



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

# Expérimentations en intégration en emploi conduites par les corporations SEMO

Rapport final

Préparé par  
Sylvain BOURDON, Ph.D.  
Nicole BERGERON

Présenté à  
L'ASSOCIATION DES SERVICES EXTERNES DE MAIN-D'OEUVRE  
SEPTEMBRE 1997

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1. PORTRAIT DES CORPORATIONS SEMO .....</b>	<b>7</b>
1.1 CLIENTÈLE ET TERRITOIRE DESSERVIS.....	8
1.2 HISTORIQUE, STRUCTURE ET PARTENAIRES DES CORPORATIONS.....	9
1.3 PERSONNEL.....	11
1.4 SERVICES OFFERTS.....	13
<b>CHAPITRE 2. DESCRIPTION GLOBALE DES EXPÉRIMENTATIONS EN INTÉGRATION EN EMPLOI.....</b>	<b>15</b>
2.1 OBJECTIFS ET HISTORIQUE.....	15
2.2 CLIENTÈLE TOUCHÉE.....	18
2.3 RESSOURCES.....	19
2.4 OBSTACLES ET RETOMBÉES.....	20
<b>CHAPITRE 3. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE QUELQUES EXPÉRIMENTATIONS CIBLÉES .....</b>	<b>23</b>
3.1 SEMO DRUMMOND.....	25
3.2 SEMO TRAV-ACTION À SHERBROOKE.....	28
3.3 SERVICE I.M.T. DE LA MONTÉRÉGIE INC.....	32
3.4 SEMO MONTÉRÉGIE À LONGUEUIL.....	37
3.5 LES SERVICES DE MAIN-D'OEUVRE L'APPUI INC À BAIE-ST-PAUL.....	42
3.6 LIAISON FEMMES-TRAVAIL À VICTORIAVILLE.....	47
3.7 CORPORATION FICELLES POUR L'ACCÈS DES FEMMES AU TRAVAIL INC. À RIMOUSKI.....	52
3.8 COUP DE POUCE TRAVAIL 1982 INC. À QUÉBEC.....	58
3.9 SEMO SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN À DOLBEAU.....	62
3.10 SEMO DU YMCA DE MONTRÉAL.....	68
3.11 SEMO L'ARRIMAGE À MONTRÉAL.....	74
<b>CHAPITRE 4. CARACTÉRISTIQUES DES EXPÉRIMENTATIONS.....</b>	<b>81</b>
4.1 ORIGINE DES EXPÉRIMENTATIONS.....	81
4.1.1 <i>Une inspiration commune.....</i>	<i>81</i>
4.1.2 <i>Les besoins et le profil d'employabilité de la clientèle.....</i>	<i>81</i>
4.1.3 <i>L'enracinement régional.....</i>	<i>82</i>
4.1.4 <i>La mission et la culture SEMO.....</i>	<i>83</i>
4.2 RETOMBÉES DES EXPÉRIMENTATIONS.....	84
4.2.1 <i>Les retombées sur la clientèle.....</i>	<i>85</i>
4.2.2 <i>Les retombées sur le milieu.....</i>	<i>86</i>
4.2.3 <i>Les retombées sur la corporation SEMO.....</i>	<i>87</i>
4.3 PRINCIPAUX OBSTACLES À LA NOVATION.....	88
4.3.1 <i>Financement et délais.....</i>	<i>88</i>
4.3.2 <i>Normes et cadre normatif SEMO.....</i>	<i>89</i>
4.3.3 <i>Adaptation aux contraintes : la création de corporations complémentaires.....</i>	<i>90</i>
4.4 LA NOVATION EN CONTEXTE SEMO.....	90

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>92</b>
<b>POUR FAVORISER L'INNOVATION.....</b>	<b>92</b>
<b>ANNEXE I - OBJECTIFS DU PROJET PILOTE AYANT MENÉ À LA RECHERCHE .....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE II - MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>96</b>
<b>ANNEXE III - QUESTIONNAIRE DE LA PHASE I.....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXE IV - QUESTIONNAIRE DE LA PHASE II.....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXE V - GUIDE D'ENTRETIEN DE LA PHASE III .....</b>	<b>113</b>
<b>ANNEXE VI - TABLEAU DES RÉPONDANTS AUX PHASES II ET III.....</b>	<b>116</b>

# INTRODUCTION

L'objectif de la recherche dont les résultats sont exposés dans ce rapport était de répertorier, de décrire et d'analyser des expérimentations en intégration en emploi menées par les corporations SEMO dans le but de les faire connaître et de favoriser la diffusion de ces pratiques innovatrices pour mieux servir la clientèle en parcours vers l'emploi. Cet objectif s'inscrit comme une première étape d'un projet plus global proposé par l'ASEMO (Annexe I - Objectifs du projet pilote ayant mené à la recherche) et qui est à l'origine de la recherche.

Un Comité aviseur composé de représentantes et représentants des bailleurs de fonds pour la réalisation de la recherche, soit le Secrétariat à l'action communautaire autonome, la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, le ministère de la Sécurité du revenu, et le Secrétariat à la concertation et de deux représentantes de l'ASEMO a supervisé le déroulement global de la recherche. À celui-ci s'est ajouté un Comité de travail (composé de trois directrices et un directeur de corporations SEMO) qui a suivi de près l'organisation et le déroulement de la recherche au cours de laquelle il a contribué, entre autres, à la validation des instruments de recueil de données et à la sélection des expérimentations étudiées.

Le plan de travail, élaboré de concert avec le Comité de travail et approuvé par le Comité aviseur avant le début des travaux se divisait en quatre phases :

- Phase I PRÉPARATION. Bilan des études pertinentes et préexamen de deux ou trois corporations ciblées;
- Phase II PORTRAIT DES CORPORATIONS SEMO ET SÉLECTION DES EXPÉRIMENTATIONS. Enquête par questionnaire postal auprès de toutes les corporations SEMO (historique de la corporation; contexte socioéconomique régional; clientèle; ressources humaines; ressources matérielles; conseil d'administration; partenaires; interventions privilégiées). Sélection des expérimentations innovatrices pour l'étape suivante;
- Phase III EXPÉRIMENTATIONS EN INTÉGRATION EN EMPLOI. Élaboration d'une grille d'entretien semi-directif visant à décrire en détail les expérimentations innovatrices en intégration en emploi qui ont eu du succès. Rencontres individuelles avec les représentants des corporations SEMO sélectionnées. Transcription des entretiens afin de préparer la phase suivante;
- Phase IV ANALYSE ET RÉDACTION DU RAPPORT. Analyse des entretiens pour décrire les expérimentations innovatrices en intégration en emploi qui ont eu du succès et faire ressortir les éléments clés de ces expérimentations.

Ce déroulement a été légèrement modifié en cours de route, de concert avec le Comité technique, pour mieux répondre aux objectifs initiaux. En effet, compte tenu de la difficulté à

cibler *a priori* deux ou trois expérimentations significatives, le préexamen de la première partie s'est transformée en phase I de recueil de données auprès de toutes les corporations SEMO par le biais d'un questionnaire ouvert dont les réponses ont servi à élaborer le questionnaire plus fermé de phase II<sup>1</sup>.

Des contraintes d'ordre temporel ont aussi fait en sorte que les phases II et III, initialement prévues comme séquentielles, se sont déroulées en parallèle au cours de l'hiver 1997. La généreuse collaboration des responsables de la quasi-totalité des corporations SEMO a permis de recueillir une abondance de témoignages dont ce rapport s'efforce de rendre l'essence.

À cette fin, le premier chapitre trace un portrait des 44 corporations SEMO qui ont répondu au questionnaire de la Phase II, ceci dans le but de mieux cerner le contexte dans lequel se déroulent les expérimentations. Le second chapitre présente une description globale de 64 expérimentations en intégration en emploi répertoriées au cours de la Phase II. Le chapitre trois enchaîne sur les descriptions détaillées des expérimentations menées dans onze corporations SEMO visitées au cours de la Phase III. Le chapitre quatre, plus analytique, tente de faire ressortir les principales caractéristiques des expérimentations en emploi en contexte SEMO.

Avant de poursuivre, il est nécessaire d'apporter quelques précisions sur des notions qui, d'évidences qu'elles ont pu sembler au début de l'étude, se sont vite transformées en réalités complexes lorsque le temps de les opérationnaliser est arrivé. Ces trois notions, inscrites au cœur même du mandat de cette recherche, sont celles d'expérimentation, d'intégration en emploi et de corporation SEMO.

Précisons d'abord la notion d'expérimentation. Dans le contexte de la pratique quotidienne des corporations SEMO, une expérimentation n'est pas — et n'a surtout pas à être — un protocole scientifique auquel est associé un groupe témoin et un groupe contrôle et à l'intérieur duquel on vérifie soigneusement l'influence d'une variable quelconque sur un résultat déterminé. Ici, cette notion recouvre plutôt l'action de faire les choses autrement; elle souligne le caractère dynamique et novateur d'une pratique pour l'organisme impliqué dans un contexte particulier. Au cours d'une expérimentation, un organisme choisit de tenter une nouvelle manière de faire les choses — nouvelle par rapport à la manière dont il les faisait et non dans un absolu théorique ou universel quelconque — dans le but d'améliorer son efficience.

Quant à la notion d'intégration en emploi, mentionnons qu'en dépit du fait que le cadre normatif SEMO vise, dans son ensemble, le placement à court terme, il est apparu limitatif de réduire la notion d'intégration en emploi à ce seul résultat. En effet, devant la difficulté du contexte actuel du marché du travail et dans l'esprit de la Politique active du marché du travail, la prise en compte de toutes les phases du parcours vers l'emploi des individus s'est rapidement imposée.

Pour ce qui est des corporations SEMO, ce n'est qu'après le retour des questionnaires de la phase I qu'est apparue l'ambiguïté de cette notion en relation avec les expérimentations. En effet, comme le détaillent certaines descriptions du chapitre 3, reprises en analyse dans le

---

<sup>1</sup> Cf. Annexe I pour une description plus détaillée de la méthodologie de la recherche et les annexes II, III et IV pour un aperçu des instruments de recueil de données.

chapitre 4, des contraintes d'ordre administratif ont parfois forcé la création de corporations complémentaires, employant souvent, avec la nouvelle subvention, le même personnel et occupant les mêmes locaux que la corporation gérant le programme SEMO, pour chapeauter des expérimentations. Dans ce contexte, fallait-il se limiter aux seules expérimentations gérées exclusivement par les entités corporatives reconnues par le programme SEMO? Cette option est apparue trop étroite dans l'esprit d'une recherche visant justement à préciser les conditions les plus appropriées à l'expérimentation en contexte SEMO, d'autant plus que, comme l'a montré la recherche, plusieurs subventions SEMO sont gérées par des organismes dont le mandat et les sources de financement dépassent largement le programme.

Ces clarifications établies, l'objet de ce rapport devient donc l'étude des actions novatrices ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité des interventions, dans toutes les étapes du parcours des individus vers l'intégration en emploi, conduites tant au sein des corporations gérant le programme SEMO que dans des organisations qui leur sont étroitement associées.

## CHAPITRE 1. PORTRAIT DES CORPORATIONS SEMO

Des 49 corporations SEMO recensées pour la présente recherche, 44 ont répondu au questionnaire de la phase II, et 11 ont été retenues pour la phase III. Comme 8 ont à la fois répondu au questionnaire et été retenues pour la phase III, le nombre total de corporations SEMO ayant participé à la recherche est de 47<sup>2</sup>. Les données sur lesquelles sont basées les descriptions de ce chapitre et la première partie du suivant portent sur les 44 corporations SEMO qui ont répondu au questionnaire de la phase II.

Pour les fins de l'analyse, les corporations SEMO ont été regroupées en deux régions (Grand Montréal et reste du Québec) et en quatre types de clientèle principale<sup>3</sup> (Femmes; Personnes handicapées; Jeunes; Multiples). Le Tableau 1 fait état de la distribution des corporations rejointes en fonction de ces deux divisions. On y constate que les corporations SEMO pour personnes handicapées sont proportionnellement plus nombreuses en région alors que celles visant les clientèles jeunes et multiples sont plus nombreuses dans le Grand Montréal. Par ailleurs, les corporations SEMO desservant principalement les personnes handicapées sont de loin les plus nombreuses (40 %), alors que celles desservant principalement les jeunes et les femmes sont les moins représentées.

**Tableau 1** Distribution des corporations rejointes par région et par clientèle (nombre de corporations)

	Grand Montréal	Région	Total
Femmes	2	4	6
Pers. handicapées	5	13	18
Jeunes	5	2	7
Multiples	8	5	13
Total	20	24	44

Lorsqu'ils apporteront un éclairage significatif, ces deux regroupements — région et type de clientèle — seront utilisés dans la présentation de la suite des résultats.

<sup>2</sup> La liste des corporations ayant participé aux phases II et III constitue l'annexe I du rapport.

<sup>3</sup> Clientèle principale réfère ici à la clientèle principale des organismes telle qu'elle figurait au bottin de l'ASEMO au moment de la recherche.

## 1.1 CLIENTÈLE ET TERRITOIRE DESSERVIS

La clientèle des corporations SEMO étudiées est constituée de 77 % de prestataires de la sécurité du revenu, de 10 % de bénéficiaires de l'assurance emploi, de 12 % de personnes sans chèque et de 1 % de prestataires de la CSST et de la SAAQ. Si la plupart des corporations SEMO accueillent une proportion de prestataires de la sécurité du revenu qui oscille autour de la moyenne globale – ce qui va de soi, compte tenu du cadre normatif qui leur est commun – on observe une forte variation dans la proportion de prestataires de l'assurance emploi (0 à 35 %;  $\sigma=9,9$ ) et de personnes sans chèque (0 à 38 %;  $\sigma=9,1$ ).

Aucune démarcation significative quant à l'origine du revenu n'a pu être identifiée au regard des régions ou du type de clientèle principale sauf une proportion relativement faible de la clientèle femme bénéficiaire de l'assurance emploi (4 %) et une proportion élevée de la clientèle jeune sans chèque (17 %).

Le rayon du territoire couvert et la population desservie varient passablement entre les corporations SEMO du Grand Montréal et celles du reste du Québec (Tableau 2). Il fallait s'attendre à ce que les corporations SEMO établies en région desservent majoritairement des populations plus faibles, réparties sur un territoire plus grand, ce qui peut entraîner des contraintes supplémentaires quand vient le temps de rejoindre la clientèle.

**Tableau 2 Population et territoire desservis par région (nombre de corporations)**

		Grand Montréal	Région	Total
Territoire	moins de 25 Km	8	3	11
	25 à 50 Km	4	3	7
	plus de 50 Km	8	16	24
Population	moins de 50 000	2	6	8
	50 000 à 200 000	1	12	13
	plus de 200 000	17	6	23

Quant à la clientèle principale, la seule qui se démarque à la fois sous l'aspect du territoire et de la population desservie est celle des personnes handicapées (Tableau 3). Les corporations SEMO spécialisées dans ce type de clientèle couvrent généralement des territoires plus grands et une population légèrement plus nombreuse que les autres. Cette particularité n'est sûrement pas sans lien avec la prépondérance de ce type de corporation SEMO en région.

**Tableau 3 Population et territoire desservis par type de clientèle (nombre de corporations)**

		Femmes	P. handicap.	Jeunes	Multiples	Total
Territoire	moins de 25 Km	2	1	3	5	11
	25 à 50 Km	1	4	0	2	7
	plus de 50 Km	3	13	4	6	24
Population	moins de 50 000	2	1	2	3	8
	50 000 à 200 000	1	8	0	4	13
	plus de 200 000	3	9	5	6	23

Interrogées quant à leur opinion face à la clientèle, la majorité des personnes responsables (29/43) considèrent que la clientèle prestataire de la sécurité du revenu qu'elles reçoivent est volontaire et motivée pour entreprendre une démarche avec leur corporation SEMO; on doit toutefois nuancer cette affirmation en ajoutant que sur ces 29 personnes, 26 sont plutôt en accord avec ce fait et 3 sont tout à fait en accord. Quant à la clientèle non prestataire de la sécurité du revenu, elle est considérée volontaire et motivée par plus des trois quarts des responsables (33/42) (dont 17 plutôt en accord et 16 tout à fait en accord). La clientèle non prestataire de la sécurité du revenu est donc considérée, dans l'ensemble, comme plus volontaire et motivée que la clientèle prestataire pour entreprendre une démarche.

Par ailleurs, une majorité (29/42) des responsables des corporations SEMO considèrent qu'il n'y a pas trop d'organismes aux objectifs semblables aux leurs sur le territoire qu'ils desservent. Il faut souligner qu'on retrouve une proportion plus forte d'organismes qui trouvent leur territoire trop investi en région (9/23) que dans le Grand Montréal (4/19).

## 1.2 HISTORIQUE, STRUCTURE ET PARTENAIRES DES CORPORATIONS

L'âge moyen des corporations au moment de l'enquête était de 13,3 années, celles du Grand Montréal ayant une moyenne de 15,0 ans, et celles du reste du Québec une moyenne de 11,8 ans. Les corporations SEMO femmes et multiples sont les plus jeunes avec des moyennes d'existence de 12 ans, viennent ensuite les corporations SEMO jeunes et personnes handicapées avec des moyennes d'âge respectives de 14 et 15 ans.

Le délai moyen entre la création des corporations et l'obtention d'une subvention SEMO est de moins d'un an (0,6 an), mais cette moyenne cache une forte variabilité ( $\sigma = 4,0$ ) dans ce délai qui va de -12 ans (c'est-à-dire l'obtention de la subvention 12 ans avant la création de la corporation) à 10 ans. Cette situation s'explique par le fait que 10 subventions SEMO ont été accordées à des organismes (e.g. centres de femmes) avant qu'ils ne fondent une corporation dédiée à ces

programmes SEMO. Ce phénomène est beaucoup plus fréquent en région que dans le Grand Montréal (9/10).

Les trois quarts des corporations étudiées (33/44) ont déjà reçu des subventions autres que celles reliées au programme SEMO pour réaliser différents projets. Se démarquent à cet égard les corporations SEMO multiples qui n'ont reçu de tels fonds que dans la moitié des cas (7/13) et les corporations SEMO jeunes qui en ont toutes profité (7/7).

Les conseils d'administration des corporations SEMO comptent de 4 à 16 administrateurs, les trois quarts (33/44) ayant de 4 à 7 membres, pour une moyenne 6,6 personnes par conseil (Tableau 4). Les membres des conseils d'administration proviennent de l'entreprise privée (petite + moyenne + grande) dans une proportion de 27 %, ce qui démontre un lien étroit entre les corporations SEMO et le marché du travail. Les autres membres proviennent principalement des organismes communautaires (16 %), du réseau de la santé et des services sociaux (16 %), du réseau scolaire (10 %) et des organismes gouvernementaux de main-d'oeuvre (10 %). Deux pour cent (2 %) de tous les membres des conseils d'administration proviennent de la clientèle des corporations SEMO.

**Tableau 4 Provenance des membres des conseils d'administration**

	C.a. sans aucun membre	Max. de membres par c.a.	μ de membres par c.a.	% du total des membres
Org. gouvernementaux de main-d'oeuvre	24	2	0,6	10
Petite entreprise	22	7	1,0	15
Moyenne entreprise	33	2	0,3	4
Grande entreprise	27	2	0,5	8
Organismes communautaires	20	7	1,0	16
Réseau scolaire	24	3	0,7	10
Pratique privée	28	3	0,5	7
Élus	38	1	0,1	2
Particuliers	34	2	0,3	4
Réseau de la santé et des services sociaux	19	6	1,0	16
Syndicats et associations	41	2	0,1	2
Autres org. gouv. non direct. reliés à l'emploi	36	3	0,3	4
Clientèle	39	2	0,1	2
<b>TOTAL</b>			<b>6,6</b>	<b>100</b>

Les corporations SEMO ont mentionné avoir eu comme principaux partenaires au cours des trois années précédant l'enquête les Centres travail Québec (38/44), la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (28/44), la Direction des ressources humaines du Canada (28/44), des entreprises privées (19/44), l'Office des personnes handicapées du Québec (18/44), des organismes du réseau de la santé et des affaires sociales (14/44), des ministères, conseils et sociétés non directement liées à l'emploi (12/44), des organismes communautaires, associations, syndicats (10/44) et d'autres organismes liés à l'éducation et à la formation (9/44). Le partenaire mentionné peut parfois être très ciblé sur le type de clientèle, comme c'est le cas du lien OPHQ - personnes handicapées (16/18).

Quand on interroge les personnes responsables des corporations SEMO sur la situation générale de leur organisme, elles sont majoritairement d'accord (36/44) pour affirmer que les liens qu'elles entretiennent avec les petites et moyennes entreprises de leur région sont étroits, mais beaucoup moins d'accord quand il s'agit des grandes entreprises (14/43). Elles sont toutefois très majoritairement d'accord (42/44) pour affirmer que leur corporation bénéficie d'une bonne reconnaissance du milieu.

Même si une forte majorité (38/44) affirment profiter d'une collaboration adéquate avec le ou les Centres Travail Québec de leur région, plusieurs (20/44) éprouvent des difficultés avec leur mécanisme de référence de la clientèle.

### 1.3 PERSONNEL

Un total de 323 individus travaillaient<sup>4</sup> dans les 44 corporations SEMO répertoriées au moment de l'enquête, soit une moyenne de 7,3 employés par organisme. Alors que le nombre d'employés varie de 3 à 19 par organisme, la variation globale est plutôt faible ( $\sigma = 3,6$ ), plus de la moitié (52 %) des organismes embauchant entre 3 et 6 personnes. On ne constate aucune variation significative de ce nombre par région ou en fonction du type de clientèle.

On constate que la grande majorité (77 %) des employés des corporations SEMO travaillent à plein temps et ont des contrats de plus de six mois (91 %). Quinze corporations SEMO n'ont aucun employé à temps partiel et 26 n'ont aucun employé embauché pour moins de six mois. Les contrats à temps partiel (34 %) sont plus fréquents en région que dans le Grand Montréal (13 %). Ils sont moins fréquents que la moyenne chez les corporations SEMO jeunes (11 %). Les corporations SEMO semblent donc pouvoir compter sur une main-d'oeuvre stable, multidisciplinaire et fortement scolarisée, condition propice à l'accumulation d'expertise et à la novation.

Les employés des corporations SEMO sont globalement très scolarisés, la majorité ayant un diplôme de baccalauréat (58 %) ou de maîtrise (9 %) alors que les autres ont un diplôme

---

<sup>4</sup> Ce nombre, ainsi que toutes références aux employés des corporations SEMO, n'inclut ni les stagiaires ni les participants au programme SEMO.

d'études collégiales (DEC) (20 %) ou un diplôme d'études secondaires (DES) (13 %). Ceci fait en sorte que la corporation SEMO moyenne a à son emploi 1,0 diplômé du secondaire, 1,5 diplômé du collégial, 4,2 bacheliers et 0,7 diplômé de la maîtrise (Tableau 5). De plus, 18 corporations SEMO n'ont aucun employé n'ayant qu'un DES alors que seulement une n'a aucun bachelier à son emploi.

**Tableau 5 Nombres d'employés par organisme en fonction du niveau de scolarité atteint**

	aucun empl.	1 employé	2-5 employés	6-10 employés	11 empl. et +	$\mu$
DES	18	18	8	0	0	1,0
DEC	10	17	16	1	0	1,5
Bacc	1	7	24	10	2	4,2
Maîtrise et +	24	12	8	0	0	0,7

Le niveau de formation atteint par les employés varie peu en fonction du type de clientèle, si ce n'est que les corporations SEMO jeunes ont une plus grande proportion de bacheliers (68 %) qui est compensée par un moins grand nombre de diplômés de maîtrise (5 %). De même, on retrouve moins de bacheliers en région (47 %) que dans le Grand Montréal (67 %) mais on y retrouve plus de diplômés de la maîtrise (11 % c. 7 %) et du collégial (27 % c. 14 %).

Le domaine de formation de ces employés est majoritairement axé sur l'orientation professionnelle, l'administration, le service social et l'éducation (Tableau 6). Suivent d'autres domaines moins souvent mentionnés comme la psychologie, le secrétariat, la communication et l'animation auxquels s'ajoutent certains qui regroupent moins de dix individus (Autres) comme le droit et la criminologie, l'informatique, les lettres et sciences humaines, la gérontologie, la théologie, la politique, l'urbanisme et l'agronomie.

Alors que peu de variations dans les domaines de formation des employés ressortent en fonction du type de clientèle, certains écarts importants se font voir dans leur répartition régionale. Les employés des corporations SEMO du Grand Montréal sont proportionnellement plus de deux fois plus nombreux que ceux des régions à être formés en orientation professionnelle alors que cette proportion s'inverse pour les domaines du service social, de la psychologie et des communications. La proportion des employés formés en administration et en secrétariat ne varie pratiquement pas en fonction de la région ou du type de clientèle, ce qui porte à croire que l'importance des fonctions de gestion est relativement uniforme. Ce phénomène peut aisément être relié à la marge de manoeuvre très limitée à cet égard offerte par le cadre normatif SEMO.

**Tableau 6 Répartition des domaines de formation des employés par régions (en % d'employés par domaine)**

	Région	Grand Montréal	Total
Orientation professionnelle	17	39	28
Administration	19	19	19
Service social	22	11	17
Éducation	15	9	12
Psychologie	10	5	8
Secrétariat	5	4	4
Communication/animation	5	2	3
Autres	7	7	7
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

#### 1.4 SERVICES OFFERTS

Le Tableau 7 fait état de différents services offerts dans les corporations SEMO étudiées. Alors que les services d'accueil et d'évaluation des besoins, d'établissement du profil d'employabilité, d'élaboration d'un plan d'intervention individualisé, de techniques de recherche d'emploi, d'information sur le marché du travail, de suivi et support individuel après l'insertion sur le marché du travail, de contact auprès des employeurs sont offerts par tous les répondants, certains sont moins universellement disponibles. Les services d'orientation professionnelle sont couramment offerts dans un peu moins que la moitié des cas (17/43) alors qu'une proportion encore plus faible des corporations SEMO offrent couramment des stages sur le marché du travail<sup>5</sup> (9/43) ou de la formation (11/43)<sup>6</sup>. La référence de clients à d'autres organismes est pratique courante dans un peu plus que la moitié des cas, et en fait rares sont ceux qui ne réfèrent jamais.

<sup>5</sup> Cette faible proportion peut s'expliquer par des règles budgétaires qui semblent décourager les stages au sein du programme.

<sup>6</sup> Alors que 10/43 offrent couramment de la formation à l'interne et 3/43 offrent couramment de la formation à l'externe, 2/43 offrent couramment les deux. Il faut aussi noter que 10/43 affirment ne jamais offrir de formation, ni à l'interne ni à l'externe.

**Tableau 7 Fréquence de l'offre de différents services par les corporations SEMO (nombre de corporations)**

	Jamais	Parfois	Couramment
Accueil et évaluation des besoins	0	1	42
Établissement du profil d'employabilité	0	0	43
Élaboration d'un plan d'intervention individualisé	0	3	40
Orientation professionnelle	6	20	17
Techniques de recherche d'emploi	0	0	43
Information sur le marché du travail	0	2	41
Stage ou séjour d'immersion sur le marché du travail	12	22	9
Suivi et support individuel après l'insertion sur le marché du travail	0	4	38
Contact auprès des employeurs	0	7	36
Formation professionnelle à l'interne avec ressources internes	21	10	10
Formation professionnelle à l'externe ou avec ressources externes	15	24	3
Référence auprès d'autres organismes	4	18	25

D'autres services non mentionnés au questionnaire ont été ajoutés comme étant couramment offert par certaines corporations SEMO<sup>7</sup>. Il s'agit de l'aide à l'organisation familiale, du suivi pendant la scolarisation, de présélection de personnel et de l'interprétation pour personnes sourdes.

