de réinsertion de l'adulte. Dans la sphère amour, les diverses impasses relationnelles et les ruptures d'alliance sur les buts, et les tâches prennent une place importante et peuvent mener à un retrait du groupe. Ces ruptures ou impasses peuvent être déclenchées par des mésententes sur les tâches et les buts en lien avec les projets collectifs ou par des situations conflictuelles avec des membres du groupe ou avec une personne intervenante. Ce retrait, permanent ou temporaire, crée un vécu de non-reconnaissance mutuelle qui ravive des blessures souvent associées aux histoires relationnelles de l'adulte et des autres personnes impliquées.

Une sorte de « scène modèle » (Lichtenberg, Lachmann et Fosshage, 1992) semble se rejouer, confirmant une conclusion émotive négative de l'individu (ex. : « je vaux rien et je suis capable de rien ») qui organise sa manière de traiter l'information et oriente son comportement. Cette situation peut ramener l'adulte dans une forme de destruction de la relation à soi-même qui se

manifeste souvent par l'augmentation de la consommation de drogue, d'alcool ou de médicaments. Le retrait du groupe peut aussi être causé par des difficultés relationnelles majeures vécues dans les relations intimes de l'adulte, notamment le conjoint ou l'ex-conjoint, en réaction ou non avec la participation à PCM. La personne se retire, car sa sécurité physique n'est pas assurée. Le groupe peut aussi être fui par l'adulte qui y retrouve des pairs déviants qui tentent de l'influencer, par exemple à faire un retour dans le monde criminalisé. Devant ces situations de ruptures, les personnes intervenantes déploient de nombreuses ressources pour soutenir l'adulte dans son maintien ou son retour dans le groupe. Entre autres, elles nourrissent les liens avec l'adulte par téléphone, par courriel ou lors des rencontres informelles dans le quartier (épicerie, bar, etc.). Lorsque la personne intervenante demeure dans le quartier[154], ces rencontres sont fréquentes et les occasions de discuter de questions cruciales dans le quotidien de l'adulte sont saisies. Plus les liens avec la personne intervenante sont authentiques, forts et chaleureux, plus les chances que le processus se poursuive sont élevées. L'adulte ressent un réel intérêt de la part de la personne intervenante, il se considère important et désiré comme membre du groupe.

Des obstacles majeurs peuvent aussi se situer dans la sphère du droit, notamment ceux relevant d'injustices telles que le non-accès à un logement adapté ou l'insalubrité du logement. Les coupures dans les ressources essentielles pour maintenir le processus de réinsertion (comme les allocations pour la garderie ou le transport) sont aussi considérées comme des obstacles. Enfin, du côté de la sécurité, la protection insuffisante de la police dans les situations de violence conjugale (ou autres) fait partie des obstacles. Devant ces situations, les personnes intervenantes accompagnent psychologiquement mais aussi physiquement (aller dans les lieux ou dans les instances) les personnes pour tenter de résoudre ces problèmes, allant jusqu'à la défense des droits (*advocacy*). Le soutien des personnes intervenantes et parfois la protection qu'assure l'organisme pour une plus grande sécurité des personnes favorisent le maintien dans le processus de réinsertion. Des arrêts abrupts du processus de réinsertion peuvent aussi survenir par l'incarcération de l'adulte pour un crime commis avant le projet. L'exclusion de l'adulte par les personnes intervenantes est aussi possible lorsqu'elles constatent qu'il est impliqué dans le crime organisé ou parce que l'adulte est considéré comme dangereux pour les autres membres du groupe.

Dans la sphère solidarité, des projets collectifs qui n'apportent pas une reconnaissance sociale espérée par l'adulte peuvent raviver des blessures importantes. La personne pour qui la reconnaissance de la communauté ne paraît pas proportionnelle au travail qu'elle a accompli ou qui a l'impression que ses qualités particulières et ses capacités concrètes n'ont fait aucune différence peut être démotivée. Des commentaires de gens dans la rue (« va travailler à la place de… ») peuvent aussi laisser une marque. Divers témoignages rappellent la fragilité de l'estime sociale en devenir chez les adultes qui participent à PCM. Les personnes intervenantes vont intervenir de manière importante par rapport à ces situations afin de reconnaître l'expérience

[154] Rappelons que 47 % des personnes intervenantes de PCM demeurent dans le quartier du projet.

intersubjective de la personne, de la comprendre et de donner un sens à ces blessures de reconnaissance, ce qui permet de poursuivre le processus de transformation qui favorise une réinsertion sociale et professionnelle de la personne.