Cette description globale des corporations SEMO recensées, en plus de cerner certaines caractéristiques communes des contextes d'intervention, a permis de faire ressortir des variations importantes aux plans de la clientèle, du territoire desservi, de l'historique, de la structure, des partenaires, des ressources, du personnel et des services offerts, faisant de chacune des corporations SEMO un organisme unique oeuvrant dans des conditions particulières.

<sup>7</sup> La méthodologie utilisée ne permet toutefois pas d'affirmer que ces services ne sont pas offerts par les autres corporations SEMO qui ne les ont pas mentionnés, ce qui n'est d'ailleurs probablement pas le cas pour plusieurs.

## CHAPITRE 2. DESCRIPTION GLOBALE DES EXPÉRIMENTATIONS EN INTÉGRATION EN EMPLOI

Des 44 corporations SEMO qui ont répondu au questionnaire de la phase II, 36 ont mentionné avoir mené au moins une expérimentation en intégration en emploi à l'intérieur ou à l'extérieur du programme SEMO. Parmi celles-ci, 14 ont décrit deux expérimentations et 7 en ont décrit trois pour un total de 64 expérimentations en emploi répertoriées<sup>8</sup>.

La distribution de ces expérimentations au regard des régions et du type de clientèle correspond assez étroitement à celle des corporations SEMO (Tableau 8).

**Tableau 8** Distribution des expérimentations recensées par le questionnaire de la phase II (nombre d'expérimentations)

	Grand Montréal	Région	Total
Femmes	3	5	8
Pers. handicapées	9	17	26
Jeunes	6	4	10
Multiples	11	9	20
Total	29	35	64

### 2.1 OBJECTIFS ET HISTORIQUE

Les expérimentations recensées visent surtout les volets préparation (44/64) et intégration (36/64) à l'emploi de la Politique active du marché du travail (PAMT), bien que les volets maintien et création soient aussi visés, mais dans des proportions moindres (Tableau 9). Le volet création

---

<sup>8</sup> Une variété de facteurs ont fait en sorte qu'une partie des descriptions fournies par les questionnaires sont partielles ou difficilement comparables : la variété des expériences à couvrir qui ne s'accordaient pas toujours bien de questions fermées; les problèmes de disponibilité des personnes ayant piloté les projets, certaines n'étant plus à l'emploi des organismes; les bases de calcul ou les regroupements différant parfois d'un répondant à l'autre, etc. Une rigueur conservatrice a été adoptée dans la compilation des résultats, forçant à délaissier les réponses douteuses ou ne pouvant être catégorisées au même niveau que les autres; voilà pourquoi certaines questions ont dû être sacrifiées et que le nombre de répondants à chacun des items ne totalisera pas toujours 64.

d'emplois est le moins représenté, probablement en raison de son caractère plutôt ambitieux dans le contexte actuel compte tenu des ressources et du mandat initial des corporations.

Les expérimentations visant l'intégration en emploi et la création d'emploi sont proportionnellement plus nombreuses en région alors que celles visant le maintien sont plus abondantes dans le Grand Montréal.

**Tableau 9 Expérimentations en emploi visant chacun des objectifs de la PAMT par région et par type de clientèle (nombre d'expérimentations)**

		Femmes	P. handicap.	Jeunes	Multiples	Total <sup>9</sup>
Grand Montréal	Préparation	2	6	5	9	22
	Intégration	1	5	2	6	14
	Maintien	1	4	3	3	11
	Création	0	0	2	1	3
Reste du Québec	Préparation	2	11	3	6	22
	Intégration	4	9	3	6	22
	Maintien	0	4	0	2	6
	Création	1	4	1	0	6
Ensemble du Québec	Préparation	4	17	8	15	44
	Intégration	5	14	5	12	36
	Maintien	1	8	3	5	17
	Création	1	4	3	1	9

Comme le montrera de façon plus probante la prochaine partie qui s'attardera à décrire de manière plus détaillée un nombre restreint d'expérimentations, il est ardu de réduire en un nombre limité de catégories la diversité des caractéristiques des expérimentations recensées; pour être précis, il faudrait presque une catégorie par cas, ce qui paralyserait toute analyse. Voilà pourquoi des regroupements ont dû être constitués, faisant le deuil de certaines nuances au profit de l'intelligibilité.

Les expérimentations ont donc été regroupées en 6 catégories :

1. Formations spécifiques ou adaptées : formations innovantes visant l'obtention de qualifications spécialisées dans des domaines exclusifs (e.g. rebobinage de moteurs); formations répondant aux besoins de clientèles spécifiques (e.g. formation adaptée aux personnes sourdes); modes de

<sup>9</sup> Plusieurs expérimentations visant plus qu'un volet de la PAMT, le total des mentions dépasse 64.

formation particuliers (e.g. alternance étude - travail); formations dans des domaines non traditionnels à une clientèle spécifique.

2. Création et expérimentation de matériel : production, mise à l'essai, diffusion de documentation spécialisée, de vidéo, d'instrument de mesure et d'évaluation, de guide, de jeux, de programme; mise sur pied de centre de documentation spécialisé.

3. Création ou adaptation de méthode d'intervention : interventions spécifiques en milieux de travail ou scolaire; innovations dans l'organisation et l'articulation des méthodes existantes; adaptation de méthodes d'intervention (e.g. formule club) à des clientèles très spécifiques.

4. Entreprise d'insertion, création d'entreprise : création et développement d'entreprises d'insertion, de corporations intermédiaires de travail; support spécifique à la création d'entreprises.

5. Changement organisationnel global : changements majeurs affectant toute l'organisation de la corporation SEMO.

6. Action auprès des employeurs : campagnes et instruments (vidéo, émission de télévision) de sensibilisation des employeurs au potentiel de clientèles spécifiques; organisation de forum sur le développement socioéconomique; support auprès d'employeurs pour rentabiliser l'accueil de clientèles spécifiques (e.g. personnes handicapées); partenariats novateurs.

**Tableau 10** Catégorisation des expérimentations répertoriées

	Nombre d'expérimentations
Formations spécifiques ou adaptées	27
Création et expérimentation de matériel	10
Création ou adaptation de méthode d'intervention	17
Entreprise d'insertion, création d'entreprise	2
Changement organisationnel global	1
Action auprès des employeurs	7
Total	64

La prépondérance du volet préparation de la PAMT (Tableau 9) dans les objectifs visés par les expérimentations n'est sûrement pas étrangère au fait que la moitié (27/64) de celles-ci peuvent être regroupées autour du thème de la formation (Tableau 10).

Du point de vue de leur historique, les expérimentations décrites sont plutôt récentes, ayant surtout eu lieu entre 1993 et aujourd'hui (54/63), 34 étant toujours en cours et 22 autres s'étant

terminées au cours des deux dernières années<sup>10</sup>. La durée moyenne des expérimentations terminées a été de 1,3 années, celles visant le maintien en emploi ( $\mu = 3$  ans), les quatre volets de la PAMT à la fois ( $\mu = 3$  ans) ou l'intégration ( $\mu = 2$  ans) étant en moyenne plus longues que celles visant la préparation ( $\mu = 1$  an).

## 2.2 CLIENTÈLE TOUCHÉE

Le nombre d'individus touchés par chacune des expérimentations varie grandement. Une expérimentation recensée n'a touché personne jusqu'à maintenant, 8 ont rejoint de 1 à 9 personnes, 19 ont joint 10 à 19 personnes, 16 de 20 à 99 personnes et 14 ont touché plus de 100 individus<sup>11</sup>.

Alors que 7 des expérimentations n'ont rejoint que des hommes et que 8 n'ont touché que des femmes, la moyenne des proportions de femmes sur le total des personnes touchées est de 48 %<sup>12</sup>. Les 30-45 ans forment le gros de la clientèle rejointe avec une proportion moyenne de 43 %. Suivent les 18 - 30 ans (36 %), les moins de 18 ans (11 %) et les 45 ans et plus (10 %).

Parmi ces personnes, la proportion moyenne de prestataires de la sécurité du revenu est de 76 % alors que celle de prestataires de l'assurance-emploi est de 9 % et celle des personnes sans chèque est de 15 %. Ces proportions sont très voisines de celles de la clientèle globale des corporations SEMO, à l'exception peut-être d'un léger surplus de personnes sans chèque dans les expérimentations (15 % c. 12 %).

Des personnes touchées par les expérimentations, la proportion moyenne de diplômés universitaires est de 11 %, celle des diplômés du collégial de 6 % et celle du secondaire de 35 % (25 % au général et 10 % au professionnel). Les 48 % restants n'ont pas atteint le niveau du secondaire V. Compte tenu de la répartition démographique mentionnée précédemment, cette répartition des participants par plus haut niveau de scolarité atteint ne suggère aucune démarcation flagrante avec celle de la population globale du Québec.

Au chapitre de l'absence du marché du travail, on observe une proportion moyenne de 25 % des participants qui sont absents depuis moins d'un an, de 28 % absents depuis 1 à 3 ans, de 14 %

---

<sup>10</sup> Il serait probablement erroné de croire que cette proximité temporelle reflète le fait que les corporations SEMO n'ont que récemment entrepris de s'aventurer hors des sentiers battus; la formulation même de la question qui faisait référence uniquement aux expérimentations les plus significatives a sûrement contribué à éliminer de la sélection des initiatives novatrices en leur temps mais considérées désuètes ou dépassées par de plus récentes avec le recul du temps et l'évolution des contextes.

<sup>11</sup> Notons ici qu'il peut être très difficile, voire impossible d'évaluer la clientèle touchée par certaines expérimentations comme la production de vidéos, de jeux ou tout autre matériel diffusé hors du contrôle de la corporation.

<sup>12</sup> Afin de mieux décrire les caractéristiques de la clientèle touchée par les expérimentations en évitant que celles ayant rejoint un très grand nombre d'individus ne prennent un poids démesuré dans le calcul d'ensemble — compte tenu, entre autres, du fait que, dans un très large groupe, les caractéristiques individuelles ont relativement moins de poids que dans un petit — ces données sont calculées à partir des proportions de chaque caractéristique sur l'ensemble des participants à chaque expérimentation (i.e. une expérimentation de 10 participants dont la moitié sont des femmes vaut autant, et non 10 fois moins, dans le calcul qu'une de 100 participants dont la moitié sont des femmes).

absents depuis 3 à 5 ans et de 10 % absents depuis plus de 5 ans en plus de la proportion moyenne de 22 % qui n'ont jamais travaillé. Il faut donc constater qu'une absence prolongée du marché du travail est caractéristique des participants aux expérimentations.

## 2.3 RESSOURCES

Le nombre de membres du personnel des corporations SEMO impliquées dans chacune des expérimentations varie de un à neuf pour une moyenne de 3,4. Dans l'ensemble, ces projets sont menés par de petites équipes, 79 % des expérimentations ayant nécessité la contribution de quatre personnes ou moins. Ces personnes sont principalement des conseillers en main-d'oeuvre (48 %), des gestionnaires (22 %) et des formateurs (10 %). La personne ayant principalement porté le dossier de l'expérimentation est le plus souvent un conseiller en main-d'oeuvre (45 %), un gestionnaire (28 %) ou un formateur (10 %). Cette fonction est aussi parfois remplie par un tandem gestionnaire - conseiller en main-d'oeuvre (8 %).

Par ailleurs, l'importance des partenaires dans la réalisation des expérimentations est universelle. Presque toutes (62/63) les expérimentations décrites de façon détaillée ont bénéficié de la contribution d'au moins un partenaire qui a fourni des ressources humaines, matérielles ou financières. La seule qui n'a pu bénéficier de partenariat est aussi la seule des expérimentations répertoriées qui n'a obtenu aucun succès, de l'avis des répondants. Le partenariat apparaît donc être un élément clé du succès — ou du moins de la réalisation — des expérimentations.

Le nombre de partenaires impliqués dans chacune des expérimentations est toutefois très variable. Alors que cinq d'entre elles ont profité de la collaboration de plus d'une dizaine de partenaires, plus de la moitié (38/62) ont été encouragées par un à trois partenaires.

La forme de contribution apportée par ces partenaires est aussi très variable mais se situe, dans l'ensemble, beaucoup plus au plan des ressources humaines et financières qu'à celui des ressources matérielles (Tableau 11). Dans l'ensemble, c'est l'entreprise privée qui a le plus fréquemment contribué en ressources humaines avec les organismes communautaires, les CTQ, la SQDM et les organismes subventionnés d'aide à l'employabilité. Par ailleurs, les organismes gouvernementaux de main-d'oeuvre sont le plus souvent cités comme ayant participé au plan financier, SQDM en tête avec une contribution financière dans 26 des 63 expérimentations. L'entreprise privée est aussi présente sur ce plan dans dix des cas recensés; elle est aussi le partenaire le plus souvent cité, aux côtés des membres du réseau scolaire, quand il s'agit de ressources matérielles.

**Tableau 11 Répartition des formes de contribution des divers partenaires (nombre d'expérimentations supportées)**

Partenaire		Ressources humaines	Ressources financières	Ressources matérielles
Organismes communautaires		17	7	6
Entreprise privée		20	10	10
Org. subv. d'aide à l'employabilité		12	6	
Organismes gouvernementaux de main-d'oeuvre	SQDM	14	26	
	CTQ	15	16	1
	DRHC	8	18	
	MSR	3	11	
	CEC	7	5	1
Autres		3	8	
Réseau scolaire	Écoles	8	3	7
	Comm. scolaires	9	4	8
	Autres	7	4	2
Réseau de la santé	CLSC	5	2	
	C. hospitaliers		1	
	Autres	6	3	2
Autres		13	10	1

## 2.4 OBSTACLES ET RETOMBÉES

Les principaux obstacles rencontrés au cours de la réalisation des expérimentations sont en lien avec les profils d'employabilité<sup>13</sup> de la clientèle (38/63), les délais et les normes à respecter (29/63), le recrutement de la clientèle (29/63) et le financement (27/63) (Tableau 12). Parmi

<sup>13</sup> Il est aujourd'hui délicat, dans le contexte d'un marché du travail qui devient de plus en plus ingrat à mesure qu'il devient plus exigeant, d'utiliser le concept d'employabilité de la clientèle qui fait, dans son essence, reposer l'intégralité du problème d'intégration au marché du travail sur les épaules des individus et des organismes comme les corporations SEMO qui tentent de les aider; nous nous y résignons à défaut de meilleur terme et avec d'importantes réserves.

ceux-ci, les caractéristiques particulières et les difficultés de recrutement de la clientèle de même que le financement ressortent le plus souvent comme des embûches majeures.

Le chapitre 4 propose une analyse plus détaillée de ces difficultés.

**Tableau 12** Fréquence et sévérité des principaux obstacles rencontrés (nombre d'expérimentations)

Obstacle	Difficulté majeure	Difficulté mineure	Difficulté maj. ou min.
Profils d'employabilité de la clientèle	25	13	38
Délais et normes à respecter	6	23	29
Recrutement de la clientèle	12	17	29
Financement	16	11	27
Ouverture des employeurs	9	15	24
Territoire à couvrir	4	13	17
Cadre normatif du programme SEMO	5	10	15

Quant aux retombées bénéfiques des expérimentations, elles sont de deux ordres, celles profitant d'abord à la clientèle et celles qui touchent plus globalement les corporations SEMO<sup>14</sup>.

Du point de vue spécifique de la clientèle visée par les expérimentations, la retombée bénéfique la plus souvent mentionnée<sup>15</sup> est une amélioration de l'insertion ou du maintien en emploi (38/63), ce qui est conforme au cadre normatif SEMO (Tableau 13). Par ailleurs, l'amélioration de l'employabilité (36/63), l'acquisition d'une formation (24/63) et l'amélioration de la connaissance de soi et de la confiance en soi (19/63) sont aussi souvent mentionnés, ce qui n'est pas sans lien avec la prépondérance du volet Préparation de la PAMT dans les objectifs visés par les expérimentations.

On peut déjà constater que l'investissement important des corporations SEMO dans la préparation à l'emploi, et les retombées qui en découlent pour la clientèle, ressort comme une des caractéristiques majeures des expérimentations, particulièrement au regard du cadre normatif SEMO qui ne met l'accent que sur l'intégration en emploi.

<sup>14</sup> Bien entendu, il ne faudrait pas croire que ces deux domaines sont mutuellement exclusifs car les impacts positifs sur la clientèle sont le fondement même de l'existence des corporations SEMO, de même que l'accroissement des moyens et de l'efficacité des corporations sont tout à l'avantage de la clientèle.

<sup>15</sup> Les catégories figurant à ce tableau et au suivant (Tableau 14) ont été compilées à partir de réponses à des questions ouvertes. À ce titre, la fréquence des énoncés ne peut être prise comme représentant la totalité des retombées mais doit être comprise comme un reflet de celles qui viennent le plus spontanément à l'esprit des répondants. Pour cette raison, elles ne sont traitées que pour l'ensemble des corporations SEMO et aucun découpage par type de clientèle ou par région n'a été effectué.

**Tableau 13 Retombées bénéfiques des expérimentations pour la clientèle visée (nombre de mentions spontanées)**

Retombée	N
Accroissement de l'insertion ou du maintien en emploi	38
Amélioration de l'employabilité	36
Acquisition d'une formation	24
Amélioration de la connaissance de soi, de la confiance en soi	19
Meilleure connaissance du marché du travail	13
Retour aux études, évite le décrochage	10
Augmentation de l'efficacité de la recherche d'emploi	9
Acquisition d'information sur les ressources et les programmes	7
Création d'emploi	5

Par ailleurs, les retombées bénéfiques pour les corporations les plus fréquemment mentionnées sont du domaine de l'accroissement de la visibilité et de la reconnaissance (44/63), de l'amélioration des pratiques (34/63) et de la création ou de l'amélioration des partenariats avec les entreprises et les organisations impliquées dans l'intégration en emploi (29/63) (Tableau 14).

**Tableau 14 Retombées bénéfiques des expérimentations pour la corporation (nombre de mentions spontanées)**

Retombée	N
Visibilité, publicité, reconnaissance du milieu	44
Amélioration des pratiques	34
Création ou amélioration des partenariats	29
Amélioration de la performance de placement	17
Augmentation du nombre de références par les Centres travail Québec	10
Sensibilisation des employeurs aux particularités de la clientèle	6
Meilleure connaissance du marché du travail	3
Augmentation de la clientèle	2

Après cette vue d'ensemble des expérimentations recensées, le chapitre suivant décrit avec plus de détails quelques expérimentations ciblées.

## CHAPITRE 3. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE QUELQUES EXPÉRIMENTATIONS CIBLÉES

Ce chapitre fait état d'expérimentations menées dans onze corporations SEMO visitées au cours de la Phase II de la recherche. Tel que l'a montré le chapitre précédent, ces corporations ne sont pas les seules à avoir conduit des expérimentations dignes de mention mais les contraintes logistiques de la recherche ont forcé une sélection<sup>16</sup> qui a sûrement délaissé de nombreuses initiatives tout aussi pertinentes que celles exposées ici. Mentionnons aussi que l'ordre de présentation ne repose sur aucune catégorisation ou logique de préséance, si ce n'est qu'il reflète l'ordre dans lequel les visites ont été effectuées. Afin de faciliter la consultation, le tableau suivant (Tableau 15) présente une description sommaire des expérimentations décrites dans ce chapitre.

**Tableau 15 Description sommaire des expérimentations ciblées**

CORPORATION SEMO	EXPÉRIMENTATIONS
3.1 Drummondville (SEMO Drummond)	- Formation professionnelle d'électromécanicien en rebobinage de moteurs.
3.2 Sherbrooke (Trav-Action, CÉPIT)	- Formule adaptée d'intégration au travail en entreprise régulière pour personnes handicapées "productives mais non compétitives".
3.3 Longueuil (Service I.M.T.M.)	- Élaboration et conception d'un jeu de société de type participatif comme méthode d'intervention.
3.4 Longueuil (SEMO Montérégie)	- Projet d'intégration de personnes handicapées dans le domaine de l'horticulture. - Programme de formation adaptée en recherche d'emploi (formule "club de recherche d'emploi" adaptée) - Programme de formation dans le domaine de la bureautique et du secrétariat.
3.5 Baie St-Paul (L'Appui-Région de Charlevoix)	- Plateaux de travail. - Grappe régionale en employabilité.

<sup>16</sup> La sélection des corporations visitées a été effectuée en tenant compte de critères précisés à l'Annexe I qui fait état de la méthodologie de la recherche.

3.6 Victoriaville (Liaison Femmes-Travail)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise d'insertion Recyclo-livres</li> <li>- Enquête auprès d'entreprises manufacturières pour promotion de la main-d'oeuvre féminine dans des emplois non-traditionnels (1er volet de Femmes et production industrielle)</li> <li>- Intervention territoriale pour intégration des femmes dans le non traditionnel (en cours) (2e volet de Femmes et production industrielle)</li> <li>- Formation professionnelle en menuiserie (en cours).</li> </ul>
3.7 Rimouski (Ficelles pour l'accès des femmes au travail inc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations professionnelles en rénovation domiciliaire et conseillère en vente automobile.</li> <li>- Développement d'un projet de création d'emplois par le biais d'un marché public.</li> <li>- Projet de remise en action de femmes monoparentales (en cours).</li> <li>- Laboratoire informatique (en cours).</li> <li>- Conception d'outils d'intervention (ex.: répertoire de professions non spécialisées ou semi spécialisées) sur le territoire du Bas St-Laurent.</li> </ul>
3.8 Québec (Coup de Pouce Travail 1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation générale intensive suivie d'une formation professionnelle sur mesure.</li> <li>- Plateaux de travail.</li> </ul>
3.9 Dolbeau (SEMO Lac St-Jean)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un Centre de formation local (validation de l'outil "cahier du chercheur et de la chercheuse d'emploi").</li> <li>- Mise en place de services intégrés en recherche d'emploi (validation de l'outil MDRE-projet).</li> <li>- Plateau de travail.</li> </ul>
3.10 Montréal (Y.M.C.A.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'employabilité des personnes itinérantes impliquées au journal l'Itinéraire.</li> <li>- Préparation des détenus de l'Établissement de détention de Montréal aux entrevues d'embauche (projet "Souverains anonymes: Plan de sortie").</li> <li>- Sensibilisation au marché du travail et à la recherche d'emploi auprès des personnes incarcérées de l'Établissement de détention de Montréal.</li> </ul>
3.11 Montréal (L'Arrimage Inc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Production de deux documents vidéo portant sur l'intégration au travail des personnes atteintes d'une maladie mentale.</li> <li>- Projet de formation: technique adaptée de recherche d'emploi en groupe pour une clientèle ayant un problème de santé mentale.</li> <li>- Outil d'évaluation et de référence et guide d'utilisation à l'intention des agents des Centres Travail-Québec</li> </ul>

### 3.1 SEMO DRUMMOND

Cette expérimentation a visé la mise sur pied d'une formation professionnelle ne se donnant nulle part au Québec, soit celle d'électromécanicien spécialisé en rebobinage de moteurs dont la durée est d'une année comprenant différents modules totalisant 1460 heures, en plus des activités suivantes:

- Un module d'activités d'appoint au début de la formation d'une durée de 15 heures;
- Des stages en entreprise d'une durée de 6 semaines pour l'équivalent de 210 heures;
- Un module de méthode dynamique de recherche d'emploi d'une durée de 70 heures à la fin et seulement pour ceux qui n'avaient pas déjà déniché un emploi après leur stage. Dans les faits, trois personnes ont profité de ce module, les autres étant tous en emploi.

Pour arriver à ses fins, le directeur du SEMO a dû former une autre corporation, en l'occurrence Formation Spécialisée Inc., dans le but d'obtenir une subvention provenant du gouvernement fédéral et de mener à bien cette idée novatrice.

C'est ainsi qu'en parallèle avec l'organisme SEMO, dont l'équipe est composée de six personnes, à savoir: le directeur, la secrétaire administrative et quatre conseillers en main-d'oeuvre, a été formée la corporation Formation Spécialisée Inc. composée du directeur du SEMO qui agit à titre d'administrateur et d'une coordonnatrice. Aussi, dans le cadre du projet, des professeurs ont également été embauchés pour dispenser la formation et deux conseillers de l'organisme SEMO sont également intervenus dans le cadre d'activités précises. Nous sommes donc en présence de deux structures corporatives distinctes, avec deux enveloppes budgétaires distinctes, et deux conseils d'administration composés toutefois des mêmes membres.

Aussi, selon les informations privilégiées qu'avaient pu obtenir le directeur de l'organisme SEMO par l'entremise d'un homme d'affaires qui possédait une entreprise de rebobinage et qui siégeait avec lui sur un autre conseil d'administration, il y avait semble-t-il un besoin en terme de main-d'oeuvre et une lacune au niveau de la formation dans ce domaine.

À partir de documents existants relatifs à un programme de formation en rebobinage qui devait se donner en entreprise et dont la durée était de trois ans, l'organisme SEMO a alors travaillé en partenariat avec l'entreprise privée à monter un cours d'une durée d'un an. Ils ont alors pu bénéficier des conseils et de l'appui de l'association-mère regroupant tous les rebobineurs en Amérique du Nord, en l'occurrence l'«Electrical Apparatus Service Association».

Après que la nouvelle corporation Formation Spécialisée Inc. ait demandé et obtenu une subvention de la Direction des ressources humaines Canada, l'étape suivante fut de procéder à la sélection des candidats. Cette dernière, selon le directeur et la coordonnatrice, a d'ailleurs constitué une étape cruciale quant à la réussite de ce projet. Pour ce faire, un comité de sélection composé notamment du directeur, de la coordonnatrice et de l'homme d'affaires possédant une entreprise dans le domaine du rebobinage a d'abord déterminé les critères de base devant conduire à la sélection des candidats. Par la suite, une grille d'évaluation a été élaborée en collaboration avec une psychologue spécialisée en évaluation du personnel. À la suite de ce

processus, quinze personnes ont finalement été retenues, et comme il s'agissait d'une subvention du gouvernement fédéral, douze de ces personnes se devaient d'être prestataires de l'assurance-chômage (devenue depuis «assurance-emploi»). Les trois autres personnes étaient quant à elles prestataires de la sécurité du revenu. De plus, il est intéressant de mentionner que trois places avaient été réservées pour des femmes désirant occuper un poste dans un métier non traditionnel et deux pour des personnes ayant des limitations. Trois femmes ainsi que deux personnes handicapées ont donc pris part à la formation.

Il est important à ce moment-ci de constater que la clientèle ayant participé à ce projet est moins défavorisée que celle reçue normalement dans le cadre du programme SEMO, ne serait-ce qu'au niveau de la durée d'absence du marché du travail, puisque les candidats recevaient majoritairement des prestations d'assurance-chômage. Aussi, l'objectif principal ayant servi de toile de fond à cette expérimentation, était d'offrir une formation de qualité mais adaptée à cette clientèle de chômeurs et répondant à un besoin identifié par un nombre suffisant d'entreprises afin de réussir à intégrer les participants sur le marché du travail dans un emploi correspondant à la fin de la formation.

Certains éléments ayant contribué à l'atteinte de leur objectif méritent d'ailleurs d'être relevés. Tout d'abord, il faut souligner l'importance pour le directeur de la corporation d'avoir eu de bons contacts dans le milieu leur permettant de développer des alliances stratégiques avec les entreprises du secteur privé. L'approvisionnement en moteurs et les visites d'entreprises en sont deux bons exemples.

De plus, le fait de fonctionner à l'intérieur d'une petite structure permettait de procéder à des ajustements à très court terme et de s'échanger toute information pertinente très rapidement. Comme le local où se donnait la formation était situé dans le même immeuble que l'organisme SEMO, il était donc très facile pour la coordonnatrice de convoquer et de tenir des réunions avec les professeurs et le directeur dans un court délai. La proximité des lieux et donc des gens s'est alors avérée très pratique.