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 qui consolident sa réinsertion sociale amorcée depuis quelques mois et qui ouvrent à la dimension professionnelle du processus. Il peut poursuivre des activités collectives, notamment d'implication sociale avec son groupe, mais l'élaboration de son projet professionnel devient le principal enjeu de cette étape. La durée de cette étape varie grandement d'une personne à l'autre selon la configuration globale de ses ressources personnelles et environnementales et selon les obstacles rencontrés tant sur les plans biologiques, psychologiques que sociaux.

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 du milieu. Ces liens créés entre la personne intervenante et l'adulte augmentent sa confiance et favorisent l'exploration de préférences souvent perçues inaccessibles dans son parcours de vie étant donné l'absence de validation de son potentiel, de ses talents, de ses ressources par une personne fiable, sécurisante et emphatique. Une personne participante souligne de manière humoristique l'importance de la validation qu'elle a reçue par rapport à son ouverture à explorer l'inconnu à propos d'un choix professionnel qu'elle considérait hors de sa portée et qui est graduellement devenu possible pendant la démarche : « On sait bien toi, tu penses que je suis capable de tout faire! ». La personne se sent soutenue dans ses choix et validée dans ses capacités à se développer et à atteindre ses objectifs. Un espace de liberté se crée dans l'engagement, la solidité et la durabilité des liens construits depuis le début du processus, alors que la fin est encore loin[155]. Les liens sont consolidés à travers les buts et les tâches prévus qui comportent plusieurs obstacles, des réussites et la panoplie d'émotions déclenchées par les transitions, notamment la peur d'échouer. 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 lieu[156] 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 groupe 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. « Ils sont toujours là pour nous, ils ne nous lâchent pas » dit l'un d'eux. Pour plusieurs adultes, dont l'histoire personnelle est marquée de multiples ruptures et abandons, cette

[155] Dans le contexte de PCM, environ une année de programmation était prévue lors du début de cette étape.
[156] 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 des les inviter à fréquenter un organisme d'employabilité.

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 de la personne est si fragile qu'elle se désorganise rapidement lorsqu'elle 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 bénévolat[157] 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. En fait, ils souhaitent poursuivre sur la lancée créée par le projet collectif en profitant d'un groupe dont la cohésion facilite le but de s'intégrer de manière plus large à la société. Dans cette perspective, les mises à niveau des compétences de base en groupe, notamment pour accéder à des formations qualifiantes, soutiennent l'augmentation du pouvoir d'agir des individus et du groupe. 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 veulent devenir des personnes intervenantes en relation d'aide privilégieront, comme lieu d'appartenance, l'organisme communautaire où ils font du bénévolat. De manière globale, les données montrent que lorsque cette étape se réalise d'une manière satisfaisante, l'estime de soi augmente, ce qui donne des indices d'une augmentation de l'estime sociale.

Du côté de la sphère du droit, l'individu reçoit du soutien en ce qui concerne les aspects légaux de ses choix professionnels. Le passage du statut de personne assistée sociale à celui de personne étudiante soulève plusieurs questions relevant de la sphère de la reconnaissance du droit. Dans la mesure où le programme de formation choisi correspond aux critères de financement d'Emploi-Québec, cela ne pose pas de problème et l'adulte est accompagné dans les étapes normales de la démarche de demande d'admission. Toutefois, si la formation ne correspond pas à ces critères, cela peut causer de nombreux problèmes d'accès aux ressources matérielles[158]. Les données montrent que le transfert entre l'aide sociale (MESS) et les prêts et bourses (MELS) occasionnent des situations de précarité financière parfois déstabilisantes pour les personnes participantes et leur famille. Dans ces situations, lorsque cela est nécessaire, les personnes intervenantes

[157] Sur quelques sites, les activités de bénévolat se sont déroulées en groupe.

[158] Dans le cas des personnes participantes de PCM, cela a notamment entraîné la coupure de leur carnet de réclamation, du financement de leur garderie et de leur transport. Certains services réservés aux personnes bénéficiaires de l'aide sociale, comme une garderie d'un centre de réadaptation spécialisé auprès des enfants ayant des difficultés de comportement, sont également coupés lors de cette transition.

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 pour payer les frais de scolarité et des livres a été avancé en début de session par un organisme pour que certaines personnes participantes, incapables d'assumer ces coûts sans mettre en péril leur projet, puissent amorcer leurs études. Les personnes intervenantes ont aussi facilité l'accès à l'aide alimentaire pour des personnes qui se retrouvaient sans revenu avec des enfants à nourrir. Une équipe d'intervention a assumé les frais de changement de nom d'une personne immigrante, à sa demande, car elle le percevait comme un obstacle à sa recherche d'emploi. Des cours de conduite ont été offerts à une mère monoparentale qui ne pouvait concilier un emploi avec la contrainte d'aller en autobus conduire ses enfants à des garderies différentes le matin[159]. À cette étape du processus de réinsertion, des personnes victimes de violence peuvent vivre des situations où leur sécurité ou celles de leurs enfants est compromise et les personnes intervenantes sont amenées à soutenir leur droit à la sécurité physique. La reconnaissance continue des droits des personnes favorise le respect de soi de la personne qui peut s'épanouir dans un nouveau rôle social de personne bénévole ou un nouveau statut comme celui d'étudiante. Ainsi, les personnes intervenantes ont facilité l'accès à diverses ressources dont l'absence bloquait de manière ferme le processus d'insertion sociale et professionnelle de l'adulte.

À cette étape du processus de réinsertion, outre les obstacles déjà mentionnés à l'étape deux, de nouveaux obstacles apparaissent et qui peuvent être directement associés aux changements de statut émergents. Ces obstacles peuvent menacer la transformation amorcée. Parmi les ruptures d'alliance, celles portant sur les tâches qui constituent l'engagement dans un projet d'implication apparaissent de manière prégnante. Les personnes intervenantes doivent maintenir un cadre plus structuré que dans la phase précédente (la phase de la contribution plus large à la communauté) afin que certains adultes maintiennent leur mise en mouvement et en augmentent la cadence au lieu de la diminuer. Dans ce sens, de nombreuses stratégies sont mises en place, par exemple des plans d'action ou des contrats de travail. Il arrive que le non-respect d'une entente, clairement balisée entre les personnes intervenantes et l'adulte, mène à l'exclusion de cette personne des activités régulières du projet. Malgré ces exclusions, les personnes intervenantes maintiennent les liens (ex. : téléphones, courriels, rencontres informelles), mais les demandes de retour dans le projet se font dans le cadre d'une négociation serrée et sont évaluées à la lumière du degré de motivation de la personne.

Certains individus vivent des tensions majeures avec les autres personnes du milieu de stage, allant jusqu'à l'arrêt de celui-ci. Lors de ces situations, les personnes intervenantes accompagnent l'adulte et l'employeur afin d'éviter, si possible, l'impasse relationnelle. Pour certains adultes, le processus de réinsertion passe, à cette étape, par une thérapie fermée en toxicomanie. La

[159] Il est intéressant de souligner l'effet d'entraînement qu'a eu cet accès au permis de conduire par cette mère. En effet, d'autres personnes du groupe ont fait les démarches pour se le procurer par leurs propres moyens.

personne intervenante maintient ses liens avec l'adulte et les autres personnes intervenantes de la thérapie afin qu'il n'y ait pas de rupture dans le processus, mais que ce processus s'inscrive en continuité pour que l'adulte atteigne l'objectif de réinsertion sociale et professionnelle. Parmi les obstacles majeurs qui ont provoqué la cessation temporaire ou permanente du processus de réinsertion, outre les problèmes de santé mentale, il y a la reprise de contact avec des pairs déviants qui entraîne souvent la reprise ou l'augmentation de la consommation d'alcool, de drogues ou de médicaments.

Dans la sphère du « droit », un obstacle majeur a émergé à cette étape et a fortement ébranlé le projet de plusieurs adultes dans leur volonté de retourner aux études. Il s'agit du refus par Emploi-Québec de soutenir financièrement le projet de formation mentionné plus haut. Pour certaines personnes, ce refus réactive l'idée qu'elles n'ont pas, contrairement à d'autres personnes, accès aux ressources matérielles permettant leur plein épanouissement et confirme leur manque de liberté réelle à choisir et à se développer. Dans la mesure où les personnes arrivent à surmonter cet obstacle et se tournent vers le système des prêts et bourses du MELS, les coupures abruptes dans le transport, les garderies et les allocations d'aide sociale mettent en péril la réalisation du projet. En fait, même si Emploi-Québec permet un délai pour rembourser l'aide sociale versée en trop (alors que la personne n'avait pas reçu les prêts et bourses), ce délai est trop court pour les réalités financières des personnes, notamment celles avec des enfants à charge.