Dans un autre ordre d'idées, un accent tout particulier a été mis sur le suivi avec les participants par la coordonnatrice tout au long de la formation et de façon fréquente. À cet égard, la philosophie de l'organisme SEMO a dû être transmise également aux professeurs. En effet, en plus du suivi pédagogique, un accent particulier a été mis sur le suivi psychosocial des participants pour éviter de se retrouver avec des abandons en cours de route. Beaucoup d'énergie a alors été déployée par la coordonnatrice pour chacun des participants afin de leur offrir un soutien individualisé et ce à raison d'une rencontre statutaire aux trois semaines complétée de rencontres additionnelles au besoin. Durant la période de stage en entreprise à la fin de la formation, le même processus s'est poursuivi avec chacun, de même qu'avec les employeurs et ce, afin de maximiser les chances d'intégration en emploi une fois le stage terminé. D'autre part, cela a aussi permis d'évaluer le contenu de la formation au regard des attentes de chacune des entreprises. Des conseils et commentaires judicieux de la part des employeurs ont alors contribué à bonifier le contenu de la formation dans sa deuxième version. Il n'est pas inutile de préciser que l'alternance entre la théorie et le côté pratique durant toute la formation, laquelle se terminait précisément par un stage, a constitué un atout majeur en faveur de l'intégration en emploi des participants.

Tout cela a naturellement été rendu possible grâce à l'équipement et à tout le matériel nécessaire mis à la disposition de ces derniers durant toute la formation à même leur local de cours. Cet aspect constituait d'ailleurs une condition préalable essentielle pour le directeur et toute l'équipe associée au projet et aucun compromis à cet égard ne devait y être fait. Le budget alloué a donc permis de remplir cette condition.

Quant aux résultats, ils sont suffisamment concluants pour reprendre l'expérimentation à nouveau. En effet, les participants ont majoritairement (12/15) intégrés le marché du travail dans leur domaine de formation en étant engagés pour la plupart par l'entreprise où ils avaient effectué leur stage. En permettant d'acquérir une formation de qualité dans un délai relativement court, le tout sanctionné par une attestation de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre et débouchant sur un emploi offrant de bonnes conditions salariales, il est facile de constater les retombées positives pour la clientèle de cette expérimentation. Du statut de chômeur, ils sont passés au statut de travailleur compétent avec toutes les retombées positives que cela peut entraîner au niveau de leur vie personnelle, familiale, sociale et professionnelle.

Bien que de l'avis du directeur du projet, il s'agit d'une expérimentation qui déviait de la mission première de leur organisme SEMO, celle-ci étant l'intégration au travail de personnes handicapées prestataires de la sécurité du revenu dans une proportion de 75 %, ce nouveau champ d'expertise pourrait être transférable à la clientèle reçue dans le cadre du programme SEMO moyennant certaines conditions. Il pourrait être difficile par exemple à court terme, de former un prochain groupe composé uniquement de personnes handicapées dont la majorité seraient prestataires de la sécurité du revenu, puisque la subvention provient du gouvernement fédéral. D'ailleurs, une nouvelle demande a été déposée afin d'offrir la même formation pour une seconde fois. Comme la réponse fut négative et ce, malgré les résultats positifs de l'expérimentation, des représentations sont actuellement poursuivies dans l'espoir d'obtenir une réponse positive. Le directeur et la coordonnatrice sont encore dans l'attente de cette réponse qui tarde à venir. Le problème relié à ce dossier vient du fait que maintenant les enveloppes budgétaires sont régionalisées. Or, comme les clients qui seraient susceptibles de suivre la prochaine formation ne proviendraient pas tous de la même région et que les besoins à combler ne se retrouveraient pas tous dans les entreprises d'une même région, les emplois ne seraient donc pas par conséquent entièrement créés dans la même région, ce qui, semble-t-il, ne rencontre pas les nouvelles normes pour l'obtention de la subvention.

L'organisme SEMO pour sa part entend poursuivre son travail à l'intérieur du cadre normatif avec sa clientèle, en admettant toutefois que le projet de formation aura tout de même constitué un grand bol d'oxygène et un beau défi à relever pour tous ceux et celles y ayant participé. L'expertise de l'organisme SEMO aura d'ailleurs contribué à la réussite de ce projet ne serait-ce que par l'approche client utilisée et lors de l'accompagnement et des suivis individualisés.

## 3.2 SEMO TRAV-ACTION À SHERBROOKE

L'équipe du SEMO Trav-action est formée de trois personnes soient : deux conseillères en main-d'oeuvre dont l'une est également directrice et une secrétaire administrative. Il s'agit d'un organisme SEMO pour personnes handicapées et l'expérimentation porte sur une nouvelle formule adaptée d'intégration au travail de personnes handicapées «productives mais non compétitives», en entreprise régulière.

L'idée de départ est venue de l'Office des personnes handicapées du Québec. Il faut tout d'abord préciser que lorsqu'il s'agit d'intégration des personnes handicapées sur le marché du travail, les organismes SEMO pour les personnes handicapées transigent avec l'OPHQ de façon presque exclusive dans le cadre de leur contrat d'intégration au travail de cette même clientèle.

En effet, à l'aide de ce mécanisme, il est possible pour un employeur qui embauche une personne handicapée de recevoir une subvention salariale pour combler le manque à gagner par rapport à la productivité de la personne qui souffre d'un handicap quelconque. À ce moment-là, un contrat d'intégration est signé entre l'employeur, l'employé, c'est-à-dire la personne handicapée et l'Office des personnes handicapées du Québec qui s'engage à verser le montant de la subvention convenu. Toutefois, avant qu'on y apporte les modifications découlant de l'expérimentation dont il sera question dans les prochaines pages, il existait aux termes de ce contrat, une norme fixant à cinq ans le délai maximum pour recevoir la subvention salariale. Or, on constatait à l'époque que pour certaines personnes, malgré les adaptations et l'encadrement apportés, celles-ci atteignaient un plateau ou une limite de productivité qu'elles ne pouvaient pas dépasser à la fin du délai de cinq ans. Il pouvait alors y avoir une perte d'emploi découlant de la fin de la subvention salariale pour l'employeur. Pour éviter cela, il devait donc y avoir une négociation dans le but d'en arriver à une nouvelle entente afin de permettre à ces mêmes personnes de continuer à occuper leur emploi. Il s'agissait donc de négociations à la pièce puisque le cadre ne permettait pas d'entente formelle au-delà du délai de cinq ans.

Aussi, une autre difficulté provenait du fait qu'il n'existait pas de méthode clairement établie pour mesurer le degré de productivité des personnes handicapées afin d'en arriver à déterminer le montant de subvention salariale à accorder à l'employeur. Comment par exemple conclure qu'une personne handicapée dans telle entreprise est productive à 40 % et que l'employeur aura donc droit de recevoir une subvention salariale équivalent à 60 % de son salaire brut? C'est alors que l'Office des personnes handicapées du Québec a décidé de mettre en place des projets pilote d'une part pour mesurer le degré de productivité des personnes handicapées désirant intégrer le marché du travail à l'aide d'une grille de productivité uniforme. D'autre part, l'Office voulait également être en mesure de répondre plus adéquatement aux nombreuses demandes d'extension du contrat d'intégration adressées par les organismes SEMO pour maintenir les

personnes handicapées en emploi à l'aide de la subvention salariale et ce, au-delà du délai prescrit de cinq ans.

Une demande pour prendre part à un tel projet pilote a donc été adressée à l'Office des personnes handicapées du Québec.

L'organisme Trav-Action a alors travaillé à la mise en oeuvre de ce projet ainsi qu'à son implantation, et ce en collaboration avec différents partenaires de la région impliqués au niveau de l'intégration des personnes handicapées.

Dans un premier temps, l'organisme Trav-Action a fourni une liste de clients potentiels pouvant accéder à ce projet. Comme il s'agissait presque exclusivement de clients ayant eu recours à leurs services, les deux conseillères en main-d'oeuvre de l'organisme ont donc pu dans un deuxième temps dresser le profil de chacune des personnes et de leurs expériences respectives. Puis, dans un troisième temps, l'organisme par l'entremise de ses deux conseillères en main-d'oeuvre, a procédé à la recherche d'employeurs susceptibles d'embaucher les personnes handicapées ayant été retenues lors de la première étape pour finalement en arriver à l'étape de l'intégration au travail.

L'expertise de l'organisme SEMO a donc été mise à profit tout au long du processus et leur connaissance de la clientèle a joué un rôle déterminant dans la réussite de ce projet pilote.

À titre d'exemple, lors de la première année d'intégration des personnes handicapées, la grille permettant d'évaluer leur taux de productivité n'était pas finalisée, ce mandat ayant été confié à la Commission de formation de la main-d'oeuvre région des Laurentides aujourd'hui connue sous le nom de SQDM. Les conseillères en main-d'oeuvre de Trav-Action ont donc agi à titre d'intermédiaires afin de conclure les contrats individualisés d'intégration au travail entre chaque client et chaque employeur et l'OPHQ comme elles le faisaient de façon courante, donc en procédant à l'évaluation du taux de productivité sans le support de la grille. Elles ont alors évalué les tâches à effectuer et négocié avec les employeurs dans chacun des milieux pour en arriver à déterminer le taux de productivité de chacun des clients et ce n'est qu'à la signature des contrats d'intégration lors de la deuxième année qu'elles ont pu avoir recours à la grille d'évaluation. Or, il s'est avéré que dans la majorité des cas, les évaluations du taux de productivité qu'elles avaient faites sans l'aide de la grille correspondaient, à quelques points de pourcentage près, à celles obtenues à l'aide de la grille.

Un autre aspect important à considérer et qui illustre bien le travail effectué sur le terrain par les conseillères en main-d'oeuvre de l'organisme Trav-Action concerne la dernière étape mais non la moindre, du processus d'intégration au travail, à savoir la préparation du milieu et le suivi en emploi de la clientèle. En effet, les conseillères en main-d'oeuvre ont dû effectuer de la sensibilisation dans certaines entreprises auprès des autres employés afin de maximiser les chances de réussite et de favoriser une meilleure intégration de la clientèle et le maintien en emploi de celle-ci.

De plus, le suivi en emploi de la clientèle tout au long du processus d'intégration au travail sur une base continue et régulière, à raison de deux à trois fois par mois voire même chaque semaine dans certains cas, a constitué un élément majeur dans la réussite de ce projet. À cet égard, il est utile de préciser l'étroite collaboration et l'échange d'informations entre les agents d'intégration du Centre de réadaptation de l'Estrie, lesquels prenaient en charge le suivi des clients quant à leur environnement psychosocial, et les conseillères en main-d'oeuvre de Trav-Action, lesquelles assumaient le suivi relié davantage à la productivité en emploi. La qualité et la fréquence des suivis de même que leur durée ont donc joué un rôle déterminant. Des représentations ont d'ailleurs dû être faites auprès du ministère de la Sécurité du revenu par les conseillères en main-d'oeuvre de Trav-Action afin de poursuivre le suivi en emploi de la clientèle à l'infini, donc au-delà du délai de treize semaines tel que prescrit dans le cadre normatif régissant le programme SEMO.

De plus, deux autres contraintes reliées au cadre normatif ont dû être supprimées pour réaliser ce projet. En effet, il n'était pas nécessaire pour un client d'être prestataire de la sécurité du revenu pour pouvoir être admissible à ce projet, alors que normalement, l'organisme SEMO se doit d'admettre une clientèle composée d'un minimum de 75 % de personnes prestataires de la sécurité du revenu afin de respecter le cadre normatif. Aussi, toujours selon le même cadre normatif, l'organisme SEMO doit recevoir une clientèle que l'on qualifie d'apte au travail en vue de leur intégration au marché du travail, alors que dans le cas présent, il s'agissait d'une clientèle que l'on qualifiait d'inapte au travail et qui pouvait donc bénéficier d'un soutien financier récurrent de la part du ministère de la Sécurité du revenu.

Grâce à ce projet, il a donc été possible pour la région de l'Estrie, de permettre à des personnes handicapées qui autrement ne se seraient pas qualifiées, d'intégrer le marché du travail dans une entreprise régulière, d'être suivies en emploi de façon permanente et de permettre à des employeurs de les maintenir en emploi en leur accordant une subvention salariale sans limite dans le temps.

Il est important également de mentionner que tout cela a été rendu possible grâce à l'implication et la collaboration de différents partenaires du milieu concernés par l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées dont les principaux sont l'OPHQ, le Centre d'emploi du Canada, le Centre de réadaptation Estrie, la Commission de formation professionnelle et le ministère de la sécurité du revenu. Cela a d'ailleurs eu pour effet de resserrer les liens entre ces différents intervenants.

Quant à l'organisme Trav-Action, ce projet lui a permis d'exporter son expertise dans une nouvelle forme d'intégration en emploi de personnes handicapées, de bénéficier d'une meilleure reconnaissance de celle-ci dans le milieu et d'augmenter sa visibilité. À cet effet, d'autres projets ont pu être réalisés pour donner suite à cette expérimentation, dont notamment la production d'une bande vidéo relatant toutes les étapes d'intégration dans le cadre du projet. Par la suite, une tournée de sensibilisation auprès d'employeurs de la région de l'Estrie a été effectuée pour permettre le visionnement de cette bande vidéo à une plus grande échelle. Des présentations dans le cadre de différents colloques ont également eu lieu et le matériel aurait même circulé en France et jusqu'en Australie.

Depuis la réalisation de ce projet, l'organisme Trav-Action ne cesse de travailler à l'élaboration et à la réalisation de différents projets à l'extérieur du cadre normatif du programme SEMO en plus de continuer à remplir le mandat relié au respect de ce dernier mais toujours cependant dans le but d'améliorer la situation des personnes handicapées face à leur intégration au marché du travail.

### 3.3 SERVICE I.M.T. DE LA MONTÉRÉGIE INC.

Cette expérimentation repose sur le développement d'un jeu de société de type participatif qui, selon le directeur de la corporation qui en a été l'instigateur et le concepteur, amène les joueurs à développer certaines connaissances reliées au monde du travail dans un contexte ludique.

Ce jeu, mieux connu sous le nom de «Les secrets du métiers» a été conçu, il y a déjà six ans de cela, d'une part dans le but de transmettre une masse importante d'informations reliées au marché du travail et, d'autre part, afin de permettre aux conseillers de recueillir des informations sur chacun des clients. En effet, compte tenu que la clientèle de jeunes reçue par l'organisme SEMO présentait des caractéristiques assez lourdes au niveau de leurs comportements et de leurs capacités d'attention et d'absorption quant aux informations transmises il est apparu opportun de créer un outil d'intervention pour venir en aide aux conseillers et susciter l'intérêt des jeunes.

Fort d'une expérience de dix-sept ans en centre d'accueil et ce, principalement au niveau d'activités culturelles, le directeur de la corporation a donc travaillé à élaborer cet outil en collaboration avec les conseillers en main-d'oeuvre de l'organisme qui eux, ont développé des questions et situations par rapport au marché du travail et à la connaissance de soi. Les thèmes suivants ont alors été abordés : les normes de l'assurance-chômage; les normes de la sécurité du revenu; les normes du travail; la santé et la sécurité au travail; les droits de la personne; la connaissance de soi; les méthodes de recherche d'emploi; les emplois de façon générale; une partie spécifique sur les métiers non traditionnels.

Une première maquette du jeu a pu être utilisée dans un premier temps par les conseillers en main-d'oeuvre de l'organisme SEMO avec leur clientèle régulière en constituant des groupes de cinq à six personnes à la fois. Comme le taux de satisfaction des conseillers et de la clientèle de l'organisme SEMO quant à l'utilisation de cet outil était élevé, l'information a commencé à circuler à l'extérieur. C'est à ce moment qu'un directeur de la direction régionale des Centres travail Québec de la Montérégie a proposé à l'organisme SEMO de faire une expérimentation avec eux. Une simulation d'animation avec le personnel de l'organisme SEMO et un agent d'employabilité référé par le Ministère de la Sécurité du revenu s'est donc déroulée afin d'initier ce dernier au jeu. Par la suite, trois animations réelles avec la clientèle régulière de l'organisme ont eu lieu sous la supervision de l'agent d'employabilité, qui une fois l'animation terminée, vérifiait auprès des clients leur niveau de satisfaction. Il a été aussi à même de constater le bagage d'informations que le jeu permettait de transmettre à la clientèle mais également de recueillir de celle-ci. Ses commentaires ont été tellement positifs que l'organisme a décidé de partir en tournée afin de pousser l'expérimentation plus loin et avec d'autres clientèles que celles des jeunes. Des groupes de femmes, de personnes handicapées et donc d'adultes plus âgés au sein de différents organismes ont alors été ainsi rencontrés et invités à participer au jeu. D'un groupe à l'autre, les résultats se confirmaient en restant toujours sensiblement les mêmes peu importe la clientèle visée. On pouvait donc admettre que cet outil de formation et d'intervention puisse être utilisé à une plus grande échelle et avec différentes clientèles. Toute cette démarche a permis

également de recueillir de précieux commentaires et suggestions et de profiter des observations faites par les divers partenaires y ayant participé. Cela a amené également l'organisme SEMO à être invité lors de colloques et de sessions de formation dans le réseau de l'employabilité mais aussi dans le milieu scolaire. C'est alors que l'idée de reproduire et de distribuer le jeu au profit d'autres intervenants et clientèles est apparue. En effet, au point de départ, seule une utilisation à l'interne avait été prévue. Toutefois, un obstacle majeur s'est rapidement dressé devant l'objectif à atteindre, à savoir les coûts de production. On parlait alors d'une somme d'environ trente mille dollars, montant dont ne disposait pas, est-il besoin de le préciser, l'organisme SEMO.

Encore une fois, la solution est venue en partie du Ministère de la Sécurité du revenu par l'entremise de la direction générale des Centres Travail Québec de la Montérégie. Le Ministère possédait en effet des enveloppes budgétaires permettant de défrayer certains coûts liés à ce type de projet, et a alors proposé à l'organisme SEMO de venir faire une animation au sein de son personnel, histoire de valider l'outil avant de leur accorder du financement. L'animation s'est déroulée avec un groupe de huit participants délégués par le Ministère. Le directeur de l'organisme SEMO avait pour consigne de formuler une observation pour chacun des participants une fois le jeu complété. La justesse et la pertinence de ses observations ont suffisamment impressionné les représentants du Ministère qu'ils ont octroyé 50 % du financement nécessaire pour aller de l'avant dans la poursuite du projet. Le reste du financement a été récolté par le biais d'activités d'autofinancement réalisées par l'organisme SEMO et à la suite d'une demande faite à la Fondation Ressources Jeunesses du Gand Montréal.

La dernière étape mais non la moindre a été celle de la production et comme l'organisme SEMO n'avait aucune expertise dans ce domaine, une personne de l'extérieur oeuvrant dans ce milieu s'est chargée des différentes démarches devant conduire à un produit fini, au moindre coût. Le budget alloué était toutefois administré par l'organisme SEMO et le directeur a d'ailleurs pris la précaution de conserver les droits d'auteur du jeu «Les secrets du métier».

Cependant, les retombées économiques provenant de la vente du jeu ont profité essentiellement à l'organisme SEMO. D'ailleurs au chapitre des retombées pour l'organisme, elles n'ont pas été qu'économiques. En effet, cette expérimentation a permis à l'organisme SEMO d'étendre son rayonnement et d'accroître ainsi sa visibilité tant au niveau de la population en général que des autres partenaires. Celle-ci a entraîné aussi une plus grande reconnaissance de son expertise et par la force des choses, une meilleure connaissance de celui-ci à travers tout le Québec et même jusqu'en Europe.

Au niveau interne, le personnel de l'organisme SEMO a également tiré profit de cette expérimentation. Le simple fait de pouvoir s'investir dans un projet leur permettant de sortir de la routine a rehaussé leur motivation au travail et leur sentiment d'appartenance face à l'organisme et sa mission. De plus, depuis le début de l'expérimentation et jusqu'à ce jour, aucun mouvement de départ au sein du personnel ne s'est manifesté, témoignant ainsi du haut niveau de stabilité de toute l'équipe.

Quant à la clientèle, même s'il n'existe pas d'outil d'évaluation pour mesurer les effets produits sur elle par le jeu, les nombreuses animations ont permis de relever des points intéressants. Il a été possible de constater par exemple qu'à la suite de l'activité, des personnes qui avant de

participer au jeu étaient incapables d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, de même que leurs intérêts, pouvaient répondre davantage à des questionnaires ou des tests d'intérêts en faisant une intervention rapprochée. Par ailleurs le volet touchant la connaissance de soi, à l'intérieur du jeu, permet également de mettre en lumière les points forts à exploiter chez certaines personnes ou au contraire les points faibles à travailler au niveau des attitudes et comportements par exemple.

Bref, tout le monde y ayant trouvé son compte, une deuxième version améliorée et enrichie du jeu a alors pu voir le jour à l'automne 1996. Plusieurs changements ont été effectués d'une part pour tenir compte de l'évolution de la clientèle durant les six dernières années. D'autre part, et suite aux judicieux commentaires apportés par différents intervenants et clients durant toutes ces années, certains éléments ont été retranchés alors que d'autres se sont ajoutés.

Au niveau du choix des emplois par exemple, puisque parmi les nouveaux utilisateurs on retrouvait un nombre important d'intervenants du milieu scolaire, la deuxième version a mis d'avantage l'accent sur les métiers de la formation professionnelle et technique. D'ailleurs, treize régions du Québec ont fourni, par le biais de leurs commissions scolaires, des informations sur leurs programmes de formation qui ont permis d'identifier 84 emplois différents dans des secteurs variés et de faire ainsi ressortir les points forts et les particularités de chacune des régions.

Pour ce qui est des sections touchant la santé et la sécurité au travail, les droits de la personne, les normes de la sécurité du revenu, les normes de l'assurance-emploi et les normes du travail, elles ont été retranchées car il était difficile d'un point de vue pratique de procéder aux nombreuses mises à jour touchant ces thèmes et de tenir compte des différentes réformes qui s'annoncent.

Par contre, le volet portant sur la connaissance de soi, lequel constituait un des points forts du jeu, a non seulement été retenu mais a également bénéficié de certains ajouts puisés à même les différentes expériences réalisées au fil des ans avec le jeu dans sa première version.

Finalement, la présentation du jeu dans son ensemble a été modifiée. Le format par exemple a été réduit, alors que des couleurs plus modernes et des illustrations teintées d'humour se sont ajoutées pour offrir un produit plus esthétique et accrocheur.

Cette deuxième version du jeu apporte donc un second souffle à cette expérimentation novatrice qui jusqu'à présent a permis à l'organisme SEMO de développer son expertise et de la partager avec de nombreux intervenants issus de différents milieux. À ce titre, il a été possible pour l'organisme SEMO grâce à cette expérimentation de participer à l'élaboration et à la réalisation d'autres projets avec le milieu scolaire, notamment dans le cadre de programmes comme «L'atelier d'orientation au travail» et «L'école avant tout» visant à contrer tout le phénomène entourant le décrochage scolaire.

Dans le cas de l'atelier d'orientation au travail (AOT), l'organisme a été sollicité afin de prendre part au projet puisqu'il s'agissait de faire un lien entre les apprentissages en milieu scolaire et le milieu de l'emploi. Dans un premier temps, le directeur a participé au processus de sélection des vingt jeunes identifiés comme étant des décrocheurs potentiels au sein de l'école Antoine-Brossard. Fait important à souligner, la plupart de ces jeunes étaient issus de familles immigrantes, l'école Antoine-Brossard étant multiethnique. Par la suite, le directeur de l'organisme a procédé à l'embauche de deux ressources humaines externes au SEMO en l'occurrence deux

psychoéducateurs, qui eux avaient des forces au niveau de l'enseignement et au niveau de l'intervention auprès de jeunes ayant des déviations comportementales ou des difficultés majeures face à l'école. Finalement, un programme d'activités se divisant en trois volets a été élaboré. Le premier volet était axé sur la formation et visait principalement des apprentissages en français et en mathématiques, en fonction des objectifs que les enseignants de l'école avaient identifiés et du matériel qu'ils avaient préparé dans le but de les atteindre. Le deuxième volet consistait à organiser et réaliser des activités de type culturel et sportif. Le directeur de l'organisme a d'ailleurs travaillé en étroite collaboration avec les deux psychoéducateurs à l'intérieur de ce volet, les faisant ainsi profiter de son expérience antérieure en centre d'accueil au niveau des activités culturelles. Le troisième volet quant à lui était une prise de contact avec le marché du travail qui prenait la forme d'un stage en entreprise. Le projet dans son ensemble s'étalait sur une période de dix semaines, les six premières étant consacrées à la formation et aux activités culturelles et sportives en alternance, tandis que les quatre dernières se déroulaient en entreprise. À cet égard, l'expertise de l'organisme SEMO a été mise à contribution par l'entremise des conseillers en main-d'œuvre notamment en ce qui concerne le contact auprès des employeurs et le recrutement des entreprises ainsi que durant le suivi et l'accompagnement des jeunes dans leur milieu de stage.

La retombée majeure de la réalisation de ce projet auprès de ces vingt jeunes est le fait qu'à la rentrée scolaire ils sont tous retournés en classe sauf un qui, après une semaine, a été récupéré par les dix-neuf autres — qui sont allés le chercher jusqu'à son domicile! — afin de le ramener en milieu scolaire.

Dans un autre ordre d'idées, mais toujours en poursuivant dans la même lancée, un autre projet qui faisait suite au premier a également été réalisé avec la même école : «L'école avant tout». Contrairement au projet précédent, celui-ci se déroulait à l'intérieur même de l'année scolaire plutôt que durant la période estivale. Son but principal était vraiment d'éviter la pensée même du décrochage scolaire par le biais d'activités et d'interventions auprès de jeunes présentant un profil de décrocheur potentiel, soit durant les périodes de dîner ou après les heures de classe. Encore là, deux psychoéducateurs ont été embauchés pour intervenir auprès de ceux-ci. Au départ, les vingt jeunes ayant participé à l'atelier d'orientation au travail mentionné précédemment étaient ciblés afin de les soutenir et d'exercer un renforcement à leur endroit et ce, durant toute l'année scolaire afin qu'ils n'abandonnent pas en cours de route. Au total cependant, durant les huit mois qu'a duré le projet, soixante jeunes ont été rejoints. Bien qu'il n'y ait pas eu à l'intérieur de ce projet de volet consacré au marché du travail, l'organisme SEMO a tout de même travaillé à élaborer la nouvelle programmation d'activités. Une fois le projet terminé, le programme d'intervention élaboré par l'organisme SEMO a été récupéré par l'école qui a engagé un des deux psychoéducateurs pour poursuivre les interventions et activités scolaires et parascolaires.

Pour terminer, le directeur confie qu'il considérait important de participer à des activités qui, même si elles ne s'inscrivent pas dans la mission première de l'organisme SEMO, ont un impact majeur sur celui-ci, ne serait-ce qu'en lui accordant une visibilité et un rayonnement beaucoup plus large. De plus, cette expérience avec ces jeunes immigrants s'est prouvée être un premier contact important qui a d'ailleurs motivé à l'origine le choix de l'école Antoine-Brossard pour l'AOT. Aussi les projets d'intervention en milieu scolaire auront permis de connaître davantage la

clientèle des jeunes décrocheurs et d'agir à titre préventif car, comme le directeur le soulignait si bien, un nombre important d'entre eux auraient probablement frappé aux portes de son organisme tôt ou tard, puisque à l'heure actuelle 80 % de sa clientèle est constituée de jeunes n'ayant pas complété leur secondaire V.

### 3.4 SEMO MONTÉRÉGIE À LONGUEUIL

La corporation SEMO Montérégie est composée d'une équipe de dix personnes dont sept conseillers en main-d'oeuvre qui couvrent l'ensemble du territoire de la Montérégie par le biais de différents points de service. Cette corporation est gérée par un conseil d'administration composé de neuf personnes. Afin de pouvoir bénéficier de sommes d'argent provenant du gouvernement fédéral, une nouvelle corporation a été créée dans le but initial de réaliser un projet en horticulture sans être soumis au cadre normatif régissant le programme SEMO. C'est ainsi qu'on retrouve associé au SEMO le Service de développement d'employabilité de la Montérégie (SDEM), géré lui aussi par un conseil d'administration composé de sept personnes issues du conseil d'administration de la corporation SEMO et où travaillent une douzaine de personnes. Le directeur et la coordonnatrice sont les mêmes pour les deux corporations, alors que toutes les autres personnes ne travaillent que dans l'une ou l'autre corporation.

À la suite d'un appel téléphonique d'un représentant de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) l'informant que l'Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH) avait une idée pour faire travailler des personnes handicapées dans le secteur horticole, un comité de travail a aussitôt été mis sur pied. Ce comité, formé du directeur de l'organisme SEMO, du représentant de l'OPHQ et d'un représentant de l'IQRHH a alors travaillé à l'élaboration de ce projet dont l'objectif principal était l'intégration de cent personnes handicapées dans le domaine de l'horticulture à l'intérieur d'un délai d'un an. Une fois le projet conçu, l'IQRHH a alors effectué une demande de subvention pour la réalisation de ce projet unique et novateur à Développement des ressources humaines Canada. Cependant, comme l'IQRHH n'avait ni les ressources humaines, ni l'expertise quant à l'intégration des personnes handicapées au marché du travail elle a offert le contrat à la corporation SEMO. Toutefois, étant donné qu'il s'agissait d'exécuter un contrat dans un cadre différent et avec des sommes autres que celles reçues à même la subvention du programme SEMO, l'idée de créer une corporation complémentaire s'est rapidement imposée. Durant les démarches d'incorporation, une personne de l'organisme SEMO a alors été déchargée afin de réaliser le mandat confié à la future corporation qui se voyait chargée des responsabilités suivantes à savoir:

- le contact auprès des employeurs dans le secteur horticole;
- la présélection des candidates et candidats;
- le placement de la clientèle;
- la négociation au besoin des programmes de subvention accordés à certains employeurs lors de la signature des contrats d'intégration au travail de l'OPHQ avec la personne handicapée;
- le suivi en emploi avec l'employeur et la personne handicapée.

Bref, les tâches assignées correspondaient à toute l'expertise acquise au fil des ans par les conseillers en main-d'oeuvre de l'organisme SEMO avec la clientèle de personnes handicapées au regard de leur intégration au marché du travail, mais cette fois-ci dans un domaine très spécifique et sans

égard au critère de la provenance du revenu des participants. D'ailleurs, le principal critère de sélection de la clientèle dans ce projet était, hormis le fait d'être une personne handicapée, d'être motivée à vouloir intégrer un emploi dans le secteur horticole.

Finalement, après avoir rejoint quelques six cents employeurs, cent quarante postes ont ainsi pu être trouvés, mais confrontés à un sérieux problème de transport, les conseillers en main-d'oeuvre de l'organisme SEMO ont alors réussi à combler soixante-trois de ces postes qui ont donc profité à autant de personnes handicapées.

Naturellement, une fois l'intégration en emploi complétée, tout le processus du suivi et de l'accompagnement auprès des clients et des employeurs étaient assumés par les conseillers en main-d'oeuvre de l'organisme SEMO, ces derniers se rendant sur place dans la plupart des cas. Une démarche d'accompagnement très particulière a même été faite avec un groupe de personnes handicapées qui étaient assignées à un plateau de travail pour exécuter des tâches chez le même employeur durant toute la période de l'été. En effet, un autobus a pu être nolisé et une personne engagée aux fins de les conduire à leur lieu de travail et de les ramener à leur domicile le soir. De plus, cette dernière travaillait aussi avec les personnes handicapées durant la journée, les supervisait et les motivait. Le directeur et la coordonnatrice du projet sont même allés travailler sur place eux aussi pour stimuler le groupe et se familiariser davantage avec ce genre de travail relevant d'un domaine qu'ils connaissaient somme toute très peu. Bref, cette expérimentation leur a permis de mettre à profit toute l'expertise acquise au sein de l'organisme SEMO en terme notamment d'accompagnement et de soutien à l'emploi.

Pour les personnes handicapées, les retombées dans le cadre de cette expérimentation ont été importantes. D'abord pour une majorité d'entre eux, il s'agissait d'un premier emploi. De plus, cette expérience de travail a permis à plusieurs de réintégrer plus facilement le marché du travail dans le même secteur l'année suivante ou pour d'autres dans un secteur complètement différent.

Aussi, grâce à tout le travail de sensibilisation effectué par les conseillers en main-d'oeuvre auprès des employeurs du secteur horticole, une percée importante a été réalisée quant à l'intégration des personnes handicapées sur le marché du travail dans ce domaine.

À ce propos d'ailleurs, un vidéo a même été produit pour rendre compte de cette expérimentation novatrice tout en permettant de réaliser la promotion du travail des personnes handicapées dans le domaine de l'horticulture, car un des objectifs de ce projet était de pouvoir le reproduire ailleurs au Québec. Il semble que cet objectif puisse être atteint cette année, étant donné que la région de Laval serait sur le point de vivre une expérience similaire.

Par ailleurs, pour la nouvelle corporation, le fait d'investir un domaine plus spécifique d'emplois a fait germer un certain nombre d'idées au sein de celle-ci, tout en faisant ressortir l'importance d'offrir une formation préparatoire à l'emploi lorsqu'il s'agit d'emplois un peu plus spécialisés.

C'est alors que deux autres projets ont été mis de l'avant, le projet en horticulture ayant servi de rampe de lancement à la nouvelle corporation. Un programme de formation adaptée en recherche d'emploi pour la clientèle ayant une limitation fonctionnelle a été élaboré puis soumis à Développement des ressources humaines du Canada qui a finalement accepté et accordé le financement nécessaire à sa réalisation. Ce programme consiste à offrir tous les mois à des groupes

formés de dix personnes ayant des déficiences physiques ou sensorielles, une formation étalée sur quatre semaines dont le contenu est réparti comme suit :

- Première semaine: *Connaissance de soi*

Le deuil de la perte d'emploi, les préjugés, les peurs et les obstacles, les forces et les faiblesses, les valeurs, les intérêts, les habiletés transférables, l'attitude.

- Deuxième semaine: *Stratégies de recherche d'emploi et outils*

Le réseau de contacts, le marché du travail, pistes d'emploi, le curriculum vitae, la carte de présentation, le dossier personnel, la gestion des références, message de présentation téléphonique, simulations d'appels aux employeurs, les lettres, le formulaire de demande d'emploi.

- Troisième semaine: *Préparation à l'entrevue et évaluation*

Questions épineuses, simulations d'entrevues, évaluation en groupe, analyse des offres d'emploi, comment conserver son poste.

- Quatrième semaine: *Semaine de motivation*

Capsules de motivation (vidéos), l'importance de l'attitude en recherche d'emploi, le potentiel et l'estime de soi, le comportement en groupe, les exigences et critères d'embauche en entreprise (poste idéal), la gestion du stress, comment conserver son emploi, comment régler les conflits, entrevues de groupe avec comité de sélection, le procès du chercheur d'emploi, retour sur la stratégie complète de recherche d'emploi, questions épineuses en entrevue, pourquoi on ne m'engage pas?, le langage du corps.

Il s'agit donc d'une formule "Club de recherche d'emploi" adaptée toutefois à une clientèle de personnes handicapées où un ratio de deux formateurs pour dix clients est nécessaire, afin d'accorder plus de temps à chacun au niveau de ces apprentissages et ce, dans un cadre plus souple. Deux constats sont à l'origine de ce projet. D'abord, une liste d'attente constituée de trois cents à quatre cents personnes désirant obtenir les services de l'organisme SEMO sans toutefois pouvoir en bénéficier puisque ne se qualifiant pas comme prestataires de la sécurité du revenu. Aussi, la possibilité d'intervenir avec des groupes, alors qu'au sein de l'organisme SEMO le travail effectué avec la clientèle l'était dans un contexte exclusivement individuel, étant donné que la majorité des clients souffraient de problèmes en santé mentale ou de déficiences intellectuelles. La formation envisagée visait donc plutôt une clientèle aux prises avec des déficiences physiques ou sensorielles et qui jouissait très souvent d'une plus grande autonomie au niveau de leur recherche d'emploi, permettant ainsi une intervention de groupe. Il s'agissait aussi d'une clientèle universelle, c'est-à-dire sans égard à la provenance de leurs revenus.

Pour réaliser ce projet, la nouvelle corporation a cependant embauché de nouvelles ressources, soit deux conseillers en formation et une personne au niveau du soutien technique, contrairement au projet en horticulture où les effectifs de l'organisme SEMO s'étaient acquittés des tâches. Toutefois, avant de se lancer dans cette nouvelle formule, deux conseillers en main-d'oeuvre de l'organisme SEMO avaient travaillé à concevoir et développer cette approche, pour finalement mener une expérimentation avec trois groupes de personnes handicapées et conclure au bien fondé de celle-ci.

La nouvelle corporation offre d'ailleurs pour une deuxième année consécutive la formation adaptée en recherche d'emploi dont l'objectif est toujours l'intégration au marché du travail sans être soumise par ailleurs au cadre normatif du programme SEMO et à la règle du placement devant s'échelonner sur une période de treize semaines. Sur ce point, le bilan des résultats de la première année de formation a démontré un taux de placement de 46 %. Cependant, au-delà de ces résultats, cette expérimentation a permis d'offrir des services à des personnes qui attendaient d'avoir accès à ceux offerts par l'organisme SEMO depuis un an, deux ans et même trois ans.

Fort de cette réalisation, la nouvelle corporation a mis de l'avant un autre programme de formation dans le domaine de la bureautique et du secrétariat s'adressant cette fois-ci à dix personnes handicapées (dont sept prestataires de l'assurance-emploi) sur une période de quarante-huit semaines et ce, à raison de cinq jours par semaine pour un total de 888 heures.

À l'aide d'une personne qui avait une très bonne connaissance de l'informatique et qui avait déjà été secrétaire avant d'obtenir son baccalauréat en information scolaire et professionnelle, le directeur et la coordonnatrice de la corporation ont élaboré le contenu du programme de formation scindé en deux parties, la formation professionnelle et la formation pré-emploi. La formation professionnelle couvre l'apprentissage d'une gamme de logiciels considérés en forte demande par une compilation des offres d'emplois de trois centres d'emploi de la région. À ces cours en bureautique s'ajoutent des cours en comptabilité de base, en français et en anglais. La formation pré-emploi couvre quant à elle trois volets soit : 1) Dynamique de vie (ex: affirmation de soi; droits au travail, gestion du stress et du temps. . .); 2) Méthodes de recherche d'emploi; 3) Formation en milieu de travail (stages).

Par la suite, une demande de subvention a alors été présentée à Développement des ressources humaines Canada qui a accepté de verser les fonds nécessaires. Un local a alors été loué dans le même immeuble que celui où loge l'organisme SEMO tout comme dans le cas du projet précédent. Pour cette expérimentation, quatre nouveaux formateurs ont été embauchés, et parmi ces personnes, l'une d'elles s'est vue confier un rôle clé pour deux raisons principales. D'abord parce qu'elle avait une formation en secrétariat, mais surtout parce qu'elle avait une très bonne connaissance de la clientèle, ayant été elle-même conseillère en main-d'oeuvre au sein de l'organisme SEMO suite à l'obtention de son baccalauréat en information scolaire et professionnelle. Elle a donc participé au processus de sélection des candidats dans un premier temps, puis à l'organisation de la logistique et depuis le début du programme de formation y enseigne le français, le secrétariat, les méthodes dynamiques de recherche d'emploi et le cours sur la dynamique de vie.

Une fois le programme de formation complété, un stage en entreprise d'une durée de huit semaines est prévu, et une attestation est alors émise par un conseiller en main-d'oeuvre de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre à chacun des participants. Naturellement, un suivi en entreprise sera effectué auprès de chacun des stagiaires de façon régulière et ce, durant toute la période du stage tout comme d'ailleurs durant la formation.

L'objectif de cette expérimentation est de réussir à intégrer en emploi les dix personnes handicapées une fois leur stage respectif terminé et après leur avoir offert une formation de qualité dans un domaine spécialisé. Une fois que les résultats de cette première expérimentation seront connus, la corporation SDEM souhaite répéter l'expérience en apportant toutefois quelques modifications au programme de formation quant au choix de certains logiciels informatiques.

Comme on peut le constater, l'expertise SEMO a été ici aussi mise à profit pour l'élaboration et la réalisation de ces différents projets, par le biais certes d'une nouvelle corporation poursuivant toutefois la même mission d'intégration en emploi auprès des personnes handicapées et qui s'imprègne de la même philosophie. La complémentarité des services offerts à un plus grand nombre de personnes handicapées a aussi permis d'étendre leur expertise, de jouir d'une plus grande reconnaissance du milieu et de développer de nouveaux partenariats.

D'ailleurs à cet effet, un nouveau projet de formation dans le domaine de la téléphonie est actuellement en phase de développement en collaboration avec des grandes entreprises du secteur privé et la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre.

### 3.5 LES SERVICES DE MAIN-D'OEUVRE L'APPUI INC À BAIE-ST-PAUL

Cette expérimentation porte sur le développement et l'application d'un modèle d'intervention qui repose sur la mise en place d'une grappe régionale en employabilité. Selon le directeur de la corporation, il s'agit d'une approche globale novatrice qui touche la réadaptation, le développement de l'employabilité et l'intégration en emploi. Avant de préciser dans quel contexte la corporation SEMO a évolué afin de mieux comprendre ce qui l'a motivée à mettre de l'avant cette approche, il faut mentionner que cette corporation SEMO est la dernière à avoir été mise sur pied et qu'il s'agit par conséquent du plus jeune organisme à avoir reçu la subvention du programme SEMO d'une part, mais que d'autre part le montant de cette subvention est aussi l'un des plus petit à avoir été octroyé.

D'abord, au tout début de son existence, la corporation SEMO ne bénéficiait que de deux personnes-ressources pour répondre aux besoins de la clientèle formée exclusivement de personnes handicapées et ce, malgré un vaste territoire à couvrir et une proportion élevée de personnes handicapées dans la population.

En effet, selon le directeur du SEMO, la région de Charlevoix est une des régions au Québec où la proportion de personnes handicapées est la plus forte car on y retrouve un certain nombre de maladies héréditaires liées à la consanguinité dont l'ataxie spastique.

Par contre, l'étalement des populations entraînant du même coup un isolement important pour leurs clients confrontés à l'absence de transport en commun fait en sorte qu'il devient difficile pour la corporation de répondre aux normes fixées par le MSR en terme de nombre de clients à admettre et quant à la provenance de leurs revenus. Aussi, après deux ans d'existence la corporation atteint un point de saturation et décide donc d'un commun accord avec le MSR d'étendre ses services à un autre groupe cible, soit la clientèle de jeunes. Dès la première année, la demande de service provenant de cette clientèle est très forte. La corporation constate alors rapidement qu'il est impossible avec les ressources humaines et financières dont elle dispose, de répondre convenablement aux besoins. Refusant de gérer une liste d'attente, la corporation décide plutôt de trouver des moyens pour répondre davantage à la demande et pour devenir financièrement plus autonome. C'est alors que la corporation, avec l'assentiment de son conseil d'administration, décide de se faire reconnaître comme corporation intermédiaire de travail et ainsi pouvoir faire de la location de main-d'oeuvre et de la gestion de plateaux de travail. Selon le directeur, c'est la meilleure décision qu'ils aient prise, à la fois pour la clientèle et la corporation. En effet, alors que l'opportunité s'est présentée, ils ont fait le pari qu'il était possible de se servir efficacement de ce nouvel outil, en s'assurant d'abord de répondre aux besoins de la clientèle et de gérer convenablement les sommes d'argent dont ils pouvaient bénéficier. Selon le directeur, la corporation a vraisemblablement gagné son pari.

Une des conséquences rattachées au volet de la location de main-d'oeuvre a été de doubler les effectifs de la corporation. Il leur a donc été possible de couvrir un plus large territoire en embauchant un conseiller en main-d'oeuvre supplémentaire pour la Malbaie et une autre

personne pour prendre en charge le volet administratif, libérant du même coup du temps de représentation pour le directeur. Ce dernier a donc pu s'impliquer davantage à l'extérieur de la corporation et participer à l'élaboration et au développement de différents projets pour la clientèle tout en faisant mieux connaître l'organisme et les services offerts.

Mais par-dessus tout, cela a permis à la corporation d'innover en créant des plateaux de travail pour la clientèle dans différents secteurs d'activités liés aux profils des clientèles admises. Un de ces secteurs vise à accomplir différents mandats comme manoeuvre ainsi que dans le domaine du secrétariat à l'intérieur de diverses entreprises de la région. Un autre est relié au tourisme, secteur pour lequel on retrouve d'ailleurs une forte concentration d'emplois saisonniers dans la région. Des clients travaillent alors comme soutien technique dans le cadre de différents festivals qui se tiennent dans la région. Enfin le dernier quant à lui origine de la Grappe Régionale en Employabilité (GRE) dont il sera question ci-après et s'applique à un plateau de travail en assemblage et artisanat. Avant d'en arriver au concept de la GRE cependant, une première expérimentation relative à ce dernier plateau voit le jour en 1994-1995.

Partant du constat qu'il y a sur son territoire des personnes handicapées qui sont laissées pour compte étant donné qu'elles ne sont pas prêtes à intégrer le marché du travail régulier et qu'elles ne rencontrent pas les prérequis nécessaires pour accéder à un Centre de travail adapté (CTA) ou à des Services d'apprentissage aux habiletés de travail (SAHT), l'organisme SEMO élabore un premier projet expérimental par le biais de sa Corporation intermédiaire de travail (CIT). En effet, de concert avec l'Association des personnes handicapées qui était en recherche de financement à cette époque et une entreprise d'élevage d'escargots gérée par des personnes handicapées, soit l'Escargotière des quatre temps, qui elle souhaitait exploiter la coquille d'escargot pour en faire des produits dérivés afin de les vendre aux touristes, et finalement une corporation d'habitation adaptée pour personnes handicapées à l'intérieur de laquelle certains membres désiraient s'occuper d'une façon valorisante, l'organisme SEMO s'ingénie à mettre en commun tous ces intérêts. C'est alors que le premier plateau de travail dans le domaine de l'artisanat est mis sur pied et où l'activité principale consistait à produire des articles issus de la coquille d'escargot, comme par exemple des porte-clés, épinglettes et autres objets divers. Le plateau de travail issu de la Corporation intermédiaire de travail (CIT) devient alors un outil supplémentaire pour le conseiller en main-d'oeuvre qui reçoit une personne handicapée ayant recours aux services de l'organisme SEMO et qui, après avoir exploré avec lui l'ensemble des possibilités, peut en venir à identifier ce plateau comme étant un lieu approprié à son cheminement. À ce moment, l'intégration au plateau se fait surtout par le biais du programme EXTRA à raison de vingt heures par semaine durant une période de trois à quinze mois.

Après une année d'expérimentation, certains constats s'imposent. D'une part, on assiste à une certaine saturation du marché quant aux produits dérivés de la coquille d'escargot et d'autre part, on évoque la limitation des apprentissages possibles de la clientèle. L'organisme songe alors à développer d'autres formules et investir d'autres domaines dont notamment celui de la chandelle décorative. Aussi, parallèlement à cela, une table régionale regroupant l'ensemble des intervenants oeuvrant auprès des personnes handicapées, dont l'organisme SEMO, est formée dans le but de réfléchir sur la façon de développer des ressources socioprofessionnelles, pour des clientèles qui sont moins prêtes à intégrer le marché du travail. Après réflexions et discussions,

l'organisme SEMO présente le concept de la Grappe Régionale en Employabilité (GRE) auquel ont adhéré les intervenants après l'avoir bonifié quelque peu. Le modèle conceptuel de la GRE se traduit dans les faits en quatre champs d'intervention graduée, soit: 1. les ateliers domaniaux ou plateaux de travail; 2. les cellules parrainées; 3. les places en compagnonnage; 4. les mandats à domicile.

Dans le cas des plateaux de travail, il s'agit de regrouper une douzaine de personnes à l'intérieur d'un même lieu physique dans un but de développement d'employabilité et d'intégration anticipée au marché du travail. Ces personnes fournissent alors une prestation de travail d'au moins vingt heures par semaine reliée à la production de biens par le biais d'un programme EXTRA. Elles sont supervisées par une personne sur place, chargée de les encadrer au niveau de leurs tâches à effectuer et par un conseiller en main-d'oeuvre de l'organisme SEMO au niveau de leur cheminement individuel. Dans le cas qui nous occupe, les plateaux de travail en artisanat et assemblage regroupent des gens qui travaillent au moulage, à la préparation et à la finition d'objets variés en plâtre, cire, bois et autre matière. On retrouve actuellement un plateau dans le secteur de la Malbaie et un plateau dans le secteur de Baie-Saint-Paul, couvrant ainsi l'est et l'ouest du territoire. De ces plateaux découlent les trois autres volets de la GRE.

Les cellules parrainées quant à elles s'adressent à des plus petits groupes de personnes qui, compte tenu de leur situation, ne peuvent accéder à un travail à raison de vingt heures par semaine. On confie alors la responsabilité à un organisme communautaire d'accueillir un groupe formé de trois à sept personnes qui exécutent eux aussi un travail de production, mais pour lequel les tâches sont moins complexes ou requièrent moins d'habiletés, ou parfois encore cela peut consister en un aménagement dans le rythme de production. L'organisme parrain joue donc un rôle de sous-traitant à l'égard des plateaux de travail. À titre d'exemple, l'Éveil Charlevoisien, qui oeuvre dans le domaine de la santé mentale, accueille dans ses locaux et prend en charge un petit groupe d'individus aux prises avec des problèmes en santé mentale et met à leur disposition une table de travail. Cet organisme reçoit alors une quantité d'objets déjà moulés qui proviennent des plateaux de travail et s'assure de les faire compléter par son groupe selon des critères établis. Il faut comprendre que ce volet s'adresse davantage à des personnes qui sont en phase de réadaptation et pour lesquels des interventions spécialisées soutenues sont nécessaires et doivent être faites par des intervenants ayant l'expertise reliée à leurs problématiques particulières. Dans le cas des cellules parrainées, le rôle de l'organisme SEMO est davantage axé sur la fourniture du médium de travail, faisant ainsi ressortir l'importance du réseautage des ressources du milieu autour du concept de la GRE quant à l'intégration socioprofessionnelle des personnes handicapées. Ce deuxième volet permet donc de faire vivre des activités valorisantes à une clientèle spécifique dans un contexte de socialisation, avec comme objectif principal d'évaluer leur comportement et cheminement durant tout le terme convenu entre l'organisme parrain et l'organisme SEMO.

Le troisième volet pour sa part concerne les places en compagnonnage et touche plutôt une ou deux personnes à la fois qui sont accueillies non pas par un organisme parrain mais par un artisan local ou régional. On offre donc à ces personnes la possibilité de développer leur connaissance et savoir-faire auprès d'un compagnon ayant de l'expérience dans son domaine. Il peut s'agir d'un sculpteur, d'un artiste peintre, d'un ébéniste ou de tout autre artisan. À titre d'exemple, un

ébéniste accueille présentement un travailleur qui apprend à fabriquer les planchettes de bois qui serviront à produire des objets variés dans les cellules parrainées et dans les plateaux de travail, pour ensuite être vendus. Ce volet permet une plus grande souplesse et augmente les moyens dont disposent un conseiller en main-d'oeuvre pour faciliter l'intégration au marché du travail d'un individu qui ne peut, pour une raison ou pour une autre, se rendre au lieu du plateau de travail de sa région. En lui trouvant un compagnon dans son agglomération, il peut alors vivre une expérience de travail enrichissante et formatrice dans son milieu d'origine.

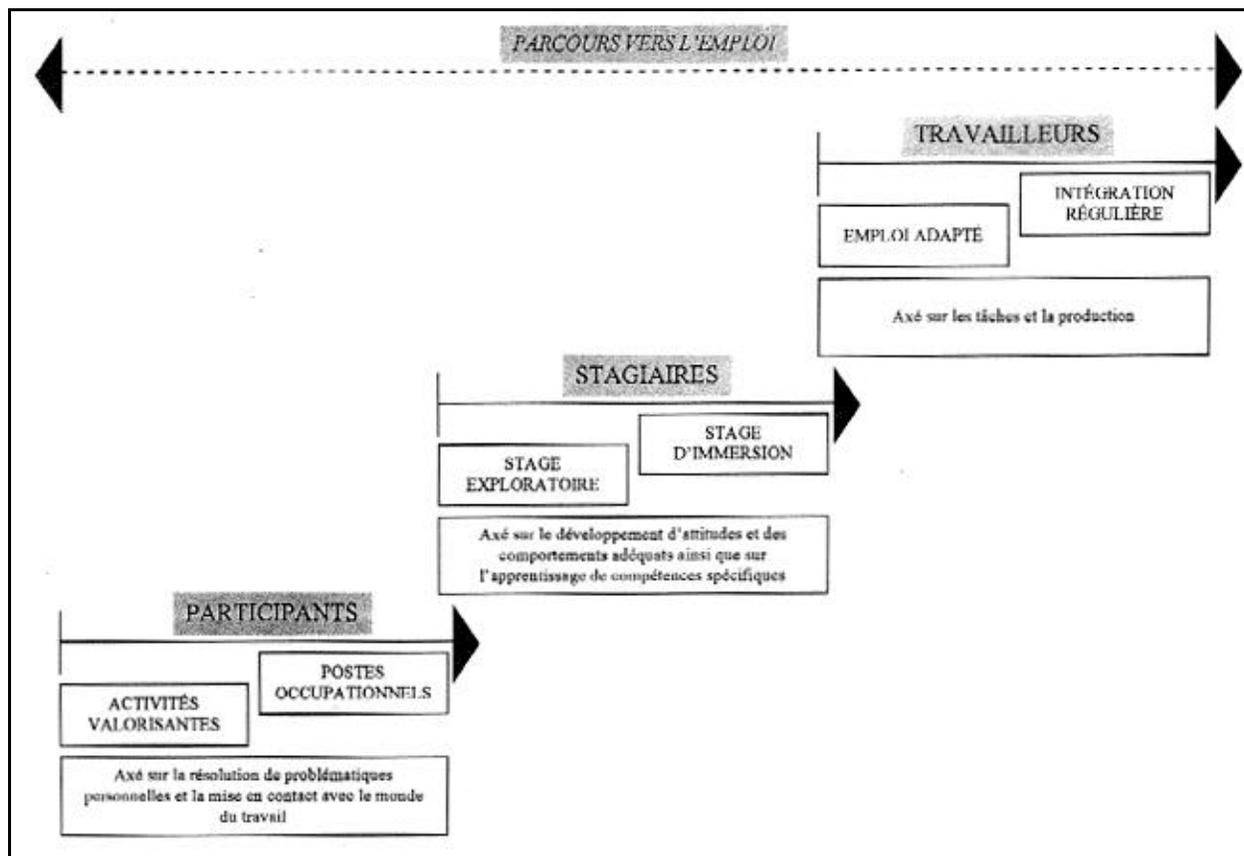
La quatrième et dernier volet quant à lui fait référence à de petits contrats de travail qui peuvent être donnés à des individus dans leur lieu de résidence, d'où l'appellation «mandats à domicile». Ils exécutent alors de la sous-traitance pour le compte des plateaux de travail. On vise ici à rejoindre des personnes qui sont aux prises avec des problématiques personnelles qui les contraignent de façon significative dans leur fonctionnement et leurs déplacements.