Devant ces situations – qualifiées de « crises », dans certains cas – des personnes intervenantes ont non seulement offert du support psychologique mais aussi financier, comme avancer de l'argent pour payer les frais de scolarité et les livres, afin de « couvrir » cette période de transition cruciale au maintien du processus de réinsertion sociale et professionnelle. À cette étape, il peut arriver que la personne abandonne son projet, car elle considère impossible, financièrement parlant, d'en assumer seule la responsabilité. Devant une situation de refus, le projet peut être adapté, par exemple en évitant le retour aux études. Ces adaptations se font souvent au détriment d'une sortie effective de la pauvreté[160]. Parmi les obstacles majeurs rencontrés à cette étape, on constate le manque de ressources compétentes pour accompagner la personne dans un processus d'orientation étroitement lié à son processus global de réinsertion sociale et professionnelle.

En ce qui concerne la sphère solidarité, un obstacle à cette étape est la difficulté à trouver des stages en entreprise pour les personnes en réinsertion. Les personnes intervenantes doivent alors s'impliquer de manière significative, utiliser leurs réseaux et ceux de l'organisme afin de trouver des milieux de stage correspondant aux projets des personnes, ce qui n'est pas toujours concluant. On constate aussi que certaines personnes participantes n'adhèrent pas aux valeurs derrière l'exercice du bénévolat dans la communauté, ce qui peut créer des tensions. Dans ces cas, les

[160] Par exemple, une personne dont la scolarité correspondait au niveau primaire n'a pas obtenu un financement pour son projet de retour aux études dans un DEP en informatique. Elle a transformé son projet de retour aux études en projet de retour au travail. Elle a réussi à obtenir un emploi à temps partiel dans le domaine de l'informatique, mais sa mobilité professionnelle demeure faible et la situation de pauvreté et de précarité n'a pas changé.

personnes intervenantes se sont assurées qu'il ne s'agissait pas d'une façon déguisée de ne pas passer à l'action. Lorsqu'elles ont été convaincues du contraire, elles n'ont pas obligé les personnes participantes de faire du bénévolat en leur permettant de réaliser directement leur projet individuel, ce qui fut efficace.

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 activités de bénévolat selon leurs compétences et capacités particulières.

Du côté de la sphère « amour », la sécurité émotionnelle développée lors 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 incorporée 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 est solidifiée par le maintien des liens sécurisants et fiables et 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 la fera reconnaître 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 coté de la sphère 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 rechange[161]. Au moment où nous lui avons parlé, la personne était en attente et le délai fait 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) 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.

[161] Après trois reports, la formation a eu lieu et la personne l'a réalisée.

6. CONCLUSION

Pour conclure, rappelons que le projet PCM a permis de développer une approche novatrice dans le domaine large 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 à la lumière 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 large du développement de l'employabilité. À la lumière de ces précisions et en fonction de leur clientèle et 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 de 66 %, et celle de l'intégration durable en emploi varie entre 40 et 45 %. Ces cibles sont établies à partir les résultats obtenus à des mesures actives d'Emploi-Québec auprès de clientèles de l'assistance-emploi (MESS, 2003) qui ne correspondent pas aux caractéristiques d'une clientèle dite éloignée du marché du travail. 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 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 T1, 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 ils 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 travail[162] que sur le plan de la densité de la population (centres urbains, milieux ruraux) des 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. 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

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

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 comme moyen privilégié au-delà de celles-ci dans certains cas. 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 prégnant 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 de forces moins des 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 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 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. La méthodologie mobilisée a 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. Elles sont construites à partir d'une analyse rigoureuse des données triangulées. Quatre limites de la recherche sont à signaler : 1) le brouillage de certains éléments des contextes pour assurer l'anonymat et éviter 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 et 4) la longueur des questionnaires et leur niveau d'abstraction.

Pour terminer, il est possible de dégager deux pistes de recherche à partir des résultats de cette étude. La première concerne une recherche de développement avec un programme dont la logique serait entièrement construite à partir du processus de réinsertion sociale et professionnelle, et des conditions de réussite d'une approche intégrative et contextualisante. L'activation des logiques d'action pourrait y être soutenue par un travail de supervision externe. Par ailleurs, 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.

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.

Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *4*(3), 359-373.

Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles : De Boeck.