Jusqu'à présent, le concept de la Grappe Régionale en Employabilité à partir des plateaux de travail en assemblage et artisanat a eu des retombées pour une quarantaine de personnes. Il s'agit donc d'une approche qui se situe dans un continuum et dans laquelle il est possible pour des individus d'évoluer à leur rythme et de franchir différentes étapes selon leurs capacités. La Figure 1 fait d'ailleurs ressortir l'aspect de gradation qui existe à l'intérieur de ce concept et qui permet aux individus qui en manifestent le désir et qui en ont les capacités d'atteindre trois niveaux de statut différent.

La phase d'implantation de ce concept tire bientôt à sa fin, mais une autre phase toute aussi importante reste à réaliser, soit la phase de consolidation. Pour y arriver, la Corporation Intermédiaire de Travail (CIT) souhaite être en mesure de s'autofinancer grâce à une ou des activités économiques générant suffisamment de profits, ce qui leur permettrait alors de ne plus être dépendant des programmes EXTRA. Différents scénarios sont présentement à l'étude dont la possibilité d'implanter une fabrique de chandelles décoratives qui créerait une dizaine d'emplois réguliers. Aussi, les divers objets créés à même les plateaux de travail et qui sont produits en quantité réduite pourraient également passer à une production de masse et être vendues par des grossistes. Bref, mieux se portera le volet économique de la corporation, plus elle sera en mesure d'exécuter sa mission sociale d'intégration socioprofessionnelle pour le bénéfice de la clientèle de jeunes et de personnes handicapées.

En dépit du fait que l'implantation de ce concept ait été réalisée par le biais de la Corporation Intermédiaire de Travail (CIT), le directeur de la corporation insiste sur le fait que ce sont l'approche et l'expertise développées au sein de l'organisme SEMO qui ont servi de toile de fond à toutes leurs actions entreprises jusqu'à présent. Cette approche fortement personnalisée axée sur les besoins de chaque client dans un continuum vient d'ailleurs d'être exportée à l'intérieur du Carrefour Jeunesse-Emploi pour laquelle la corporation vient d'obtenir l'accréditation. Cette expertise et cette approche seront donc mises à profit pour le bénéfice d'une clientèle élargie et ce, sur un plus vaste territoire.

Figure 1 Intégration socioprofessionnelle selon l'approche de la grappe régionale en employabilité (Les Services de Main-d'oeuvre L'Appui inc)



D'ailleurs, à cet effet, un conseiller en main-d'oeuvre de l'organisme SEMO qui était à la retraite vient tout juste d'être réembauché pour une période de trois semaines afin de former les nouveaux conseillers du CJE à l'approche SEMO. Selon le directeur de la corporation, cette approche demeure la pierre d'assise sur laquelle repose leurs interventions. La corporation, appuyée par son conseil d'administration, entend donc poursuivre sa mission en offrant désormais une gamme de services complémentaires dans une optique universelle. Somme toute, l'organisme SEMO leur aura permis d'implanter une approche et la CIT et le CJE de la promouvoir davantage.

### 3.6 LIAISON FEMMES-TRAVAIL À VICTORIAVILLE

Cette expérimentation est le fruit d'une concertation entre deux organismes communautaires qui ont uni leurs forces dans le but de mettre sur pied une entreprise d'insertion. En effet le Comité de défense des droits des personnes assistées sociales (C.D.P.A.S.) avait développé un volet d'activités de travail consistant à la cueillette et la vente de livres usagés dont le but principal était de bénéficier d'une source de financement supplémentaire. Ce volet est désigné sous le nom de Recyclo-livres.

Parallèlement à cela, l'ancienne directrice de Liaison Femmes-Travail était très intéressée par ce qui se faisait en France (étant elle-même française d'origine), en lien avec les entreprises d'insertion. Elle faisait d'ailleurs partie d'un collectif au niveau provincial regroupant les entreprises d'insertion. Elle donnait aussi de la formation à certains organismes pour les initier au concept d'entreprise d'insertion. Sachant comment articuler tout cela et consciente par ailleurs qu'il n'existait aucune entreprise d'insertion dans la région, elle a alors pensé à soumettre un projet conjoint avec Recyclo-livres dans le but d'en créer une. Elle a donc fait les représentations nécessaires auprès du coordonnateur de l'organisme, qu'elle connaissait bien d'ailleurs, afin qu'il offre le milieu de travail. L'organisme Liaison Femmes-Travail pour sa part offrait aux participants le volet formation, encadrement et suivi. Il s'agissait donc de transférer l'expertise de leur organisme à l'intérieur de l'entreprise d'insertion. Cela exigeait cependant l'élaboration de nouveaux outils et contenus de formation. Une fois que le projet a été accepté, Recyclo-livres est alors devenu une entreprise d'insertion et Liaison Femmes-Travail a commencé son intervention auprès des participants - employés de l'entreprise. Pour ce faire, une demande de financement dans le cadre du FRAIE a été adressée au Centre Travail Québec de la région afin de permettre l'embauche d'une personne. Cette ressource supplémentaire était nécessaire, car Liaison Femmes-Travail n'avait pas les ressources humaines suffisantes pour permettre de dégager du temps de préparation et d'intervention auprès des participants dans l'entreprise d'insertion. Durant leur passage à Recyclo-livres qui prend la forme d'un programme Extra suivi d'un programme PAIE totalisant environ une période d'un an, chaque participant bénéficie des services suivants: un suivi en emploi; des ateliers de formation; un accompagnement individualisé. Quant aux ateliers de formation, ils ont comme objectifs d'optimiser le passage dans l'entreprise, d'élargir les champs professionnels et d'équiper les participants pour une réintégration durable en emploi. Les champs couverts par les ateliers sont:

- Bilan personnel:
    - Connaissance de soi;
    - Inventaire des expériences;
    - Compétences génériques.
  - Organisation personnelle:
    - Concilier travail et vie familiale;
    - Prendre soin de soi;
    - Temps libre et loisirs.
  - Élargissement du choix professionnel:
    - Ouverture sur les métiers;
    - Information scolaire et professionnelle;
    - Initiation aux métiers non traditionnels.
  - Renforcement des compétences de base:
    - Expression écrite et orale;
- Communication;
  - Calcul élémentaire;
  - Initiation aux nouvelles technologies;
  - Législation;
  - Citoyenneté.
  - Remédiation:
    - Stratégies de résolution de problèmes;
    - Raisonnement logique;
    - Principes de vie.
  - Développement personnel:
    - Affirmation de soi;
    - Relation à autrui;
    - Pertes et deuils.

Aussi, chaque semaine, des rencontres de groupe jumelées à des rencontres individuelles ont lieu sous la responsabilité de la personne ressource dans l'entreprise d'insertion. Au début cependant, les séances de formation en groupe se tenaient dans les locaux de Liaison Femmes-Travail, mais les participants ont demandé pour des raisons d'ordre pratique, que cela se fasse dans leur lieu de travail. Il y a donc trois heures environ par semaines réservées aux formations de groupe. En plus des rencontres individuelles avec les participants, la personne ressource tient également des rencontres avec l'adjointe à la coordination et le coordonnateur de Recyclo-livres afin de s'échanger des informations permettant d'assurer le meilleur suivi en emploi possible. Par ailleurs, lorsqu'un participant termine son programme dans l'entreprise d'insertion ou s'il quitte pour un emploi régulier à l'extérieur, le suivi en emploi ou l'accompagnement dans ses démarches de recherche d'emploi s'effectue par la personne ressource.

À quelques mois de la fin de cette première année d'expérimentation au sein d'une entreprise d'insertion, Liaison Femmes-Travail n'est pas en mesure de dresser un bilan final de celle-ci mais a néanmoins relevé certaines lacunes. Tout d'abord, comme il s'agit d'un groupe de participants pour lequel il y a des entrées et sorties variables dans le temps quant au début et à la fin de leur programme respectif, il devient difficile d'offrir des ateliers de formation sur une base continue puisque tous n'ont pas accès à la formation au même moment. De plus, avant que ne soit embauchée une adjointe à la coordination assurant une présence toute la semaine au sein de l'entreprise d'insertion, une certaine faiblesse existait quant au suivi en emploi devant être assumé par l'entreprise. L'ajout de cette personne ressource a toutefois contribué à améliorer la situation.

Selon la directrice de Liaison Femmes-Travail, ce projet aura tout de même permis à l'organisme d'acquérir une certaine expérience au sein d'une entreprise d'insertion par l'entremise de ses quinze participants. Par ailleurs, l'organisme entend conserver tous les outils et contenus de formation qui ont été développés dans le cadre de ce projet afin de pouvoir être réutilisés. Mais par dessus tout, l'organisme Liaison Femmes-Travail, qui vient tout juste de s'incorporer, souhaite se servir de cette expérimentation pour élaborer d'autres projets.

En effet, l'organisme vient de déposer trois nouvelles demandes de subvention pour développer des plateaux de travail afin, cette fois-ci, de permettre à leurs clientes d'y être référées et de vivre des expériences de travail significatives dans le but de réintégrer graduellement le marché du travail. La formule des plateaux de travail permettra donc à l'organisme d'offrir à des femmes, qui ont une longue absence du marché du travail ou qui ont peu d'expériences de travail, une alternative valable quant au développement de leur employabilité.

De plus, l'organisme maintenant incorporé souhaite vendre ses services et son expertise quant à ses ateliers de formation, son accompagnement, sa méthode de recherche d'emploi et ses suivis en emploi à différentes organisations dans le but de diversifier ses actions et devenir ainsi moins dépendant financièrement de la subvention inhérente au programme SEMO.

À ce propos et à la suite du travail effectué avec les participants employés de Recyclo-livres, le Centre Travail-Québec de la région vient tout juste de demander à l'organisme Liaison Femmes-Travail s'il était intéressé à reprendre l'expérience avec d'autres organismes semblables dans la région. La réponse a été positive puisque Liaison Femmes-Travail demeure convaincu du bien-fondé de la formule mais des négociations devront cependant être entreprises afin de concrétiser le tout.

Dans un autre ordre d'idées, la directrice fait part des retombées d'un autre projet dont le premier volet a été réalisé avant son entrée en fonction au sein de l'organisme. Il s'agit du projet Femmes et production industrielle s'inscrivant dans la volonté de la Commission femmes où siégeait l'ancienne directrice de Liaison Femmes-Travail. En effet, lors de l'exercice de planification stratégique du Conseil régional de développement de la région 04, cette commission avait identifié comme prioritaire l'amélioration des conditions socio-économiques des femmes. Un comité dont l'ancienne directrice faisait partie a alors été formé et le projet Femmes et production industrielle est né. Ce projet a donc été conçu et développé pour permettre aux femmes d'investir des secteurs d'emplois où elles sont peu présentes d'une part, et d'autre part, pour promouvoir la main-d'oeuvre féminine dans des emplois à la production dans les entreprises manufacturières, le tout afin de favoriser un accès plus large pour celle-ci sur le marché de l'emploi. La stratégie d'action de ce projet était donc orientée vers la promotion de l'accès aux emplois de métier non traditionnels pour les femmes dans l'industrie manufacturière. L'implication financière notamment de différents partenaires a permis d'embaucher des personnes ressources dont le mandat consistait à élaborer un questionnaire afin de mener une enquête auprès des employeurs des secteurs manufacturiers de la région 04, de compiler les données, d'en faire l'analyse et de produire un rapport. Le but de cette enquête était d'identifier les emplois de métier qui présenteraient les plus grandes opportunités pour la main-d'oeuvre féminine, de connaître l'intérêt et les réticences des employeurs quant à la présence des femmes à la production dans des emplois non traditionnels et de tracer un profil des entreprises manufacturières quant à leurs pratiques d'embauche et de gestion de l'intégration des femmes.

Une fois le rapport complété et des pistes d'action identifiées, une brochure promotionnelle à l'intention des employeurs intitulée "Pourquoi j'embaucherais une femme, moi?" et faisant état des principales conclusions de l'enquête a été distribuée à ces derniers.

Tout au long de ce projet, l'ancienne directrice de Liaison Femmes-Travail a été impliquée et a participé activement à l'élaboration du questionnaire ainsi qu'à la cueillette et l'analyse des données, de même qu'au suivi et l'encadrement des personnes ressources durant toutes les étapes de ce projet.

Pour faire suite au premier volet de ce projet, un deuxième volet vient d'être financé par la Direction des ressources humaines Canada et par la Société québécoise du développement de la main-d'oeuvre pour une période d'un an. C'est donc ici que la nouvelle directrice de Liaison Femmes-Travail prend la relève en s'intégrant au Comité Femmes et production industrielle. À l'intérieur de ce deuxième volet, il s'agit maintenant de mener des interventions dans chacun des territoires de la région 04. Ses interventions se feront à trois niveaux. Tout d'abord, sur le territoire desservi par Liaison Femmes-Travail, c'est-à-dire les MRC d'Arthabaska et de l'Érable, un ciblage sera fait au niveau des employeurs, des partenaires en employabilité et des femmes afin d'intervenir par la suite auprès de ceux-ci.

Dans un premier temps, et en collaboration avec les personnes ressources embauchées dans le cadre de ce projet, une journée d'information auprès de tous les partenaires en employabilité de leur territoire sera offerte à ces derniers afin de les sensibiliser quant à l'orientation de leur clientèle femmes dans des formations ou des emplois de secteurs non traditionnels. Une brochure présentant l'organisme Liaison Femmes-Travail et les services offerts sera alors remise à tous ces partenaires.

Dans un deuxième temps, l'agente de développement de l'organisme et l'agente de communication de Femmes et production industrielle rencontreront les corporations de développement économique du même territoire aux fins également de leur faire prendre connaissance du projet et des objectifs poursuivis. Grâce à leur collaboration, un certain nombre d'entreprises seront identifiées dans le but de cibler une douzaine d'employeurs susceptibles d'embaucher des femmes. Pour ce faire, une visite auprès de chacun de ces employeurs sera faite par les deux mêmes agentes qui se chargeront également de remettre la brochure de l'organisme afin d'en faire la promotion et inciter ces derniers à faire appel à leurs services lors de l'embauche de femmes.

Finalement, en partenariat avec le Centre Travail-Québec, la Direction des ressources humaines Canada et la Société québécoise du développement de la main-d'oeuvre de leur territoire, un groupe de femmes ayant l'intérêt et le profil correspondant au secteur non traditionnel sera formé. Elles auront alors droit à une journée d'information où il leur sera possible de vérifier si elles ont les compétences, les habiletés et les intérêts pour occuper un emploi non traditionnel. Elles seront aussi par la même occasion, informées des possibilités d'emplois offerts par les employeurs des entreprises ciblées qui se sont montrés ouverts à l'embauche de femmes à différents postes de métiers non traditionnels. Naturellement, elles seront invitées à se référer à Liaison Femmes-Travail qui prendra en charge la préparation des candidates, la présélection et le placement.

Bref, l'organisme Liaison Femmes-Travail développe actuellement un créneau pour lequel aucun organisme n'avait développé d'expertise sur son territoire, celui des emplois non traditionnels pour les femmes. L'organisme entend devenir le lieu de référence pour les femmes et les

employeurs dans ce créneau et servir de courroie de transmission entre ces derniers et les femmes en recherche d'emploi dans le secteur manufacturier de son territoire.

Ce développement fait suite à l'implication de l'ancienne directrice dans la réalisation du premier volet du projet Femmes et production industrielle. Aussi, ce deuxième volet, enclenché depuis janvier 1997, a déjà commencé à produire des effets sur l'organisme et sa clientèle, puisque des employeurs du secteur manufacturier ont contacté depuis Liaison Femmes-Travail dans le but d'obtenir des références de candidates susceptibles de combler des postes dans leur entreprise.

Parallèlement à cela, afin de répondre le plus adéquatement possible aux besoins des employeurs et de bien préparer les femmes face à leur intégration dans des emplois non traditionnels du secteur manufacturier, Liaison Femmes-Travail est en train de développer une courte formation d'une durée de trois semaines sur la connaissance du travail en usine, suivi d'un stage de trois semaines en entreprise. L'organisme assumera alors non seulement la formation, mais le suivi durant la formation et le stage, l'encadrement au niveau de la recherche d'emploi et le suivi en emploi.

Par ailleurs, dans le cadre de leurs activités régulières de méthode dynamique de recherche d'emploi, un atelier sur le volet non traditionnel sera désormais offert à tous leurs groupes de femmes.

Un autre projet vient également de voir le jour en collaboration avec la Commission scolaire dans le cadre d'un programme de formation pour un groupe de douze femmes en menuiserie à Plessisville. Il s'agit ici plutôt d'une formation spécialisée s'adressant uniquement à des femmes et d'une durée de vingt et une semaines suivi d'un stage de trois semaines. L'organisme Liaison Femmes-Travail qui a initié le projet par l'entremise de son agente de développement assumera les mêmes responsabilités à l'égard de la clientèle que celles du projet mentionné précédemment à l'exception toutefois de la formation, qui est sous la responsabilité d'un formateur de la Commission scolaire.

L'organisme nouvellement incorporé vient définitivement de prendre un virage majeur en diversifiant ses actions et en offrant ses services à un plus large éventail d'individus et d'organisations, toujours dans le but de remplir sa mission première qui est l'intégration des femmes sur le marché du travail afin de les aider à atteindre l'autonomie économique. La visibilité de l'organisme et la reconnaissance de son expertise profitent des retombées de son implication dans ces divers projets et de la création de ces nouveaux partenariats.

### **3.7 CORPORATION FICELLES POUR L'ACCÈS DES FEMMES AU TRAVAIL INC. À RIMOUSKI**

Cet organisme existe depuis 1985 et a vu le jour par l'entremise de la Maison des femmes de Rimouski qui à l'époque, avait identifié des besoins chez les femmes au niveau de l'intégration en emploi. À la suite de la naissance du programme SEMO, la Maison des femmes a alors offert un service d'aide à l'intégration en emploi pour les femmes sur une période d'un an, avant de mettre sur pied une corporation indépendante, en l'occurrence Ficelles, pour gérer le programme SEMO et offrir les services afférents. Durant sept ans, la corporation a alors donné des services essentiellement dans le cadre du programme SEMO. Cependant, depuis quatre ans, un éclatement vers d'autres services s'est produit par le biais de différents projets. La corporation Ficelles est devenue en quelque sorte un organisme de gestion de projets dans différents créneaux comme la formation, la recherche et la création d'emplois.

La première expérimentation concerne précisément le volet création d'emplois. En effet, profitant du fait que la ville de Rimouski allait fêter ses 300 ans l'année dernière, la corporation Ficelles élabore un projet dont l'objectif principal dans un premier temps est de mettre en place un marché public au niveau des produits alimentaires et des produits d'artisanat, puis de s'assurer dans un deuxième temps qu'il y ait récurrence du projet. Il s'avère que l'objectif de départ a bel et bien été atteint, puisque d'une part, le marché public s'est tenu et que d'autre part, il se tiendra à nouveau cette année.

Le projet a tout d'abord pris naissance lors d'un déjeuner d'équipe réunissant les conseillères en main-d'oeuvre de l'organisme. En effet, lors de cette rencontre, ces dernières ont l'idée originale de créer et de mettre sur pied un marché public. Une fois l'idée lancée, la directrice s'est alors appliquée à développer le projet, à l'articuler sur papier et à faire les représentations nécessaires auprès de différentes instances du milieu afin de trouver des sources de financement permettant de le réaliser. Plusieurs ont répondu à l'appel et accepté de s'impliquer financièrement, dont le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD), la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM), le Bureau fédéral de développement, le Ministère de la sécurité du revenu (MSR), l'Union des producteurs agricoles (UPA) et la Corporation des fêtes du 300 ans de Rimouski. Étant donné la multiplicité des partenaires et les exigences propres de chacun, cette étape que constitue la recherche du financement s'est avérée, comme c'est souvent le cas, longue et ardue.

Par ailleurs, une fois le financement obtenu, il a été possible d'embaucher des ressources humaines supplémentaires afin de mener à bien le projet. Pour ce faire, une agente de projet a alors pris le dossier en mains aidée de deux assistantes qui elles, ont eu la responsabilité de toute la logistique et de l'étude de faisabilité afin d'évaluer la possibilité de récurrence du projet, le tout cependant sous la coordination de la directrice de l'organisme Ficelles.

Aussi à court terme, au niveau de retombées, bien que ce projet de création d'emplois ne visait pas principalement les clientes reçues dans le cadre du programme SEMO, il a tout de même

réussi à créer trois emplois temporaires, dont deux occupés par des clientes du SEMO. D'ailleurs ces deux mêmes personnes viennent d'être réembauchées par la corporation qui a été mise sur pied afin de tenir le marché public pour une deuxième année consécutive. De plus, grâce à ce projet, quatre clientes du SEMO qui avaient acquis une formation en rénovation domiciliaire dans le cadre d'une autre expérimentation de l'organisme par le biais du volet en option non traditionnelle dont il sera question ci-après, ont eu l'opportunité de construire les kiosques du marché durant une période de trois mois. À moyen terme toutefois, Ficelles envisage d'autres retombées quant à la création d'emplois. Des producteurs et productrices agricoles ont déjà prévu augmenter leur production cette année afin de répondre davantage à la demande engendrée par la tenue du marché public pour une deuxième année consécutive, d'autant plus que le site choisi est plus approprié et plus visible notamment pour les touristes. Il est donc possible que ces mêmes producteurs puissent alors, compte tenu de l'augmentation de leur volume de production et de ventes, embaucher des personnes pour vendre leurs produits au marché dans les kiosques prévus à cet effet. De plus, la directrice de Ficelles croit qu'éventuellement des femmes seront encouragées à produire elles-mêmes soit au niveau de l'artisanat, soit au niveau du bio-alimentaire et vendre à leur tour leurs différents produits, tandis que pour celles qui le font déjà, cela pourrait être un moyen d'augmenter leur production et d'en tirer un plus grand profit, voire même devenir une source créatrice d'emplois. À cet égard, il est important de souligner que le secteur du bio-alimentaire est priorisé dans cette région et qu'à l'origine du projet, l'organisme avait identifié ce secteur comme représentant une option intéressante à considérer pour les femmes en recherche d'emploi et ce, tant au niveau de la production que de la transformation et de la commercialisation.

D'ailleurs, il semble que leur choix d'investir ce secteur de même que les efforts consacrés à la réalisation du marché public sont sur le point d'être récompensés et de connaître un dénouement inattendu. En effet, un important producteur en horticulture vient tout juste de prendre contact avec l'organisme Ficelles afin d'offrir l'usage de terrains pour lesquels il n'a pas de temps à consacrer mais qui sont propices à la production. N'étant pas étranger au projet du marché public, ayant lui-même été mis à contribution l'an dernier, acceptant même que la conférence de presse lors du lancement du marché se tienne sur le lieu de son commerce, il a donc pensé soumettre sa proposition à l'équipe de Ficelles. Dans la même foulée, il leur offre également le surplus de sa production annuelle, laquelle est constituée de plants variés et qui pourraient notamment être transplantés sur les terrains vacants mis à leur disposition.

L'équipe de Ficelles, consciente de cette opportunité, entend pour sa part aller plus loin et vient d'ailleurs de formuler une autre proposition. Elle souhaite mettre sur pied une entreprise-école pour les quatre à cinq prochaines années et ainsi profiter au maximum du site ainsi que de l'expertise de ce producteur afin de former des femmes à la production maraîchère ou horticole, à la transformation et à la commercialisation. Elle songe alors à acheter une formation en culture maraîchère qui se donne présentement à Nicolet afin de l'offrir dans leur région dans le cadre de l'entreprise-école. Cette formation s'inscrit d'ailleurs tout à fait dans le secteur priorisé que constitue le bio-alimentaire. Pour le moment le projet reste à formuler concrètement sur papier et le financement reste à trouver. Le projet de l'été 1997 consisterait à se servir du terrain pour expérimenter des productions et à conduire une étude de faisabilité pour l'implantation de

l'entreprise-école. S'ajouterait à cela une production d'épouvantails et le tout (légumes, fleurs, fines herbes, épouvantails) serait vendu au marché public. Il s'agit donc de retombées indirectes fort intéressantes du marché public et pour lesquelles l'organisme Ficelles s'emploie déjà à mettre tout en oeuvre pour en maximiser l'impact auprès des femmes désirant intégrer le marché du travail.

Dans un autre ordre d'idées, l'organisme Ficelles a aussi développé une expertise dans un autre créneau qui est celui de la formation professionnelle en options non traditionnelles. Constatant d'une part que l'activité économique de Rimouski tourne principalement autour du secteur des services, notamment dans le domaine de la santé, des services sociaux, de l'éducation et où on retrouve d'ailleurs une forte concentration de bureaux gouvernementaux et de commerces et que d'autre part, on assiste à des coupures massives d'emplois dans le secteur public et parapublic, l'équipe de Ficelles s'inquiète et réfléchit. Réalisant également au fil des ans qu'il existe des femmes parmi leur clientèle qui ont un profil différent de celui auquel correspondent les emplois traditionnellement féminins que l'on retrouve dans ces secteurs, l'organisme songe alors à offrir une alternative à celles-ci.

La seconde expérimentation est l'élaboration d'une formation visant une attestation d'études collégiales de conseillère en vente automobile. Grâce à une subvention provenant de la Direction des ressources humaines du Canada, l'organisme Ficelles engage une personne afin de rencontrer les concessionnaires automobile pour connaître leurs besoins et ainsi pouvoir élaborer une formation adéquate et adaptée aux réalités de ce marché. Une fois ces informations obtenues, l'organisme Ficelles s'applique alors à travailler, à l'aide de cette personne, les contenus de formation devant conduire à un diplôme reconnu par le ministère de l'Éducation du Québec. Aussi par la suite, l'organisme prend soin de faire valider le tout en sollicitant la collaboration du Carrefour des services aux entreprises (Commission scolaire et Cégep) de la région. Le programme de formation complété, la directrice de l'organisme présente le projet final à la Direction des ressources humaines du Canada qui accepte d'accorder le financement. Cela a donné lieu à une association entre la Commission scolaire et le Cégep puisque des enseignants de niveau secondaire et de niveau collégial ont dans les faits dispensés la formation. Les modules de formation en informatique et en mécanique relevaient de la Commission scolaire, alors que les modules de formation en marketing et techniques de vente étaient plutôt sous la responsabilité d'enseignants du Cégep par exemple.

Naturellement, comme il s'agissait d'une subvention provenant du gouvernement fédéral, les clientes devaient être prestataires de l'assurance emploi dans une proportion de 70 %. Le recrutement s'est fait par avis public d'une part, mais aussi à partir de la banque de candidates de l'organisme Ficelles. Au total, 40 femmes ont répondu à l'appel, puis 20 ont été retenues en présélection dans un premier temps par l'organisme. Finalement, 12 ont été sélectionnées en collaboration avec la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre qui avait alors élaboré un test devant mesurer le profil générique des compétences correspondant au poste de conseillère en vente automobile. La formation a donc débuté en 1994 pour s'étaler sur une période de dix mois, à raison de cinq jours par semaine pour une durée de trente heures par semaines. À l'intérieur de cette formation, les conseillères en main-d'oeuvre de l'organisme Ficelles ont quant à elles donné une formation en recherche dynamique d'emploi et en recherche

de stage. Elles ont aussi assumé le suivi des femmes durant leur formation et leur stage et fait le lien avec les employeurs.

En terme de retombées, neuf femmes sur douze ont complété la formation et ont réussi leur stage. Un an après la formation, les conseillères en main-d'oeuvre de l'organisme Ficelles ont tenté de rejoindre les neuf femmes en question afin de savoir où elles en étaient par rapport à leur intégration au marché du travail. Sur les neuf femmes, deux occupaient un emploi dans leur domaine, trois se sont trouvées du travail dans des emplois non reliés à la formation et une autre est retournée aux études. Finalement trois femmes n'ont pu être jointes.