Barré-de Miniac, C. (2000). *Le rapport à l'écriture : aspects théoriques et didactiques*. Paris : Presses universitaires du Septentrion.

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>.

Bélisle, R. (1998). *Apprendre à tisser des liens. Rapport de recherche sur les effets positifs des ateliers « Nos compétences fortes » (NCF)*. Montréal : Institut canadien d'éducation des adultes (ICÉA). Document téléaccessible à l'adresse <http://bv.cdeacf.ca/EA_PDF/2004_12_0590.pdf>.

Bélisle, R. (1999). Nos compétences fortes : pour une lecture en positif des compétences. *Carriérologie*, *7*(3/4), 267-282.

Bélisle, R. (2003). *Pluralité du rapport à l'écrit d'acteurs œuvrant en milieux communautaires auprès de jeunes adultes peu scolarisés.* Thèse de doctorat en Éducation, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Bélisle, R., Yergeau, É., Bourdon, S., Dion, M. et Thériault, V. (2012). Défis de la programmation ouverte dans l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté. *Société et jeunesses en difficulté* [en ligne], *Printemps 2011*(11). Document téléaccessible à l'adresse <http://sejed.revues.org/index7093.html>.

Bidart, C. (1988). Sociabilité : quelques variables. *Revue Française de Sociologie*, *29*(4), 621-648.

Bidart, C. et Charbonneau, J. (2011). How to Generate Personal Networks : Issues and Tools for a Sociological Perspective. *Field Methods*, *23*(3), 266-286.

Bidart, C. et Degenne, A. (2005). Introduction : the dynamics of personnal networks. *Social Networks*, *27*(4), 283-187.

Bidart, C. et Lavenu, D. (2005). Evolutions of personal networks and life events. *Social Networks*, *27*(4), 359-376.

Bidart, C., Mounier, L. et Pellissier, A. (2002). *La construction de l'insertion socio-professionnelle des jeunes à l'épreuve du temps. Une enquête longitudinale. Rapport final*. Recherche financée par la Délégation interministérielle à l'insertion des Jeunes, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

Blais, M., Hess, U., Bourgeois, B. et Beaudoin, R. (2006). *Le développement de deux instruments de mesure en vue de l'évaluation des entreprises d'insertion*. Document interne présenté à la DGARES. Montréal : CIRANO.

Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy : Theory, Research & Practice*, *16*(3), 252-260.

Bourdon, S. (1997). La novation dans les pratiques des services externes de main-d'œuvre. *Cahiers de la recherche en éducation*, *5*(3), 399-432. Document téléaccessible à l'adresse <http://ncre.educ.usherbrooke.ca/articles/v5n3/04_Bourdon.pdf>.

Bourdon, S. (2002). The Integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies : Resistances and Possibilities. *Forum Qualitative Social Research* [en ligne], *3*(2), Art. 11. Document téléaccessible à l'adresse <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0202118>.

Bourdon, S. (2009*a*). La poule et l'œuf : environnement social et parcours éducatif des jeunes adultes. *In* B. Bergier et S. Bourdon (dir.), *Ruptures de parcours, éducation et formation des adultes* (p. 87-116). Paris : Éditions de l'Harmattan.

Bourdon, S. (2009*b*). Relaciones sociales y trayectorias biográficas: hacia un enfoque comprensivo de los modos de influencia [Relations sociales et parcours biographiques : vers une approche compréhensive des modes d'influence]. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, *16*(6), 159-177.

Bourdon, S. (2011). La transformation des réseaux sociaux, une dimension du passage à l'âge adulte. *In* J. Charbonneau et S. Bourdon (dir.), *Regard sur... les jeunes et leurs relations* (p. 13-35). Québec : Presses de l'Université Laval.

Bourdon, S. et Bélisle, R. (2008). *Note méthodologique pour une enquête longitudinale sur les transitions et l'apprentissage de jeunes adultes en situation de précarité* (avec la collaboration de Garon, S., Michaud, G., van Caloen, B., Gosselin, M., Yergeau, É.). Sherbrooke : Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke.

Bourdon, S., Charbonneau, J. et Cournoyer, L. (2011). *Famille, réseaux et persévérance aux études collégiales. Rapport de recherche. Phase 2*. Action concertée Persévérance et réussite scolaires - FQRSC. Sherbrooke : Université de Sherbrooke.

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.

Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Boyer, Préville, Légaré et Valois (1993). La détresse psychologique dans la population du Québec non institutionnalisée : résultats normatifs de l'enquête Santé Québec. *Revue canadienne de psychiatrie, 38,* 339-343.

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* (5e éd.) (p. 993-1028). New York : Wiley.

Brown, S.D., Ryan Krane, N.E., Brecheisen, J. Castelino, P., Budsin, I., Miller, M., Edens, L. (2003). Critical ingredients of career choice interventions : More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocationnal Behavior, 62,* 411-428.

Bujold, C. et Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière : théories et recherches* (2e éd.). Boucherville : Gaëtan Morin.

Caron, J. (1996). L'échelle de provisions sociales : une validation québécoise. *Santé mentale au Québec, 21*(2), 158-180.

Charbonneau, J. (2005). La question des temporalités dans l'analyse du social. *In* D. Mercure (dir.), *L'analyse du social* (p. 169-182). Québec : Presses de l'Université Laval.

Charbonneau, J. et Bourdon, S. (2011). La jeunesse, un monde de relations. *In* J. Charbonneau et S. Bourdon (dir.), *Regard sur... les jeunes et leurs relations* (p. 1-10). Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Chen, H.-T. (2005). *Practical Program Evaluation. Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.

Chen, G., Gully, S. M. et Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods, 4*(1), 62-83.

Christakis, N. A. et Fowler J. H. (2007). The spread of obesity in a large social network over 32 years. *New England journal of medicine, 357,* 370-379.

Christakis, Nicholas A. et Fowler J. H. (2008). The collective dynamics of smoking in large social networks. *New England journal of medicine, 358,* 2249-2258.

Corbin, C. (1972). Mental practice. *In* W. Morgan (dir.), *Erogenic aids and muscular performance* (p. 93-118). New York : Academic Press.

Creed, P.A., Moore, K. (2006). Social Support, Social Undermining, and Coping in Underemployed and Unemployed Persons. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*(2), 321-339.

CRSH, CRSNG et IRSC (2010). *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.pre.ethics.gc.ca/pdf/fra/eptc2/EPTC_2_FINALE_Web.pdf>.

Cutrona, C.E. et Russell, D.W. (1987). The provisions of social support and adaptation to stress. *Advance in Personal Relationships*, *1*, 37-67.

Deci, E. L. and R. M. Ryan (2000). The "what" and "why" of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.

Degenne, A. et Forsé, M. (1994). *Les réseaux sociaux. Une approche structurale en sociologie.* Paris : Armand Colin.

Derogatis, L.R., Lipman, R.S., Rickels, K., Uhlenhuth, E.H. et Covi, L. (1974). The Hopkins Symptom Checklist (HSCL) : A self-report symptom inventory. *Behavioral Science, 19,* 1-15.

Donati, P. (1994). La prospective relationnelle dans l'intervention de réseaux : fondements théoriques. *In* L. Sanicola (dir.), *L'intervention de réseaux* (p. 61-108). Paris : Bayard.

Feltz, D. et Landers, D. (1983). Effects of mental practice on motor skill learning and performance : a meta-analysis. *Journal of Sport Psychology*, *5*, 25-57.

Fischer, C. (1982). *To Dwell Among Friends*. Chicago : Université of Chicago.

Frank, J. D. (1973). *Persuation and Healing* (2e éd.). Baltimore : John Hopkins University Press (1re éd. 1961).

Garon, S. et Bélisle, R. (2009). La valorisation des acquis d'adultes sans diplômes du secondaire : entre proposition de reconnaissance et risque de mépris. In R. Bélisle et J.-P. Boutinet (dir.), *Demandes de reconnaissance et validation d'acquis de l'expérience* (p. 103-131). Québec : Presses de l'Université Laval.

Garon, S. et Paris M. (sous presse). Les fins de l'éducation et les tensions entre instruire ou socialiser : l'apport du concept de reconnaissance. Dans Lenoir, Y.

Gouvernement du Québec (2009). *Projet de loi no21 : 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>.

Gouvernement du Québec (2012). Loi sur l'aide aux personnes et aux familles. Québec : Éditeur officiel du Québec. Document téléaccessible à l'adresse

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_13_1_1/A13_1_1.HTM>.

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociologie, 78*(6), 1360-1380.

Grossetti, M. (2002). *Relations sociales, espace et mobilités*. Toulouse : Université Toulouse-le-Mirail.

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 (2e 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 is psychotherapy : A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology, 38*, 139-149.