Une autre formation professionnelle en options non traditionnelles, soit en rénovation domiciliaire, a été élaborée par Ficelles de la même façon que dans le premier cas. En effet, dans le cadre du même programme de subvention provenant du fédéral, la même chargée de projet a pu être réembauchée par l'organisme afin de travailler à l'élaboration de la formation en collaboration avec le Carrefour des services aux entreprises et une personne-ressource de la Commission de la construction du Québec (CCQ). Toutefois, contrairement à l'autre projet, l'organisme a dû aller chercher deux autres partenaires financiers en plus de la subvention provenant de la Direction des ressources humaines du Canada (DRHC). Le Ministère de la Sécurité du revenu (MSR), de même que la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) ont donc accepté de s'impliquer financièrement dans la réalisation de ce projet.

La formation a débuté en février 1995 pour se terminer en novembre 1996. Outre l'absence de placements quant à l'intégration au marché du travail des femmes ayant complété la formation tel que ci-haut mentionné, des difficultés majeures sont venues compromettre la bonne marche du projet. L'organisme s'est buté à plus d'une reprise aux nombreuses normes et règlements complexes de l'industrie de la construction. À titre d'exemple, il a été impossible pour les femmes durant leur formation d'effectuer des stages sur de vrais chantiers. Aussi, les démarches entreprises pour obtenir un diplôme en rénovation domiciliaire auprès du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) et de la Commission de la construction du Québec (CCQ), se sont soldées par un échec. Encore là, l'organisme a dû réagir rapidement en ajustant la formation offerte au point de départ à celle obtenue dans le cadre du Diplôme d'études professionnelles en charpenterie-menuiserie. Les femmes ont alors reçu un DEP en charpenterie-menuiserie plutôt qu'un diplôme en rénovation domiciliaire. Au moment de l'entretien, aucune travailleuse n'avait encore réussi à décrocher un emploi. Bref, l'expérience s'est avérée enrichissante mais n'a pas mené directement au placement en emploi. Sans remettre en cause, à Ficelles, la nécessité d'intervenir dans le domaine des métiers non traditionnels, cette expérience suscite des réflexions, des questionnements entre autres sur la rigueur du processus de sélection, l'ajustement des périodes de fin de formation aux cycles de plus grande demande du marché du travail dans les domaines visés, la pertinence de privilégier certaines professions, certains métiers ou certains profils individuels, les services complémentaires qui pourraient être utiles aux femmes, les actions à entreprendre auprès des entreprises et la nécessité de sensibiliser les jeunes femmes.

Aussi, conséquemment à ces deux programmes de formation et suite à leur réflexion, l'équipe de Ficelles décide d'entreprendre une recherche sur les métiers et professions non traditionnels dans le Bas Saint-Laurent. Consciente de leur manque de données quant aux secteurs d'emplois

pouvant être plus prometteurs dans la région et donc conduire à de meilleurs résultats en terme d'intégration au marché du travail, la recherche leur apparaît alors un moyen efficace leur permettant d'obtenir des informations essentielles à la poursuite de leurs actions. Une ressource supplémentaire est donc embauchée suite à l'élaboration du projet par l'organisme et l'obtention du financement auprès de sept partenaires financiers, dont l'organisme Ficelles lui-même.

Après avoir répertorié quatre cent métiers et professions et en avoir conservé cent quatre vingt quinze correspondant davantage aux besoins de leur clientèle et se qualifiant plutôt comme semi ou non-spécialisés, un répertoire est alors produit afin de regrouper ces informations et bien d'autres. En effet, cette liste est complétée par les conditions et exigences de travail reliées à ces métiers et professions, de même que par les tâches et salaires s'y rapportant à partir d'une recherche documentaire appropriée. De plus, une validation auprès d'entreprises de la région est effectuée afin de s'assurer que les informations retenues correspondent à la réalité des employeurs concernés et aussi dans le but de vérifier l'ouverture de ces derniers quant à l'embauche éventuelle de femmes dans ces métiers et professions non traditionnels.

Le répertoire est maintenant disponible et s'avère un outil supplémentaire précieux pour les clientes de l'organisme Ficelles qui souhaitent obtenir des informations régionalisées sur les métiers et professions non traditionnels leur permettant de faire un choix plus éclairé dans leur démarche de recherche d'emploi.

Aussi, parallèlement à cela et à l'intérieur du même projet, la chargée de projet a également rencontré tous les intervenants des secteurs de la main-d'oeuvre et de l'éducation sur l'ensemble du territoire du Bas Saint-Laurent afin de prendre leur pouls et cerner davantage la problématique relative au volet du non traditionnel. Ces rencontres, jumelées à la recherche sur les métiers et professions non traditionnels, ainsi que les deux formations professionnelles en options non traditionnelles ont par conséquent amené l'organisme Ficelles à concevoir et présenter un autre projet beaucoup plus large. Ce projet vise en effet la mise en place d'un centre de services intégrés en options non traditionnelles pour les femmes. Un financement vient d'ailleurs tout juste d'être accordé pour une période d'un an, bien que le projet vise plutôt une intervention sur une base de quatre ans. L'organisme croit important à cet égard de structurer et mener une intervention systématique de façon continue dans le dossier du non traditionnel, alors que jusqu'à maintenant les actions menées ont plutôt été ponctuelles et limitées dans le temps et sans qu'il y ait concertation dans le milieu. Grâce à ce dernier projet, l'organisme Ficelles vient donc de se faire reconnaître comme étant le maître d'oeuvre et le porteur de ce dossier dans toute la région du Bas Saint-Laurent. Il se donne alors comme mandat d'en faire une de ses missions principales et de travailler avec les intervenants du milieu en s'alliant notamment les groupes de femmes des différentes MRC de la région afin de développer une stratégie commune de financement, de développement et d'intervention continue.

Dans le cadre de ce projet, un des objectifs à court terme est de créer un réseau regroupant des femmes qui oeuvrent déjà dans le secteur du non traditionnel soit au niveau de leur formation ou de leur travail. Une tournée de sensibilisation et d'information auprès des jeunes filles dans les écoles est également prévue. Aussi, une offre de services à l'intention des commissions scolaires, cégeps et universités est également envisagée dans le but d'offrir un support individuel ou de

groupe aux femmes qui sont déjà en formation dans un domaine non traditionnel afin de prévenir et limiter les abandons qui surviennent en cours de route.

Quant aux objectifs à moyen et à long terme, un de ceux-ci s'adresse aux entreprises. Il consiste à mettre sur pied une banque de main-d'oeuvre féminine et à prendre contact avec plusieurs employeurs afin qu'ils développent le réflexe de faire appel à l'organisme Ficelles pour combler des postes à l'intérieur de leur entreprise. De plus, et ce toujours au niveau des entreprises, un service conseil reste à développer et à offrir aux employeurs et aux travailleurs afin de mieux les outiller dans leur processus de sélection, d'intégration et de maintien en emploi des femmes devant occuper ou occupant déjà un poste non traditionnel.

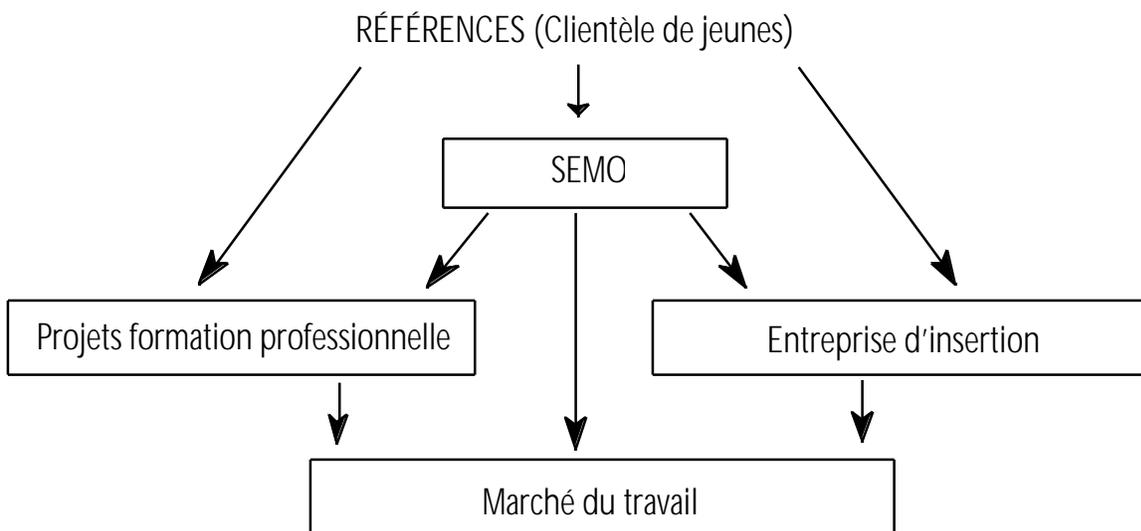
Bref, beaucoup de travail reste à faire dans ce dossier. L'organisme Ficelles est conscient qu'il s'agit également d'un travail de longue haleine et qui exige un changement de mentalités à bien des égards. Par ailleurs, l'organisme Ficelles souhaite néanmoins réussir d'ici quatre ans à rendre un service accessible sur chacun des territoires des MRC et ce sur une base continue à toutes les femmes intéressées et concernées par le volet du non traditionnel. Déjà pour la région de Rimouski, Ficelles est devenu et demeure l'organisme ressource en ce qui a trait à ce volet. Puisque l'organisme se décrit d'abord comme un organisme de gestion de projets, il considère que ce projet comme tous les autres, incluant le programme SEMO, est un outil supplémentaire au service de la clientèle, lequel rejoint parfaitement la mission première d'intégration des femmes au marché du travail axée vers l'atteinte de leur autonomie financière. Mentionnons également avant de terminer que deux autres projets sont présentement en cours. Il s'agit en l'occurrence d'un projet s'adressant à des femmes monoparentales et dans lequel une série de rencontres hebdomadaires de groupe, animées par une conseillère, leur est proposée. L'objectif visé est de faire en sorte que le groupe de femmes ainsi constitué devienne non seulement un groupe d'entraide et de support pour chacune d'entre elles mais qu'il devienne aussi un incitatif pour les remettre en mouvement. L'autre projet quant à lui consiste plutôt à offrir une formation de base en informatique d'une durée de sept semaines suivi d'un stage d'une semaine en entreprise. La formation est donnée à l'intérieur de l'organisme par une personne-ressource embauchée à cet effet. Comme son titre l'indique bien «La peur des souris», la formation vise en premier lieu une démystification de l'informatique et s'adresse à des groupes de huit femmes à la fois. Il est encore trop tôt pour dresser le bilan des résultats de cette formation.

En conclusion, la directrice de Ficelles fait remarquer que même si ces expérimentations dépassent largement les cadres du programme SEMO, celui-ci en est le déclencheur puisque ce sont les besoins spécifiques de sa clientèle qui ont stimulé les réflexions et la créativité qui ont débouché sur ces actions.

### 3.8 COUP DE POUCE TRAVAIL 1982 INC. À QUÉBEC

Cette corporation existe depuis maintenant quinze ans. Les huit premières années ont été consacrées exclusivement au programme SEMO alors que depuis sept ans, plusieurs projets se développent en parallèle et gravitent autour de deux axes principaux. Le premier de ces axes touche différents projets de formation professionnelle, tandis que le deuxième réfère aux plateaux de travail de l'entreprise d'insertion, structure parallèle à l'organisme qui existe depuis bientôt trois ans. À cet effet, la Figure 2 illustre sommairement les outils qu'utilise l'organisme pour intervenir auprès de la clientèle de jeunes qui désire intégrer le marché du travail et qui sollicite ses services.

**Figure 2** Outils utilisés dans l'intervention à Coup de pouce travail



Selon le directeur, l'organisme SEMO représente avant tout un bassin d'idées, puisque depuis quinze ans, les gens qui y travaillent sont en contact quotidiennement avec plusieurs entreprises. En interaction directe avec le marché du travail, ils sont alors bien placés pour identifier des lacunes ou besoins perçus dans différents milieux ou environnements de travail. Aussi, sachant profiter de chacune des opportunités qui se présentent, l'organisme SEMO se révèle être le cœur et la base de toutes leurs interventions et projets connexes. C'est d'ailleurs de cette façon que depuis les sept dernières années deux créneaux majeurs se sont développés par la voie des projets de formation professionnelle dans un premier temps, puis par la voie des plateaux de travail dans un deuxième temps.

Tout d'abord, dans le cas de la formation professionnelle, bien que les contenus soient différents d'un projet à l'autre, la démarche qui mène à la réalisation de chacun de ces projets reste la

même. Il est utile ici de mentionner avant d'aller plus loin que les gens qui travaillent pour l'organisme Coup de pouce Travail sont à la fois des conseillers en main-d'oeuvre et des agents de développement. Donc, lorsque l'un d'entre eux perçoit d'un côté une difficulté d'intégration particulière pour la clientèle dans un domaine précis, et de l'autre côté un besoin en termes de main-d'oeuvre dans ce même domaine, c'est alors qu'intervient une étude de marché. Ce processus permet d'une part de vérifier l'ampleur des besoins, de les situer dans le temps et de connaître davantage les exigences de travail propres au milieu identifié au point de départ. Cela permet du même coup de développer un réseau de contacts fort intéressant qui s'avère d'ailleurs souvent très utile soit au niveau des stages ou de la formation en entreprise et naturellement au niveau du placement une fois la formation complétée. Si les résultats obtenus lors de l'étude de marché, laquelle implique à chaque fois un contact auprès de trente à cent entreprises du secteur ciblé, confirment l'existence d'un besoin suffisamment important, l'organisme passe alors à la phase d'élaboration du projet de formation professionnelle et à la recherche du financement. L'expérience vécue dans le cadre du projet de formation professionnelle en électronique illustre bien cette façon de faire.

En effet, après avoir procédé de la sorte et reçu un financement de la Direction des ressources humaines du Canada (DRHC) l'organisme démarre un projet de formation professionnelle en électronique et ce en partenariat avec la commission scolaire. Fort des informations et résultats obtenus grâce à l'étude de marché, l'organisme est pratiquement en mesure de garantir un emploi aux jeunes qui s'engagent dans la formation avant même de l'avoir commencée. La formule proposée aux dix jeunes dont le niveau de scolarité correspondait à l'équivalent d'un secondaire I comprenait quatre mois intensifs de formation générale leur permettant d'atteindre les prérequis nécessaires pour être admis à la formation professionnelle en électronique. La formation en électronique quant à elle incluait des stages en entreprise de même que de la formation en entreprise. Les quatre premiers mois de formation générale se sont déroulés dans un local aménagé à cet effet à l'intérieur de l'organisme SEMO, dans le but notamment d'avoir un plus grand contrôle sur les présences et par le fait même d'effectuer un meilleur suivi auprès des jeunes. Le formateur pour sa part relevait de la commission scolaire. Par la suite, la formation professionnelle devait se donner à l'intérieur des murs de l'école, et ce, sur une période de six mois, ce qui a entraîné des problèmes d'absentéisme qui se sont toutefois résorbés lorsque les jeunes se sont retrouvés en entreprise pour une formation de deux semaines suivie d'un stage d'un mois.

L'idée d'intégrer le rattrapage scolaire à la formation professionnelle en ajoutant un volet encadrement et suivi aux jeunes a porté fruits, puisque les dix jeunes admis dans le projet ont réussi à intégrer le marché du travail suite à la formation. Selon l'organisme Coup de pouce Travail, une des conditions essentielles à la réussite de ce type de projet est le fait que la formation professionnelle et le rattrapage scolaire puissent se dérouler dans un laps de temps relativement court et dans un continuum intégré.

Parallèlement au volet de la formation professionnelle, qui lui permet de travailler et d'actualiser le potentiel d'une clientèle de jeunes qui a quelques expériences de travail mais un faible niveau de scolarité ou une formation très générale (à titre d'exemple, deux jeunes se sont retrouvés responsables du contrôle de la qualité dans deux entreprises à la suite d'une formation

professionnelle), un autre outil important s'offre maintenant à une clientèle qui elle, possède peu ou pas d'expérience de travail. Il s'agit en l'occurrence des trois plateaux de travail qui existent par le biais de l'entreprise d'insertion. Le premier plateau de travail concerne la récupération du fréon provenant des réfrigérateurs domestiques, le deuxième la fabrication de revêtement de sol en caoutchouc recyclé provenant de pneus usés et le troisième l'assemblage d'ordinateurs et d'appareils électroniques.

Pour l'organisme Coup de pouce Travail, les plateaux de travail sont avant tout un outil supplémentaire au service des jeunes. Bien que l'autofinancement d'une telle structure constitue un aspect intéressant à considérer lors de sa mise sur pied, d'autres aspects encore plus importants méritent d'être relevés. Par exemple, cela permet notamment à l'organisme ainsi qu'à son personnel de se confronter aux mêmes difficultés que les entreprises et donc d'être bien positionné face aux employeurs. Par ailleurs cela permet également de reproduire dans l'un ou l'autre des plateaux, des situations très significatives en termes d'expériences de travail qui collent parfaitement à la réalité du marché du travail régulier. De plus, outre l'aspect production et travail, l'aspect formation et l'aspect humain occupent une place importante et constituent un terrain privilégié d'intervention. Il peut être révélateur à titre d'exemple de voir le comportement d'un jeune en situation de travail plutôt que dans un contexte d'entrevue. Il peut s'agir d'une part de son comportement face à des pairs ou à des tiers et d'autre part de son comportement face au matériel utilisé dans le cadre de son travail. Cela permet du même coup aux conseillers en main-d'oeuvre de voir évoluer les clients dans un contexte de travail sur une période allant de six mois à un an et dans un environnement où il est possible de faire un suivi sans contrainte puisque cet outil que représente les plateaux de travail est sous le contrôle de l'organisme Coup de pouce Travail. Par la même occasion, cela fournit également des pistes d'intervention aux conseillers en main-d'oeuvre quant aux aspects à retravailler avec ces clients. De plus, cela peut avoir aussi pour effet de diminuer les risques d'échecs quant à l'intégration subséquente de ces jeunes en entreprise régulière. Les entreprises quant à elles y trouvent également leur compte puisqu'elles reçoivent des jeunes bien préparés et mieux outillés pour faire face à la réalité du marché du travail.

Jusqu'à présent, l'organisme a visé, par l'entremise de ses plateaux de travail, à se doter d'un outil supplémentaire conciliant les aspects économiques et sociaux de sa mission comme en fait foi le plateau de travail relié à la fabrication de revêtement de sol en caoutchouc recyclé. En effet, bien qu'on y retrouve un extrant à caractère économique très important, on y retrouve également un extrant à caractère social pratiquement unique dans la province auquel s'ajoute un aspect environnemental non négligeable. Effectivement, rares sont les entreprises de type industriel qui permettent à des jeunes de se retrouver en situation d'apprentissage tout en acquérant une expérience de travail dans un milieu industriel à laquelle correspond des emplois intéressants et bien rémunérés sur le marché régulier. Ce plateau constitue donc une passerelle intéressante pour les jeunes qui désirent intégrer le marché du travail dans le milieu industriel, ce qui n'exclut pas pour autant l'introduction au cours de cette démarche d'un bloc de formation générale ou de rattrapage scolaire afin de faciliter le passage des jeunes vers l'entreprise régulière.

Le plateau de travail relié à la récupération du fréon provenant des réfrigérateurs domestiques constitue également pour sa part un autre bel exemple de ce que peut accomplir cet outil. Grâce

à un projet unique en Amérique du Nord auprès des treize municipalités de la communauté urbaine de Québec, ce plateau permet à des jeunes, à la suite d'une formation préliminaire, d'acquérir une expérience de travail fort intéressante et des compétences qui peuvent être transférables par la suite dans un emploi subséquent. À titre d'exemple, mentionnons notamment le fait de pouvoir se familiariser avec l'utilisation et l'entretien de divers équipements, la façon de se présenter chez les gens, de communiquer avec eux et de leur rendre un service professionnel, etc.

Comme on peut le constater, les conseillers en main-d'oeuvre de l'organisme Coup de pouce Travail ont entre les mains des outils intéressants pour les aider à accomplir leur travail d'intégration socioprofessionnelle auprès des jeunes. Ce nouveau créneau jumelé à celui de la formation professionnelle leur ont aussi permis d'intégrer de nouveaux secteurs d'emplois et de développer des liens avec des entreprises jusqu'alors inaccessibles.

Cela a également eu pour effet d'enrichir leur niveau de connaissance à l'égard de différents domaines d'emplois et a même conduit à un meilleur ciblage de leur clientèle quand vient le moment de les référer aux employeurs appropriés.

Dans un autre ordre d'idées, la mise en place de cette nouvelle structure que représente l'entreprise d'insertion a entraîné des retombées positives non négligeables pour l'organisme qui en a profité pour opérer des changements à différents niveaux. Tout d'abord, les personnes qui étaient affectées au programme SEMO, compte tenu de leur expérience et de leur désir de relever de nouveaux défis, ont été transférées à l'intérieur de l'entreprise d'insertion pour travailler au niveau des plateaux de travail et à d'autres projets. En contrepartie, une nouvelle équipe a pris place au sein de la corporation SEMO et s'est alors vue confier le mandat d'apporter des modifications aux façons de faire établies antérieurement. De l'avis du directeur, ce qui aurait pu être normalement un handicap pour l'organisme s'est avéré une force, puisque cette réorganisation a permis d'améliorer les services et d'offrir désormais une intervention plus adaptée aux besoins de chaque client. Toujours selon lui, et contrairement à ce que l'on aurait été en droit de s'attendre, l'organisme a même récolté de meilleurs résultats en terme d'intégration de la clientèle au marché du travail à la suite de tous ces changements. L'organisme entend d'ailleurs poursuivre dans cette foulée et saisir toutes les opportunités lui permettant de développer et améliorer ses outils et son expertise pour le bénéfice de la clientèle.

### 3.9 SEMO SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN À DOLBEAU

La corporation SEMO Saguenay-Lac-Saint-Jean a pris naissance en 1983 et a, durant les onze premières années de son existence, consacré toutes ses énergies à l'application du programme SEMO. Toutefois, depuis environ trois ans, un virage important a été pris afin de diversifier ses méthodes d'intervention et d'élargir le bassin de clientèle reçue dans le cadre de ses activités courantes. En effet, bien que cet organisme a, par les années passées, toujours favorisé et continue d'ailleurs encore de favoriser une approche axée davantage sur le counseling individuel, il a senti le besoin de développer de nouvelles approches de groupe qui sont parfois jumelées à du counseling individuel lors du processus d'intégration ou de réintégration en emploi. Ressentant une certaine insatisfaction quant à l'impossibilité de pouvoir répondre aux besoins grandissants de la clientèle au fil des ans, celle-ci étant composée de personnes avec une présence de plus en plus prolongée à l'aide sociale et pour qui l'accessibilité au marché du travail devient de plus en plus difficile à court terme, l'organisme entreprend une réflexion en profondeur au niveau de son conseil d'administration. Ce dernier constate alors que l'organisme manque d'outils d'intervention pour être en mesure de s'ajuster aux différents besoins de la clientèle. Partant de ce constat, le conseil d'administration en arrive à la conclusion que l'organisme doit désormais opter pour une approche intégrée de services en main-d'œuvre à l'intérieur de laquelle le programme SEMO deviendra une composante. L'idée derrière ce concept est d'offrir, aux clients qui en ont besoin, des services autres que ceux dispensés par le SEMO. Pour arriver à ses fins, le conseil d'administration donne alors le mandat à toute l'équipe de l'organisme de développer des outils visant à réaliser cet objectif. Ce concept est donc à l'origine des trois expérimentations qui suivent et sous-tend toutes les actions entreprises dans le cadre de celles-ci. D'ailleurs il existe un fil conducteur entre chacune de ces expérimentations, puisque la troisième découle de la deuxième, qui elle-même découle de la première.

La première expérimentation concerne la création d'un centre de formation local qui offre un service de formation en méthode dynamique de recherche d'emploi d'une part, mais aussi d'autres formations «à la carte» dans le but de répondre à certains besoins plus spécifiques de la clientèle. Dans le cadre de la formation en méthode dynamique de recherche d'emploi, la formule choisie permet aux prestataires de la sécurité du revenu de suivre une formation de six semaines en groupe. À l'intérieur de celle-ci on retrouve comme dans la plupart de ces formations, des sessions d'information accompagnées de démarches de recherche d'emploi individualisées à entreprendre. Toutefois, cette méthode se distingue dans sa présentation particulière. En effet, grâce à la création d'un nouvel outil appelé «Le cahier du chercheur et de la chercheuse d'emploi», la recherche d'emploi apparaît sous la forme d'un plan de communication que chaque personne doit réaliser. Fondamentalement, cela consiste pour chacun des participants durant ses démarches de recherche d'emploi à répondre aux six questions de base suivantes: Où? Quand? Comment? Pourquoi? Qui? et Quoi? Ces questions visent deux choses importantes. D'une part, elles sont formulées à l'intention de chacun des participants et s'inscrivent à l'intérieur de l'élaboration de son profil et bilan d'employabilité. D'autre part, elles s'adressent également au

marché du travail proprement dit, puisqu'elles servent à identifier le potentiel d'emplois disponibles dans le secteur ciblé par chacun des participants.

Par l'entremise de cette expérimentation, l'organisme souhaitait rejoindre une clientèle qui correspondait davantage aux profils 1 et 2 de la sécurité du revenu plutôt qu'aux profils 3 et 4 de la clientèle reçue dans le cadre du programme SEMO. Cela a donc permis d'accueillir une clientèle présentant une problématique moins lourde quant à l'intégration au marché du travail. De plus, cela a également permis de mettre de l'avant une approche groupe, contrairement à l'approche individuelle préconisée jusqu'à ce jour à l'intérieur de l'organisme. Au total, sept groupes de quinze participants ont été ainsi accueillis. Mais, par-dessus tout, cette première expérimentation a conduit à la seconde, puisqu'elle a permis d'identifier chez certains participants des besoins de créer leur propre emploi suite notamment aux contraintes rencontrées relativement à la disponibilité d'emplois sur le marché du travail. En effet, suite à cela, l'organisme a entrepris l'élaboration d'un nouveau projet qui s'inscrit davantage dans le concept même de cette structure intégrée de développement d'employabilité et de recherche d'emploi et qui fait l'objet de la deuxième expérimentation.

Dans un premier temps et grâce à l'obtention d'une subvention accordée par le ministère de la Sécurité du revenu par le biais du Fonds régional d'aide à l'innovation et à l'expérimentation (FRAIE), vingt-trois femmes monoparentales et dix-sept jeunes peu scolarisés ont pu bénéficier d'une méthode dynamique de recherche d'emploi améliorée intitulée MDRE-projet, laquelle fait suite à celle développée aux termes de la première expérimentation. Cette méthode conçue entièrement par des conseillers de l'organisme SEMO se divise en trois principales étapes et vise d'abord et avant tout l'élaboration et la réalisation d'un projet d'intégration au marché du travail, lequel peut prendre la forme d'un emploi à titre de salarié mais aussi à titre de travailleur autonome. En effet, puisque certaines personnes avaient manifesté de l'intérêt à l'égard de cette dernière option dans le cadre de la MDRE issue de la première expérimentation, l'organisme a alors décidé de concevoir un nouvel outil afin de les aider à cheminer dans cette voie. Tout au long du processus, chacun des participants devait franchir trois étapes.

La première étape permettait individuellement à chacun de dresser son bilan d'emploi et d'employabilité. Pour ce faire, chacun bénéficiait d'un outil précieux intitulé «Mon projet sur le marché du travail - l'évaluation» ainsi que du support d'un conseiller. Avant de passer à la deuxième étape, chacun devait toutefois indiquer clairement ses contraintes face à son intégration sur le marché du travail.

Par la suite, la deuxième étape consistait précisément à mettre sur papier son projet d'intégration sur le marché du travail. Cette étape était donc axée davantage sur la création plutôt que l'évaluation. Cette étape permettait aussi de concilier à la fois des activités de groupe lors de la divulgation d'informations générales et des activités individuelles lors de la rédaction du projet, sous les conseils et la supervision attentive d'un conseiller.