Hur, M. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives : Exploring a typology of the process and coimponents across disciplines. *Journal of Community Psychology*, *34*(5), 523-540.

Ilfeld, F.W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports, 39,* 1215-1228.

Jahnukainen, M. et Järvinen, T. (2005). Risk factors and survival routes: social exclusion as a life-historical phenomenon. *Disability and Society, 20*(6), 669-682.

Jones, R. A. (2000). *Méthodes de recherche en sciences humaines* (trad. N. Burnay et O. Servais). Bruxelles : De Boeck.

Kazdin, A. E. (1978). Covert modeling – therapeutic application of imagined rehearsal. *In* J. L. Singer et K. S. Pope (dir.), *The power of human imagination : new methods in psychotherapy. Emotions, personnality, and psychotherapy* (p. 255-278). New York : Plenum.

Kieselbach, T. (2003). Long-Term Unemployment Among Young People : The Risk of Social Exclusion. *American Journal of Community Psychology, 32*(1/2), 69-77.

Kohn, R. C. et Negre, P. (1991). *Les voies de l'observation*. Paris : Nathan.

Kohut, H. (1991). *Le Soi : la psychanalyse des transferts narcissiques*. Paris : PUF.

Lahire, B. (1998). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Paris : Nathan.

Lapworth, P., Sills, C., et Fish, S. (2001). *Integration in counselling and psychotherapy*. London : SAGE.

LeCompte, M. D. et Preissle, J. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research* (2e éd.). San Diego : Academic Press.

Lecomte, T., Corbière, M. et Laisné, F. (2006). Investigating self-esteem in invididuals with schizophrenia : Relevance of the self-esteem rating scale-short form. *Psychiatry Research, 143,* 99-108.

Lecomte, C. et Richard, A. (2003). De la subjectivité à l'intersubjectivité : Pour une psychothérapie pleinement relationnelle. *Revue de la psychologie de la motivation*, *35*, 64-74.

Lecomte, C. et Savard, R. (2004). Entretien de conseil et bilan de compétences. *In* C. Pellois, J. Vivier, J. Aubret et J.-P. Boutinet (dir.), *Bilan de compétences et mutations : l'accompagnement de la personne* (p. 189-204). Actes du colloque de Caen, 18-19 octobre 2001. Bern : Peter Lang.

Lévesque, M. et White D. (1999). Le concept de capital social et ses usages. *Lien social et Politiques*, *41*, 23-33.

Lichtenberg, J. D., Lachmann, F. M. et Fosshage, J. L. (1992). *Self and motivationnal systems. Toward a theory of psychoanalytic technique. Hillsdale*. NJ : The Analytic Press.

Lichtenberg, J. D., Lachmann, F. M. et Fosshage, J. L. (2011). *Psychoanalysis and Motivational Systems : A New Look.* New York, NY : Routledge, Taylor and Francis Group.

Link, B. et Dohrenwend, B. (1980). Formulation of hypotheses about the true prevalence of demoralization in the United States. *In* B. P. Dohrenwend, B. S., Dohrenwend, M. S., Gould, B. Link, R. Neugebauer et R. Wunsch-Hitzig (dir.), *Mental Illness in the United States : Epidemiological Estimates* (p. 114-132). New York : Praeger.

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 (2006). *Programme d'aide et d'accompagnement social. Devenir. Volet normatif et opérationnel*. Document de formation à l'intention du personnel dédié au PAAS. Équipe de la formation opérationnelle. Direction des ressources humaines [document interne]. Québec : Gouvernement du Québec.

MESS (2007). *Bilan des réalisations*. Québec : Gouvernement du Québec.

MESS (2008*a*). *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 (2008*b*). *Le pacte pour l'emploi. Le Québec de toutes ses forces.* Québec : Gouvernement du Québec. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.pacte-emploi.gouv.qc.ca/publications/pdf/brochure.pdf>.

MESS (2008*c*). *Rapport annuel de gestion 2007-2008*. Québec : Gouvernement du Québec. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/ADMIN_rapport_annuel_2007-2008.pdf>.

MESS (2008*d*). *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://emploiquebec.net/publications/pdf/00_etude_mobilisation_personnes_eloignees_sept08_synthese.pdf>.

MESS (2012*a*). *Rapport statistique sur la clientèle des programmes d'assistance sociale. Février 2012*. Québec : Direction de la statistique et de l'information de gestion, MESS. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.mess.gouv.qc.ca/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/stat_022012.pdf>.