Enfin, la troisième et dernière étape en était une d'action, puisque chacun des participants devait entreprendre les démarches nécessaires à la réalisation de son projet d'intégration sur le marché du travail. Le processus complet s'étalait sur une période de quinze semaines répartie de la façon

suivante: trois semaines pour la première étape; six semaines pour la deuxième et six semaines pour la troisième.

Or, durant l'expérimentation de cette MDRE-projet, la pénurie d'emplois et les problèmes rencontrés par un certain nombre de participants et plus particulièrement par un groupe constitué de femmes monoparentales lors de leurs démarches pour réaliser leur projet d'intégration au marché du travail, ont incité l'organisme à pousser plus loin la démarche initiale. En effet, celles-ci faisant face à des contraintes majeures liées à la problématique de la monoparentalité ainsi qu'à une longue absence du marché du travail et à un faible niveau de scolarisation éprouvaient des difficultés rendant pratiquement impossible leur intégration au marché du travail à court terme. C'est alors qu'à partir d'une idée de création d'emploi, un bon nombre d'entre elles à l'intérieur du groupe ont commencé à travailler à la mise sur pied d'une entreprise de services qui pourrait résoudre des problèmes qu'elles vivaient et répondre à des besoins qu'elles éprouvaient face à leur situation de femmes monoparentales dans le milieu. Après avoir émis plusieurs suggestions elle ont finalement arrêté leur choix sur trois types de projets qu'elles désiraient explorer. Deux équipes de femmes se sont alors formées afin de travailler sur des projets différents. Une des deux équipes composée de trois femmes a donc entrepris des démarches pour créer et structurer son entreprise dans le domaine de la livraison d'épicerie dans le but de la faire fonctionner sur papier dans un premier temps. L'autre équipe quant à elle composée de six femmes, a plutôt choisi d'exploiter deux idées de projet à la fois, soit un service de restauration à domicile et un service de main-d'oeuvre pour femmes. La cohésion de la première équipe a fait en sorte que les femmes ont réussi à mener à terme leurs démarches, tandis que la deuxième, plus nombreuse, s'est finalement désagrégée victime de la dispersion des idées et des efforts des participantes. Par ailleurs, dans le cas de la première équipe, bien que les femmes se soient rendues jusqu'au bout du processus, elles ont cependant abandonné arrivées à l'étape de la mise sur pied réelle de l'entreprise, jugeant l'aventure trop risquée au regard de leur situation et de leurs responsabilités de femmes monoparentales. C'est alors que l'organisme, après avoir demandé la permission aux trois femmes impliquées dans le projet, a décidé d'aller de l'avant et de le réaliser en y apportant toutefois des modifications. C'est donc ici qu'a pris naissance la troisième expérimentation.

Réalisant plus que jamais la nécessité d'offrir à ces femmes aux prises avec des contraintes majeures à l'emploi des outils supplémentaires afin de favoriser leur intégration ou leur réintégration au marché du travail, l'organisme a alors convenu de créer une entreprise d'insertion par l'économique. Par l'entremise de celle-ci, il est devenu possible de mettre sur pied des plateaux de travail pour le bénéfice de cette clientèle en leur permettant de vivre une expérience concrète de travail dans une entreprise de services. La formule mise de l'avant leur permet également d'acquérir une formation pratique d'appoint sur le fonctionnement et la structuration d'une entreprise de services. Cette corporation indépendante autour de laquelle gravitent quatre employés permanents peut accueillir douze participantes par année sur une période de six mois et ce par le biais d'un programme d'aide à l'intégration en emploi (PAIE). Quand les participantes intègrent l'entreprise d'insertion, elles ont, durant le premier mois, un horaire de trente-cinq heures par semaine à l'intérieur de celle-ci comme dans le cas d'un emploi régulier sur le marché du travail. Par la suite, elles doivent faire une recherche d'emploi équivalent à cinq heures par semaine, leur horaire de travail diminuant alors à trente heures par

semaine. Finalement, plus elles s'approchent de la fin de leur six mois dans l'entreprise d'insertion, plus elles doivent consacrer d'heures à la recherche d'un emploi sur le marché du travail régulier.

C'est donc grâce à l'implantation de cette nouvelle structure connue sous le nom de «Le Tournant Inc.», que le projet imaginé au départ par l'équipe des trois femmes ci-dessus mentionnée a pu concrètement se réaliser. En effet, suite à l'obtention d'une subvention du Conseil Régional de concertation et de développement (CRCD) dans le cadre du Fonds décentralisé de création d'emplois pour l'économie sociale (FDCE-ES) et d'une aide financière à la création d'emploi du Centre Travail-Québec de Dolbeau, un plateau de travail dans le domaine de la livraison d'épicerie et de la messagerie a finalement vu le jour. Cette entreprise de livraison du nom de «Livraison 3F» (pour fiabilité, finesse, flexibilité) offre donc l'opportunité à des femmes monoparentales prestataires de la Sécurité du revenu de développer leur employabilité en se familiarisant avec une entreprise de ce type et ses opérations courantes tout en y travaillant.

Sous la supervision du personnel de l'entreprise d'insertion Le Tournant Inc. qui assume la formation des femmes et la gestion de l'entreprise dont une chauffeuse-livreuse et une répartitrice qui sont à la fois formatrices, les participantes à l'emploi de Livraison 3F ont éventuellement à effectuer durant leurs apprentissages, les tâches qui assurent la bonne marche de l'entreprise. À l'intérieur du délai prévu de six mois, elles ont donc à prendre les appels des clients désirant utiliser leurs services de livraison puis à répartir les commandes reçues. Ensuite, elles doivent aussi procéder à la livraison de la marchandise et des colis qui ne doivent pas excéder un poids de 25 livres, chez chacun des clients à titre de chauffeuse-livreuse, tâche qu'elles assument toujours cependant à deux. De plus, elles ont également la responsabilité d'établir la facture pour chaque commande livrée et de recevoir le paiement des sommes appropriées, de même que de voir à l'inspection quotidienne du véhicule de livraison.

Il est important toutefois de préciser qu'une des conditions préalables à l'embauche des femmes chez Livraison 3F est le fait que chacune d'elles doit avoir en main son propre projet d'intégration sur le marché du travail, ce qui permet de cette façon au personnel de l'entreprise d'insertion Le Tournant Inc. et ce, durant tout le processus de formation pratique, de les guider dans leurs démarches de réalisation de leur dit projet. C'est ainsi que les femmes bénéficient d'une assistance durant leur recherche d'emploi, de même que d'un encadrement et d'un suivi.

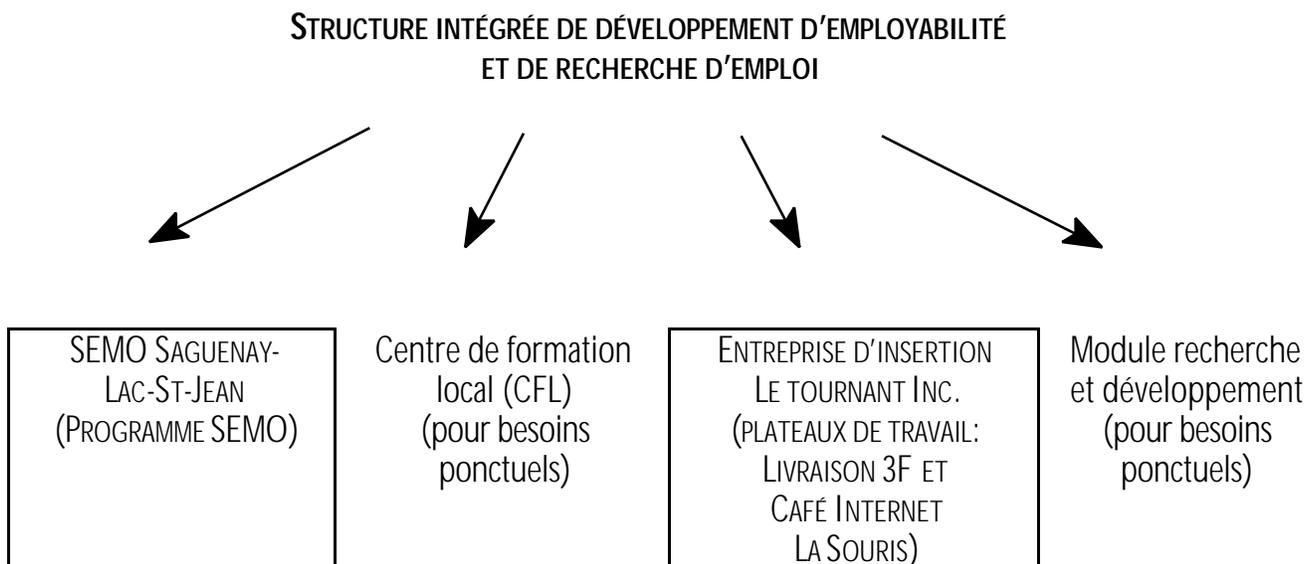
Dans un autre ordre d'idées, mais toujours au sein de l'entreprise d'insertion Le Tournant Inc., un deuxième plateau de travail a vu le jour dans le domaine cette fois-ci du comptoir-lunch qui a pour nom le «Café Internet la souris». Bien que les tâches de travail à effectuer par les femmes à l'intérieur de ce plateau différent du précédent, la formule générale quant à elle demeure essentiellement la même. Durant leur formation d'appoint pratique, elles ont donc à entreprendre des démarches concrètes de recherche d'emploi dans le but de réaliser leur projet d'intégration au marché du travail. Pour ce qui est des tâches de travail, elles consistent principalement à servir les clients qui se présentent au comptoir-lunch, à tenir la caisse et à en assurer l'ouverture et la fermeture, de même qu'à tenir à jour l'inventaire des produits offerts. Il peut être utile ici de préciser que les deux plateaux de travail, de même que l'organisme SEMO sont situés au deuxième étage du centre d'achat commercial au centre-ville de Dolbeau. D'ailleurs

au point de départ, le plateau de travail dans le domaine du comptoir lunch se trouvait en face d'une entreprise de location d'ordinateurs, d'où son appellation Le café internet la souris. L'emplacement choisi devait ainsi permettre de créer un certain maillage entre les deux au terme duquel des activités communes auraient pu être organisées et profiter à l'un et à l'autre. Par exemple, des groupes de jeunes ou de personnes âgées auraient pu être invités à venir naviguer sur Internet moyennant certains coûts d'utilisation et en contrepartie, les femmes travaillant au comptoir-lunch auraient pu se charger de restaurer ces personnes et réaliser par la même occasion certains profits pour le bénéfice de l'entreprise d'insertion. Malheureusement, l'entreprise de location d'ordinateurs a dû fermer ses portes faute d'achalandage suffisant, laissant le plateau de travail, toujours en opération à la recherche d'un nouveau partenaire.

La première année d'expérimentation de ces plateaux de travail a permis d'atteindre un taux d'intégration sur le marché du travail régulier de 60 % pour la clientèle et ce, pendant ou au terme de l'expérience de travail de six mois. Aussi, en dépit des ressources humaines et financières limitées dont elle disposait, cette nouvelle structure d'intervention a donc permis d'offrir une alternative intéressante à une clientèle aux prises avec des difficultés majeures d'intégration au marché du travail, ne serait-ce que de leur permettre de renouer avec un horaire et des habitudes de travail dans un milieu encadré afin de faciliter leur passage sur le marché du travail régulier. Cependant, entrant maintenant dans une phase de consolidation, la recherche du financement pour en assurer la continuité semble constituer un défi de taille à relever. Aussi, la stratégie mise de l'avant par l'organisme SEMO pour essayer de contrer cette difficulté s'est traduite d'une part par une bonification de la composition du conseil d'administration et d'autre part par la création d'un module recherche et développement. Au niveau du conseil d'administration, des personnes clés se sont donc jointes à l'équipe, comme par exemple le maire de la ville, un important bénévole local ainsi qu'un représentant d'une entreprise, ce qui a eu pour effet de permettre à l'organisme de pénétrer de nouveaux réseaux, de profiter du rayonnement de chacune de ces personnes dans son milieu et par ricochet d'accéder à des sources de financement inaccessibles jusqu'alors. Quant au module recherche et développement ayant la responsabilité de trouver de nouvelles idées de projets, il a permis à l'organisme de s'intégrer davantage dans le milieu et d'accroître considérablement sa visibilité tout en lui permettant de mettre davantage à contribution son expertise auprès de différents partenaires à l'extérieur du réseau d'employabilité des Centres Travail-Québec. Il a donc été possible pour l'organisme de développer de nouveaux marchés notamment avec la Commission de la Santé de la sécurité du travail du Québec (CSST) et les commissions scolaires pour ne nommer que ceux-là. D'ailleurs à ce titre, l'organisme toujours par le biais de son module recherche et développement, travaille présentement à l'élaboration d'un nouveau projet avec les entreprises du milieu forestier dans lequel un plateau de travail pourrait être créé dans le domaine de la transformation du bois et plus particulièrement des arbres feuillus. À cet égard, un comité avisé formé d'un membre du personnel de l'organisme SEMO et d'un membre de son conseil d'administration, ainsi que de personnes oeuvrant dans l'industrie forestière a été mis sur pied afin d'entreprendre des démarches concrètes devant conduire à la réalisation de ce projet lié à un secteur économique important de la région du Saguenay Lac-St-Jean.

Pour terminer, la Figure 3 représente sommairement la composition de ce qu'est devenue au fil des trois dernières années cette structure intégrée de développement d'employabilité et de recherche d'emploi.

**Figure 3**     **Structure intégrée de développement d'employabilité et de recherche d'emploi**



Selon la directrice de l'organisme SEMO, cette initiative aura permis de travailler davantage dans la créativité et par le fait même, de saisir plus facilement des opportunités qui s'offrent dans le milieu, toujours dans le but d'en faire profiter la clientèle et être aussi en mesure de mieux répondre aux différents besoins exprimés par celle-ci.

### 3.10 SEMO DU YMCA DE MONTRÉAL

Les trois expérimentations dont il sera question dans les prochaines lignes concernent deux types de clientèles à la fois très spécifiques et très particulières : des détenus de l'Établissement de détention de Montréal, communément appelé la prison de Bordeaux, dans le cas des deux premières expérimentations; de personnes itinérantes dans le cas de la troisième. À cet égard, il est important ici de mentionner que le YMCA de Montréal est le seul SEMO dans toute la province à recevoir une clientèle que l'on qualifie d'adultes contrevenants plutôt que d'ex-détenus. Toutefois dans les trois cas qui nous occupent, il s'agit tout de même de premières tentatives d'intervention auprès des deux clientèles ciblées puisque cela s'adressait d'une part à des détenus encore en détention à l'intérieur même des murs de la prison et d'autre part à une toute nouvelle clientèle non desservie jusqu'à présent par l'organisme, en l'occurrence les personnes itinérantes.

L'idée de la première expérimentation a été inspirée par un article de journal qui traitait d'un projet en voie de réalisation intitulé «Souverains anonymes : plan de sortie» auquel participaient des détenus de la prison de Bordeaux. Dans le cadre de ce projet, il s'agissait de produire une série d'émissions avec les détenus, lesquelles par la suite seraient diffusées à la télévision communautaire. Les principaux objectifs de ce projet étaient de redonner confiance et dignité aux prisonniers et de démystifier leur image auprès de la population en faisant ressortir davantage leur côté humain. À l'intérieur de tout ça se profilait également un objectif d'intégration en emploi puisque l'émission devait permettre à des détenus de présenter leur curriculum vitae sous forme d'entrevue. Prenant connaissance de cet article de journal, le directeur du SEMO y a vu tout de suite une opportunité de faire une incursion dans l'établissement de détention. Il a alors demandé à sa conseillère senior de faire un premier contact auprès de la personne responsable du projet afin de lui offrir de préparer les détenus pour la présentation de leur curriculum vitae. Après lui avoir présenté l'organisme SEMO et l'expertise développée au sein de celui-ci, le responsable du projet a accepté d'emblée la proposition de cette dernière, d'autant plus que l'implication était offerte à titre bénévole.

Commence alors le tournage des premières émissions. Une émission était tournée à toutes les deux semaines et chacune durait une heure. La formule était simple. Trois détenus en voie d'obtenir leur libération étaient interviewés par un artiste invité qui jouait le rôle de l'employeur. Les détenus étaient alors soumis à une série de questions qui devaient leur permettre de parler de leurs expériences de travail, de leur formation scolaire, de leurs aptitudes, intérêts et du genre de travail qu'ils recherchaient. Chaque entrevue était d'une durée de quinze minutes, totalisant ainsi quarante cinq minutes d'antenne, alors que les quinze dernières minutes donnaient la possibilité à un autre détenu de faire valoir ses talents artistiques. Toutes les deux semaines, la conseillère en main-d'oeuvre de l'organisme SEMO se présentait donc à la prison de Bordeaux accompagnée d'une autre personne pour y passer la journée à préparer les détenus susceptibles de participer au tournage de l'émission qui était enregistrée le jour suivant. Bien que cela semblait simple et clair au point de départ, dans les faits beaucoup d'obstacles et d'imprévus sont venus perturber et

compromettre le déroulement du projet. Par conséquent, cela a exigé de la part de la conseillère de l'organisme SEMO et de ses assistants qu'ils préparent un nombre beaucoup plus important que prévu de détenus et ce, dans un temps limité, car ils n'étaient jamais assurés de l'identité des détenus qui pourraient obtenir leur laissez-passer lors du tournage de l'émission. À quelques reprises, il a même fallu que les responsables de l'émission aillent cueillir les prisonniers dans leur cellule puisque ceux-ci n'avaient pu se présenter sur le plateau de tournage faute de laissez-passer.

Par ailleurs, d'autres difficultés imputables cette fois-ci au manque de préparation et d'expérience des artistes à titre d'employeurs dans le cadre d'entrevues de sélection ont eu également pour effet de diminuer la portée des émissions, principalement en regard des employeurs qui étaient une des cibles les plus importantes à atteindre. D'autre part, plusieurs conseils et suggestions amenés par la conseillère et le directeur de l'organisme SEMO ont pris beaucoup de temps à se concrétiser. Par exemple, il a fallu attendre le tournage de cinq émissions avant de pouvoir ajouter à la fin du générique la simple phrase suivante : «Si vous êtes un employeur intéressé, veuillez communiquer avec le Service externe de main-d'oeuvre du YMCA de Montréal dont le numéro de téléphone est le suivant (...)».

Quinze émissions plus tard, et ce malgré une nette amélioration entre les premières et les dernières, la direction de l'établissement de détention après évaluation, a décidé de ne pas reconduire le projet. À cet effet, un comité d'évaluation dont faisait partie l'agent de liaison de l'organisme SEMO a alors été mis sur pied. Par l'entremise de ce dernier d'ailleurs, des employeurs ont été contactés afin qu'ils procèdent à l'évaluation d'extraits de trois émissions à l'aide d'une grille prévue à cet effet. Le résultat des commentaires ainsi obtenus a permis de constater que les employeurs ne se sentaient pas vraiment interpellés par ces émissions. Différents facteurs ont contribué cependant à la non reconduction du projet dont notamment la formule préconisée à saveur nettement sociale et artistique de même que le choix du réseau et des heures d'antenne qui somme toute, rejoignaient dans les faits très peu les employeurs.

Pour ce qui est des retombées, l'organisme SEMO y a toutefois trouvé son compte. En effet, cela a permis d'une part à l'organisme de se faire connaître auprès de la direction de l'établissement de détention qui s'est dite très satisfaite du travail accompli par les gens du SEMO. D'autre part, la couverture accordée par les journalistes lors du lancement de la première émission a donné beaucoup de visibilité à l'organisme SEMO puisque à la suite de cet événement, Radio-Canada a fait deux autres reportages en lien avec le projet. L'émission «Montréal ce soir» a consacré un premier reportage réalisé à la prison de Bordeaux, qui a porté sur les détenus et leurs difficultés d'intégrer le marché du travail après avoir purgé leur peine. Le deuxième reportage a quant à lui été réalisé à l'organisme SEMO et a mis en valeur l'expertise et les services qu'il a développés pour la clientèle des adultes contrevenants.

De plus, toujours en regard des retombées, cette expérimentation a permis d'atteindre l'objectif principal que s'était fixé le directeur de l'organisme, soit celui de faire en sorte que l'organisme pénètre pour la première fois dans un centre de détention afin d'y offrir ses services et de faire valoir son expertise. Par ailleurs, il n'y a pas eu d'incidence sur le nombre de détenus qui ont poursuivi leur démarche en se présentant par la suite à l'organisme SEMO pour y suivre la

formation en recherche d'emploi, puisque sur un nombre d'environ 150 détenus rencontrés et préparés aux entrevues d'embauche dans le cadre des émissions, seulement 5 ont eu recours aux services du SEMO. Néanmoins, du point de vue de l'organisme, l'impact majeur de cette expérimentation repose avant tout sur le fait que grâce à son implication, il a été possible de présenter et faire accepter un projet de formation sur la sensibilisation au marché du travail et à la recherche d'emploi pour cette même clientèle et ce, toujours à l'intérieur de la prison. Cette deuxième expérimentation menée par l'organisme SEMO découle donc directement de la première.

En effet, à la suite de l'expérience vécue auprès des 150 détenus dans le cadre du projet «Souverains anonymes : plan de sortie», l'organisme SEMO réalise à quel point non seulement ces derniers ne sont pas préparés à effectuer une recherche d'emploi mais qu'en plus, ils n'amorcent aucune réflexion dans ce sens, le temps en détention étant vécu par ceux-ci beaucoup plus comme un temps d'arrêt que comme un temps de réflexion. Le directeur de l'organisme songe alors à monter un plan de formation s'adressant spécifiquement à ces derniers. À partir des besoins et lacunes identifiés lors de la première expérimentation, et fort de leur expérience de plus de dix ans auprès de la clientèle d'adultes contrevenants, celui-ci élabore donc une formation qui se veut complémentaire à celle qu'offre l'organisme SEMO. Il est important à ce stade-ci de préciser qu'il ne s'agit pas d'une formation du type "Méthode dynamique de recherche d'emploi" mais bien d'une formation distincte préalable à cette dernière, puisque les détenus ne sont pas en mesure d'expérimenter les techniques de recherche d'emplois proprement dites, ne serait-ce qu'au niveau de leurs déplacements et des appels téléphoniques permis. En somme, la formation ne visait pas tant l'obtention d'un emploi mais plutôt l'acquisition d'habiletés permettant aux détenus d'amorcer une réflexion sur leur futur statut de travailleur. On retrouvait donc à l'intérieur de cette formation les thèmes suivants:

- la connaissance de soi et l'information sur le monde scolaire et le marché du travail;
- la communication, la résolution de conflits et les attitudes et comportements positifs au travail;
- l'élaboration d'une stratégie efficace de recherche d'emploi.

Une fois le plan de formation complété, le directeur du SEMO effectue la recherche de financement et obtient finalement une réponse positive du ministère de la Sécurité du revenu à sa deuxième tentative, bien qu'il ne s'agisse pas d'une clientèle prestataire de la sécurité du revenu mais plutôt d'une clientèle «en devenir». Le MSR accepte donc pour cette raison de financer le projet pour une période d'un an par le biais d'une subvention accordée à même le Fonds régional d'aide à l'innovation et à l'expérimentation (FRAIE). L'autre source de financement quant à elle vient du Fonds des personnes incarcérées de l'établissement de détention de Montréal. Suite à l'obtention de ce financement, il a donc été possible d'embaucher une formatrice. Celle-ci se rendait sur place pour y donner la formation sur une base mensuelle. À cet égard, un nouveau groupe composé de dix à quinze détenus était formé tous les mois par l'entremise de la coordonnatrice des services professionnels. Fait important à signaler, l'inscription des détenus au cours se faisait sur une base volontaire et cette dernière rencontrait chacun des détenus au préalable afin de vérifier leur motivation à recevoir la formation et de s'assurer qu'il

s'agissait de détenus sur le point d'être libérés. La formation était constituée d'une vingtaine d'ateliers répartis sur sept jours.

Les principales difficultés rencontrées dans le cadre de cette formation réfèrent principalement aux conditions particulières que l'on retrouve dans un contexte de détention. La formatrice a dû notamment s'adapter à un horaire très contraignant et très rigide, l'obligeant alors à régler au quart de tour la durée et le déroulement de chacun de ses ateliers. L'horaire imposé aux détenus rendait impossible de déplacer, ne serait-ce que de quelques minutes, l'heure de la pause ou l'heure de la fin d'un cours par exemple.

De plus, le manque de locaux disponibles rendait aussi impossible le suivi individuel auprès des détenus pendant ou après la formation, forçant même la formatrice à travailler avec un horaire très variable d'une formation à l'autre. Celle-ci a également dû composer avec certains événements exigeant une grande souplesse de sa part, comme par exemple le fait de se retrouver devant un groupe amputé de moitié pour un atelier, l'autre moitié des détenus étant confinés dans leur cellule à la suite d'une bagarre ayant eu lieu la veille. Par ailleurs, le projet a été très bien accueilli par l'ensemble du personnel de l'institution carcérale qui a collaboré à sa bonne marche.

En termes de retombées pour la clientèle, le bilan des activités nous apprend que 151 détenus ont été retenus pour suivre la formation pour ensuite se répartir de la façon suivante: 83 participants ont complété la formation; 18 participants ont abandonné le premier jour; 13 participants ont abandonné en cours de route; 37 participants ne se sont jamais présentés. Donc, sur les 101 participants n'ayant pas abandonné dès le premier jour, 82 % ont suivi la formation au complet.

Par ailleurs seulement 18 % des participants ayant complété la formation ont repris contact avec le SEMO à leur sortie de prison. Partant de ce constat, et puisque l'organisme vient d'obtenir la reconduction du projet pour une deuxième année consécutive, grâce notamment au financement provenant de la direction territoriale en remplacement du MSR, le directeur du SEMO entend faire des démarches supplémentaires pour améliorer cette situation. Il envisage à cette fin tenir des rencontres avec toutes les maisons de transition provinciales, tous les services de probation ainsi que par le biais du programme d'encadrement en milieu ouvert (PEMO), dans le but de conclure des ententes avec ces différentes instances pour qu'elles incitent les détenus libérés ayant suivi la formation à Bordeaux à poursuivre leur démarche au SEMO.

Au plan des retombées positives de cette expérimentation, il faut noter qu'il semble presque assuré, selon le directeur de l'organisme SEMO, que la formation sera offerte pour la première fois aux femmes de la prison Tanguay en 1997-1998. La même formation sera donc accessible à une nouvelle clientèle du milieu carcéral.

La troisième et dernière expérimentation concerne une clientèle différente mais tout aussi particulière, puisqu'il s'agit non pas de détenus mais de personnes itinérantes. Tout d'abord pour mieux comprendre ce qui suit, il faut savoir que cette expérimentation s'inscrit dans un projet plus large qui visait la mise sur pied du journal l'itinéraire. Aussi, il faut également tenir compte du fait que le YMCA du centre-ville de Montréal a toujours été associé de près à la problématique des personnes itinérantes puisqu'une grande partie de cette population se retrouve précisément au

centre-ville. À la suite de la naissance du journal et à son implication dans ce dossier, la directrice du développement communautaire du YMCA du centre-ville propose donc à l'organisme SEMO de prendre en charge le volet développement d'employabilité des personnes itinérantes impliquées au journal l'Itinéraire. Le directeur du SEMO s'étant montré très intéressé par la proposition, cette dernière a alors rédigé et présenté un projet, lequel a finalement été accepté et financé par le Fonds d'adaptation de la main-d'oeuvre (FAMO). Dès que le projet a été accepté, le directeur du SEMO a procédé à l'embauche d'une ressource supplémentaire afin d'offrir la formation et l'encadrement aux personnes itinérantes à l'intérieur des bureaux du journal l'Itinéraire.