MESS (2012*b*). *Évaluation des interventions des entreprises d'insertion. Rapport synthèse interne*. Québec : Direction de l'évaluation, MESS.

Michaud, G. (2003). *Étude du transfert des apprentissages dans le cadre de démarches de counseling d'orientation*. Thèse de doctorat en Éducation, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Michaud, G., Dionne, P. et Beaulieu, G. (2007). *Le bilan de compétences. Regards croisés entre la théorie et la pratique*. Sainte-Foy : Septembre Éditeur.

Michaud, G., Savard, R., Leblanc, J. et Paquette, S. (2010). *Bilan et développement de compétences en entreprise, Rapport de recherche.* Produit dans le cadre du projet Répondre aux besoins de compétences du milieu de travail : la contribution du développement de carrière. CRWGDRC.

Michaud, G., Savard, R., Paquette, S. et Lamarche, L. (2011). *Bilan et développement de compétences en entreprise : maintien en emploi des travailleurs d'expérience*. Rapport de recherche du projet no 7113368 remis à Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT). Sherbrooke CERTA et CRCDC

Nugent, W. et J. Thomas (1993). Validation of a clinical measure of self-esteem. *Research and Social Work Pratice 3,* 208-218.

Orange, D. M., Atwood, G. E. et Stolorow, R. D. (1997). *Working Intersubjectively : Contextualism in Psychoanalytic Practice*. Hillsdale, NJ : Analytic Press.

Page, N. et Czuba, C. E. (1999). Empowerment : What is it? *Journal of extension* [en ligne], 37(5), 1-6. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.php>.

Pelham, B. W., & Swann, W. B., Jr. (1989). From self-conceptions to self-worth: The sources and structure of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 672–680.

Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C. et Légaré G. (1992). La détresse psychologique : Détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête Santé Québec. Québec : MESS. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/sante/pubs_anterieur/detresse_psychologique1987part1.pdf>.

Rifkin, J. (2000). *L'âge de l'accès*. Montréal : Boréal.

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>.

Savard, R., Robidoux, M. et Brien, A. (2005). *Projet Synchro. Pourquoi pas maintenant? Rapport de recherche*. Sherbrooke : Emploi-Québec et Université de Sherbrooke.

Sen, A. (1992). *Inequality Re- examined*. Oxford : Clarendon Press.

Sen, A. (2000). *Repenser l'inégalité*. Paris : Éditions du Seuil.

Shavelson, R. J., Hubner, J. J. et Stanton, G. C. (1976). Self-Concept : Validation of Construct Interpretations. *Review of Educational Research, 46*(3), 407-441.

Stolorow, R. D. (2011). *World, Affectivity, Trauma : Heidegger and Post-Cartesian Psychoanalysis*. New York : Routledge.

Stolorow, R. D. et Atwood, G. E. (1992). *Contexts of Being : The Intersubjective Foundations of Psychological Life*. Hillsdale, NJ : Analytic Press.

Stolorow, R. D., Atwood, G. E. et Orange, D. M. (2002). *Worlds of Experience : Interweaving Philosophical and Clinical Dimensions in Psychoanalysis*. New York : Basic Books.

Tango, R.A. et Kolodinsky, P. (2004). Investigation of placement outcome 3 years after a job skills training program for chronically unemployed adults. *Journal of Employment Counseling, 41*(2), 80-89.

Trickett, E.J. et Buchanan, R.M. (1997). The Role of Personal Relationships in Transitions : Contributions of an Ecological Perspective. *In* S. Duck (dir.), *Handbook of Personal Relationships* (2e éd.) (p. 575-593). London : Wiley.

Von Barloewen, C. (2003). *Anthropologie de la mondialisation*. Paris : Syrtes.

Weiss, R. S. (1973). Material for a theory of social relationship. In W. Bennis, D. Berlow, E. Schein et S. F. Steele (dir.), *Interpersonal Dynamics* (p. 103-110). Homewood, IL : The Dorsey Press.

Wellman, B., Wong, R., Tindall, D. et Nazer, N. (1997). A decade of network change: turnover, persistence and stability in personal communities. *Social Networks*, *19*, 27-50.

Yalom, I. D. et Leszcz, M. (2005). *The theory and practice of group psychotherapy* (5e éd.). New Yorks : Basic Books.

Yin, R. K. (2010). *Case Study Research : Design and Methods* (4e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.

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 final 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.