L'objectif principal de ce projet était de développer l'employabilité d'un groupe d'une douzaine de personnes itinérantes pour en faire des travailleurs permanents et à temps plein au journal l'Itinéraire et ce, à l'intérieur d'un délai d'un an. D'ailleurs toutes les personnes travaillant au journal, sauf le rédacteur en chef étaient des personnes itinérantes ou ex-itinérantes, bien que la ligne de démarcation entre les deux soit souvent très mince. Le mandat de la formatrice consistait à préparer les ateliers de formation pour ensuite la dispenser au groupe à raison de trois heures par semaine. Les ateliers quant à eux étaient répartis en trente blocs détaillés dans le plan de formation suivant :

<b>Plan de formation pour le Journal l'Itinéraire</b>	
Bloc 1	- Présentation du programme - Objectifs des participants - Attentes des participants
Bloc 2	- Inventaire de mes réalisations personnelles, professionnelles et sociales
Bloc 3	- Retour sur mes réalisations personnelles - Nous portons tous des masques de temps à autre
Bloc 4	- Inventaire de mes valeurs personnelles, professionnelles et l'influence qu'ont celles-ci sur mon travail
Bloc 5	- Test visuel d'intérêts Tétréau- Trahan - Évaluation de mes aptitudes
Bloc 6	- Synthèse de la connaissance de soi
Blocs 7, 8, 9	- La communication I, II et III
Bloc 10	- L'analyse transactionnelle : outil d'analyse (invité)
Bloc 11	- L'aspect physiologique concernant le système nerveux central, le cerveau, le système respiratoire et digestif d'une consommation de drogues et/ou d'alcool (invité)
Bloc 12	- L'alimentation (invitée)
Bloc 13	- La gestion du stress (invitée)
Blocs 14, 15, 16	- La gestion des conflits I, II, III
Bloc 17	- Le salon EMPLOI- FORMATION (visite)
Bloc 18	- Évaluation
Bloc 19	- La Presse (visite)
Bloc 20	- Initiation à l'Internet (invité)
Bloc 21	- Le Devoir (visite)
Bloc 22	- La gestion du temps
Bloc 23	- Relancer son entreprise
Bloc 24	- Le cycle économique
Bloc 25	- Démarche d'insertion en emploi
Bloc 26	- La recherche d'emploi

Bloc 27	- Le curriculum vitae et la lettre de présentation
Bloc 28	- Simulations d'entrevues
Bloc 29	- Simulations d'entrevues avec la participation de la CDEC
Bloc 30	- Évaluation

La formatrice avait aussi la responsabilité d'organiser des activités de groupe portant sur le marché du travail en général et d'effectuer des rencontres individuelles afin d'assurer l'encadrement et le suivi des personnes itinérantes travaillant au journal. Au-delà de son rôle de formatrice et de conseillère en orientation et en information scolaire et professionnelle, elle a dû intervenir très souvent à titre de travailleuse sociale afin de gérer de façon quotidienne les conflits qui éclataient. Elle a même dû faire face à certaines situations de crises lorsque des personnes se présentaient par exemple en état d'ébriété ou sous l'effet de la drogue nécessitant même l'intervention de la police. Bref, les principales difficultés rencontrées tout au long du projet tiennent principalement au fait qu'il s'agissait d'une clientèle très hypothéquée au point de départ puisque ces personnes étaient non seulement décrochées au plan professionnel mais aussi en partie au plan social. Par conséquent, plutôt que d'intervenir avec un noyau stable de douze personnes, la formatrice a travaillé auprès d'une trentaine de personnes itinérantes car plusieurs d'entre elles s'absentaient ou disparaissaient sans qu'il soit possible de les rejoindre, pour finalement réapparaître quelques fois après plusieurs semaines.

Malgré toutes ces difficultés, quatre personnes itinérantes ont tout de même réussi à tenir le coup et compléter la formation. Aujourd'hui, elles travaillent en permanence au journal l'itinéraire. Quant aux retombées pour l'organisme SEMO, le directeur constate que ce projet leur a apporté une plus grande visibilité et beaucoup de crédibilité ne serait-ce qu'au niveau de la Corporation de développement économique et communautaire du centre-ville / Plateau Mont-Royal. D'ailleurs à cet effet, une demande vient tout juste d'être acheminée à l'organisme SEMO afin de solliciter leur implication dans le cadre d'un autre projet avec le journal l'itinéraire. Il s'agit cette fois-ci de les aider à élaborer un dossier de suivi et de les soutenir durant le processus au cours de la prochaine année par le biais de rencontres ponctuelles.

Bien que le directeur de l'organisme n'entend pas recevoir ou même rejoindre davantage cette clientèle, il souhaite que son implication au journal l'itinéraire se poursuive. Pour ce dernier, les deux premières expérimentations doivent être vues dans un continuum d'aide et de services rendus par le SEMO mais en amont de ce qui est fait généralement. Pour ce qui est de la dernière expérimentation, elle doit plutôt être perçue comme une excroissance de leurs services qui colle toutefois très bien à la mission sociale de l'organisme.

### 3.11 SEMO L'ARRIMAGE À MONTRÉAL

Cet organisme situé à Montréal vient tout juste de fêter son 20<sup>e</sup> anniversaire puisqu'il a été créé en 1976 et il est subventionné dans le cadre du programme SEMO depuis 1982. Il est d'ailleurs le seul SEMO à offrir exclusivement des services à une clientèle aux prises avec des problèmes de santé mentale et suivie en psychiatrie. Son mandat vise principalement l'intégration ou la réintégration de ces personnes sur le marché du travail tout en favorisant le développement de leur employabilité et de leur autonomie. Aussi comme son nom l'indique, cet organisme se veut un «arrimage» entre le milieu clinique et celui de la main-d'oeuvre, puisqu'il dessert la clientèle référée par chacun des dix centres hospitaliers suivants: Louis-H. Lafontaine, Rivière-des-Prairies, Fleury, Maisonneuve-Rosemont, Douglas, Albert-Prévost, Notre-Dame, Jean-Talon, Saint-Luc et Cité de la Santé. Par conséquent, une personne qui veut se prévaloir des services de l'Arrimage doit obligatoirement avoir été référée par un psychiatre ou un thérapeute affilié à l'un de ces centres hospitaliers et à avoir consenti à la transmission d'informations contenues dans un formulaire de référence. À cet effet, chacun des sept conseillers au sein de l'organisme se trouve rattaché à au moins l'un de ces centres hospitaliers qu'il se rend visiter une fois par semaine dans le but d'y rencontrer des clients lors d'une première entrevue et des thérapeutes.

Cela permet donc aux conseillers de travailler en complémentarité avec les thérapeutes et d'échanger mutuellement des informations professionnelles essentielles à l'élaboration du plan d'action de chaque client afin de faciliter sa démarche d'intégration socioprofessionnelle. Voilà donc ce qui en est pour le fonctionnement général de cet organisme, lequel est soumis à un système de références particulier qui se distingue des autres organismes SEMO, eu égard aux caractéristiques de la clientèle qui y est admise. Quant au modèle d'intervention que ce dernier a préconisé jusqu'à présent, il repose essentiellement sur une approche de counseling individuel. Or, la première expérimentation dont il est question ci-après a permis d'offrir pour la première fois à un certain nombre de clients une nouvelle approche de groupe.

En effet, selon la directrice de l'Arrimage, bien que de façon générale il serait impossible pour l'organisme de n'intervenir qu'en groupe et que par ailleurs, la apprécie davantage le côté plus intimiste d'une intervention individuelle, le personnel du SEMO constate au fil des ans qu'il existe tout de même des besoins et une certaine demande pour le groupe. C'est alors qu'un projet de formation de groupe appelé Technique adaptée de recherche d'emploi (TARD) est élaboré dans le but de pouvoir enfin faire vivre une expérience de groupe à des clients dont le profil clinique permet ce type d'intervention tout en répondant à des besoins identifiés chez eux. Par exemple, un client qui manque d'assurance ou qui est indécis face à son choix d'intégration sur le marché du travail peut être invité à prendre part à la formation de groupe dans le but d'augmenter sa confiance en lui-même en découvrant un objectif réaliste et réalisable d'intégration en emploi. Toutefois, les clients qui entreprennent une telle démarche doivent être autonomes et motivés à le faire et démontrer une certaine stabilité émotionnelle.

Aussi, après avoir obtenu le financement nécessaire à la réalisation de ce projet auprès de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM), une personne chargée de l'animation a alors été engagée. Par la suite, celle-ci a travaillé à la création de différents outils d'intervention à partir d'objectifs à atteindre que l'organisme SEMO s'était fixés et qui correspondent au plan de formation suivant:

### 1. *Introduction*

- 1.1 Présentation de la démarche et du marché du travail
- 1.2 Les différents programmes gouvernementaux d'intégration à l'emploi

### 2. *Évaluation du profil de carrière et exercice d'analyse de soi*

- 2.1 Formulation d'un objectif
- 2.2 Identification de son profil
- 2.3 Connaissance des besoins (aptitudes, habiletés, intérêts)
- 2.4 Inventaire d'expériences d'emploi, des tâches et des réalisations
- 2.5 Forces et faiblesses de caractère

### 3. *Curriculum vitae*

- 3.1 Présentation des différents modèles
- 3.2 Éléments de composition et rédaction de c.v.
- 3.3 Lettre de présentation

### 4. *Volet informatique*

- 4.1 Utilisation du système et explication du logiciel
- 4.2 Rédaction du curriculum vitae
- 4.3 Accès à la banque d'employeurs

### 5. *L'entrevue*

- 5.1 Présentation générale: comment se préparer pour une entrevue?
- 5.2 Courants de pensée, différents types de questions
- 5.3 Préparation selon les types d'entreprises
- 5.4 Simulation d'entrevue

### 6. *Planification de la recherche d'emploi*

- 6.1 Contacts et banque d'employeurs
- 6.2 Accès à une banque d'employeurs sensibilisés à la clientèle (plan d'embauche, équité en matière d'emploi, réserves d'emploi au Gouvernement)
- 6.3 Différents services de main-d'oeuvre
- 6.4 Annonces classées et annuaire téléphonique

### 7. *Recherche d'emploi*

- 7.1 Contacts téléphoniques, envois postaux et porte à porte
- 7.2 Consultation de banque d'employeurs à l'aide du système informatique

### 8. *Suivi et évaluation*

D'une durée de 8 semaines, à raison de 7 heures/semaine; rencontres individuelles, support, écoute, préévaluation du plan d'action, référence, etc.

Les activités de formation quant à elles s'étalent sur une période de quatorze semaines réparties sur un horaire régulier de 9 h 00 à 16 h 00 et ce, à raison de quatre jours par semaine. À cela s'ajoute un suivi qui s'échelonne sur huit semaines à raison de sept heures par semaine.

Jusqu'à présent, quatre groupes composés chacun d'une dizaine de personnes ont pu bénéficier de ce programme de formation et de cette nouvelle méthode d'intervention au sein de l'Arrimage. Par ailleurs à chaque fois, cela a exigé de la part de l'organisme SEMO qu'il soumette un nouveau projet afin de réussir à obtenir le financement nécessaire à sa reconduction et à l'embauche d'une personne pour animer. Étant donné les délais d'attente entre la présentation et l'acceptation de chacun des projets, cela a entraîné par conséquent que pour quatre groupes constitués, trois animateurs différents se sont succédé, faisant ici ressortir la contrainte majeure que représente la recherche du financement et la non récurrence de ses sources. Il semble d'ailleurs improbable selon les renseignements qu'a pu obtenir la directrice de l'Arrimage qu'un cinquième groupe puisse se prévaloir de cette Technique adaptée de recherche d'emploi (TARD) faute de financement. Pourtant, celle-ci souhaiterait bien pouvoir conserver cet outil supplémentaire en permanence au sein de son organisme puisqu'il permet d'effectuer un travail complémentaire à celui des conseillers. En effet, selon elle, le groupe constitue ni plus ni moins qu'un site d'évaluation et de croissance des compétences d'intégration sociale pour les clients qu'on y réfère et à l'intérieur duquel des interventions importantes peuvent être faites en s'attardant sur différents aspects pour lesquels les conseillers ont moins d'emprise en individuel. On peut penser ici au respect des consignes données dans le groupe, à la révélation d'un sentiment d'appartenance, à la discipline quant à l'horaire régulier de la formation, à la gestion des conflits à l'intérieur du groupe, aux effets d'une médication sur une base continue, à la gestion du stress et de leurs émotions tout au long des activités et apprentissages de la formation de groupe. Le groupe se révèle être aussi une ressource intéressante pour les conseillers qui ont alors la possibilité d'y référer des clients pour qui une intervention plus longue et plus soutenue dans ce type de conditions peut s'avérer fort utile et bénéfique avant d'entreprendre une démarche individuelle avec eux.

Enfin, cet outil a également permis à l'organisme de développer un volet axé davantage sur l'intervention et le changement de la personne, ce qui lui a valu une plus grande reconnaissance du milieu puisqu'il a su démontrer selon la directrice, qu'il pouvait diversifier ses moyens d'intervention auprès de la clientèle qu'il dessert.

L'expérimentation qui suit, a pour sa part contribué à accroître la visibilité de l'organisme par le biais cette fois-ci de documents vidéo. En effet, un premier document intitulé "Quant les employeurs s'engagent" a été créé afin de sensibiliser les employeurs au fait qu'il est possible de réussir à intégrer et à maintenir en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Ce document se voulait donc principalement un outil de sensibilisation et de promotion auprès des employeurs dans lequel on peut y voir trois situations d'intégration réussies impliquant cette clientèle. On retrouve donc à même ce premier document vidéo des témoignages à la fois de personnes souffrant d'une maladie mentale et d'employeurs qui les ont intégrés en emploi au sein de leur entreprise ainsi que le cheminement parcouru par ceux-ci pour y parvenir. Le document vidéo en question est d'une durée de 18 minutes et est accompagné d'une ciné-fiche présentant de courts extraits et quelques brèves questions destinées aux employeurs à la fin du visionnement. Bien que la clientèle ciblée au point de départ était les employeurs, le document vidéo a également servi d'outil d'intervention auprès de la clientèle depuis sa production qui date de 1992. Il a donc été possible pour les conseillers de l'Arrimage d'avoir recours à cet outil afin de

travailler auprès de certains de leurs clients différents aspects comme la motivation en leur montrant des succès et en leur faisant voir qu'il était possible d'envisager une présence sur le marché du travail en tenant compte de leur réalité. Parfois, le document vidéo a aussi servi d'outil d'orientation aux conseillers pour ainsi venir en aide à des clients éprouvant des difficultés quant à leur choix d'orientation professionnelle puisqu'il permet de voir concrètement des gens comme eux en emploi dans divers environnements de travail, et ce sans avoir à se rendre dans l'entreprise.

Un deuxième document vidéo d'une durée de 21 minutes vient d'ailleurs tout juste d'être produit, lequel reprend sensiblement la même formule et dont le titre est "La réalisation de soi". On y présente donc encore une fois des cas vécus de personnes souffrant d'un problème de santé mentale et ayant intégré le marché du travail ou encore à la recherche d'un emploi. Toutefois, dans ce cas-ci, le document vidéo fait davantage ressortir les aspects positifs que procure le travail outre l'appartenance sociale et la sécurité financière qu'il permet d'acquérir. En effet, ce deuxième vidéo s'attarde aux sentiments de satisfaction et de réalisation de soi qu'éprouvent les personnes grâce à leur travail mais aussi par le biais d'autres activités en dehors du travail et dans lesquelles elles peuvent également s'épanouir et s'accomplir. En somme, le premier document vidéo ne considérait les personnes que sous l'angle de leur vie professionnelle, alors que le deuxième les considère également sous l'angle de leur vie personnelle à travers des activités et passions qui les animent. Quant aux employeurs ayant participé à l'enregistrement, le deuxième document vidéo là encore va plus loin, puisqu'aux termes du premier, ceux-ci se prononçaient beaucoup plus sur la façon dont ils avaient adapté le poste afin de tenir compte du problème de santé mentale de leur employé, alors que le deuxième insiste plutôt sur le type de relation qu'ils développent avec leur employé pour les maintenir en emploi.

La réalisation de ces deux documents vidéo a été rendue possible dans le cas du premier grâce à une contribution financière de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) et d'Emploi et Immigration Canada (EIC). Il s'agit d'ailleurs d'une coproduction de l'Arrimage, de l'OPHQ et de CECOM, organisme relevant de l'Hôpital Rivière-des-Prairies et responsable de la distribution du document vidéo. Dans le cas du deuxième, le financement est provenu de la Fondation québécoise des maladies mentales et de l'Hôpital Louis-H. Lafontaine et la production a été assumée conjointement par l'Arrimage et CECOM.

Par ailleurs dans les deux cas, la directrice de l'Arrimage a conçu entièrement le scénario des deux films avec la collaboration d'un psychologue de l'Hôpital Rivière-des-Prairies et du réalisateur attitré à CECOM. Aussi, la directrice, en plus d'être l'auteure de ces deux documents vidéo a également participé au tournage et au montage de ceux-ci en assumant notamment toute la partie des entrevues réalisées dans le cadre des deux films avec les personnes ayant accepté d'y participer. À cet égard, elle a dû auparavant avec la collaboration des conseillers de l'organisme consacrer beaucoup de temps et d'énergie à cibler, contacter et recruter d'une part des clients et d'autre part leur employeur afin de les inviter à prendre part aux projets, ce qui dans les faits s'est avéré une tâche plutôt ardue. Cela constitue même une des principales difficultés reliées à ce type de projet, puisque très peu de gens acceptent d'être identifiés publiquement aux problèmes de santé mentale. Parfois donc, le client acceptait au point de départ, mais se ravisait par la suite, ou alors le client disait oui mais l'employeur refusait et vice-versa. Bref, le recrutement représente

un défi de taille à relever, au même titre d'ailleurs que le financement et le manque de ressources humaines, car il est impossible de libérer le personnel de l'organisme pour travailler spécifiquement sur ces projets et que les sommes d'argent obtenues jusqu'à présent ne permettent pas d'embaucher des ressources supplémentaires. Cela n'empêche pas pour autant la directrice de l'Arrimage de travailler à la réalisation d'un troisième document vidéo.

En effet, celle-ci a déjà rédigé le scénario du prochain film et espère réussir à trouver le financement nécessaire à sa réalisation. À même ce troisième document vidéo, cette dernière compte faire ressortir à l'aide de témoignages d'experts, toute la théorie entourant les valeurs du travail et comment notamment cela constitue un facteur important dans le cheminement de réadaptation de la personne souffrant d'une maladie mentale. Aussi, le prochain film permettra de visualiser les principales étapes d'intégration au travail de la clientèle. Pour ce faire, de véritables parties d'entrevue entre des conseillers et leurs clients seront montrées et expliquées par la suite, avec l'accord de ceux-ci naturellement. En somme, après avoir vu lors des deux films précédents des clients en situation de travail puis dans leur milieu en dehors du travail, le troisième film entrera donc dans une nouvelle intimité qui est celle de l'entrevue.

D'ores et déjà, l'organisme considère avoir atteint avec les deux premiers films les objectifs de promotion et de sensibilisation qu'il s'était fixé au point de départ. Bien entendu, cela a aussi contribué à accroître sa visibilité, mais par-dessus tout, cela a permis de démystifier et d'établir une meilleure compréhension du travail effectué par celui-ci avec la clientèle et ce, auprès des différents intervenants dans le réseau de la santé. Compte tenu du fait que ce réseau est loin de la réalité du marché du travail et du réseau de l'emploi en général, il semble selon la directrice, que grâce à ces deux premiers films, ceux-ci saisissent mieux les enjeux que vit la clientèle face à son intégration au marché du travail. L'organisme entend donc poursuivre le travail amorcé en continuant de présenter les deux films et peut-être bientôt le troisième lors de différents congrès, colloques ou sessions de formation à l'intérieur du réseau de la santé et du réseau de l'employabilité. D'ailleurs, grâce à l'organisme CECOM chargé de la distribution, le premier document vidéo a même été présenté à toute la communauté francophone dont la France et la Belgique dans le cadre d'un concours de production de documents vidéo sur la santé mentale. Quant au deuxième, certains extraits ont pu être visionnés à la télévision, tandis qu'une annonce publicitaire résumant le contenu et les objectifs du film est apparue dans la revue Médecins du Québec du mois de mars 1997.

Enfin, la dernière expérimentation qui fait l'objet des présentes s'est déroulée, contrairement à la précédente, dans le réseau de l'employabilité plutôt que dans le réseau de la santé, puisqu'il s'agit de la création d'un outil d'évaluation et de référence et d'un guide d'utilisation à l'intention des agents des Centres Travail-Québec. Aussi, grâce à une subvention du Ministère de la Sécurité du Revenu (MSR) dans le cadre du Fonds régional d'aide à l'innovation et à l'expérimentation (FRAIE), une conseillère expérimentée de l'Arrimage a pu être remplacée dans ses fonctions courantes afin de travailler à la création de cet outil, en collaboration avec deux Centres Travail-Québec (CTQ) du centre-ville de Montréal.

Dans le but de bien comprendre la problématique à laquelle les agents des CTQ sont confrontés lorsque des clients manifestant des problèmes de santé mentale se présentent devant eux sans

pour autant être référés ou même suivis par un thérapeute, la conseillère de l'Arrimage s'est donc rendue sur place à raison de deux fois par semaine durant une période d'un an. Cela lui a permis d'une part d'évaluer les besoins des agents face à cette clientèle et d'autre part de rencontrer des clients ciblés par les agents et présentant certains symptômes reliés à la maladie mentale. Suite à cette démarche et afin de pallier à cette lacune qui empêche les agents des CTQ de référer directement ces clients à l'Arrimage, puisque ceux-ci n'ont pas entre les mains un formulaire de référence, lequel doit provenir obligatoirement d'un psychiatre ou d'un thérapeute tel que mentionné auparavant, la conseillère a alors monté un guide à l'intention des agents. À cet effet, ce guide renferme une foule d'informations pour venir en aide aux agents et ainsi les supporter dans leur travail face à cette clientèle aux prises avec une problématique particulière. On y retrouve donc un volet théorique qui définit la maladie mentale et les différents troubles mentaux, de même qu'une partie qui porte sur la médication appropriée et ses effets. Le guide contient également des renseignements fort intéressants sur toute la question de l'entrevue d'évaluation avec ce type de clientèle et qui sont d'ailleurs exposés en huit points essentiels pour lesquels les agents sont amenés à porter une attention particulière. Aussi, le guide énumère les ressources d'aide psychosociales de la région métropolitaine qui peuvent être utiles aux agents afin d'y référer des clients. Finalement, celui-ci se termine par une bibliographie pour ceux et celles qui désirent en savoir davantage sur l'un ou l'autre des points traités aux termes de ce dernier.

Par ailleurs, après avoir réalisé l'outil et le guide et rencontré une soixantaine de clients au CTQ afin d'évaluer leur situation et les prendre en charge par la suite, la conseillère de l'Arrimage a pu poursuivre son travail grâce à l'obtention par l'organisme d'une deuxième subvention du MSR et ce, toujours dans le cadre du FRAIE. En effet, depuis quelques mois, il lui est maintenant permis d'expérimenter l'outil et le guide dans un autre CTQ et ce, toujours avec une clientèle manifestant des problèmes de santé mentale mais dont la présence d'un diagnostic psychiatrique est inconnue. Désormais, il sera donc possible pour les agents des vingt-sept CTQ sur le territoire couvert par l'Arrimage de les utiliser à leur tour puisqu'un lancement officiel et une présentation en bonne et due forme sont prévus dans chacun de ceux-ci. Chaque conseiller de l'organisme aura d'ailleurs la responsabilité de présenter et d'expliquer, à l'intérieur de deux ou trois CTQ, l'utilisation de l'outil et du guide.

Suite à cela, les agents seront donc mieux outillés face à la clientèle ciblée pour ainsi la référer au bon endroit. Dans le cas par exemple où ils se retrouveront avec une personne qui devrait effectivement entreprendre une démarche auprès de l'Arrimage, ils n'auront qu'à suivre la procédure prévue à cet effet dans l'outil et le guide. Par contre, si tel n'est pas le cas, ils pourront alors référer la personne à une autre ressource dont notamment à des services d'hébergement ou d'entraide, à un centre de crise ou de dépannage inscrit dans le guide et correspondant aux besoins identifiés chez cette dernière.

À ce moment-ci, déjà quatre CTQ ont pu expérimenter l'outil et le guide, et les commentaires obtenus jusqu'à présent confirment son utilité, bien que selon la directrice de l'Arrimage, sa présentation aurait avantage à être améliorée afin de la rendre encore plus fonctionnelle pour les utilisateurs. C'est d'ailleurs un objectif qu'elle vise à réaliser dans le cadre d'un projet futur.

Par ailleurs, cette expérimentation a aussi permis à l'Arrimage de resserrer les liens et de favoriser les échanges avec certains CTQ dans le réseau de l'employabilité, réseau avec lequel l'organisme n'était pas habitué de travailler. Quant aux autres CTQ, ceux-ci souhaitent également suite à la réalisation de cette expérimentation auprès de certains d'entre eux, pouvoir profiter de l'expertise et des services de l'Arrimage afin de répondre adéquatement aux besoins grandissants de cette clientèle aux prises avec une problématique particulière. Selon la directrice, il sera possible de continuer à le faire, dans la mesure où des ressources humaines et financières pourront être libérées et ainsi permettre de poursuivre le travail amorcé dans les années à venir.

## CHAPITRE 4. CARACTÉRISTIQUES DES EXPÉRIMENTATIONS

Ce dernier chapitre présente certains aspects caractéristiques des expérimentations décrites en détail au chapitre précédent. Ces caractéristiques sont regroupées en trois sections interreliées, soit l'origine des expérimentations, leurs retombées et les principaux obstacles à leur réalisation.

### 4.1 ORIGINE DES EXPÉRIMENTATIONS

Un premier constat très généralisé<sup>17</sup> s'impose quant au déroulement des expérimentations, c'est leur origine commune. Non pas qu'elles répondent toutes au même besoin ou qu'elles soient menées dans des contextes identiques, loin s'en faut, mais plutôt qu'elles sont décrites comme inspirées par les besoins spécifiques de la clientèle particulière de l'organisme, à un moment précis, qui sont ensuite mis en parallèle avec les besoins du milieu immédiat de la corporation SEMO et des opportunités qui peuvent s'offrir. Ce n'est que par la suite que sont envisagés le cadre des pratiques et les contraintes propres à la corporation.

#### 4.1.1 Une inspiration commune

Le point de départ des expérimentations est donc très ponctuel et spécifique, et ce n'est que par la suite que s'opère, lorsque cela s'avère possible ou pertinent, la généralisation de l'action à d'autres contextes. De la même manière, les moyens utilisés sont choisis ou créés, dans les limites des contraintes existantes et souvent même en tentant de les dépasser, pour s'adapter aux besoins des clients et du milieu.

#### 4.1.2 Les besoins et le profil d'employabilité de la clientèle

Au premier plan des préoccupations qui motivent la mise sur pied de projets novateurs, on retrouve donc les besoins et le profil d'employabilité de la clientèle. Toutes les corporations SEMO ont en commun une clientèle cumulant des handicaps sérieux par rapport au marché du

---

<sup>17</sup> Rappelons ici que si, d'un point de vue strictement méthodologique, le type d'analyse sur lequel se fonde ce chapitre vise habituellement plus à qualifier qu'à confirmer ou infirmer une quelconque généralisabilité des phénomènes observés, la forte proportion de corporations SEMO représentées par rapport à celles ayant affirmé avoir mené des expérimentations (11/36) (Cf. Chapitre 2. Description globale des expérimentations en intégration en emploi) laisse tout de même place à une généralisation acceptable.

travail qui sont d'autant plus encombrants que ce dernier n'épargne même pas, à l'heure actuelle, les mieux équipés.

La préoccupation de rejoindre le maximum de personnes sans mettre de côté celles dont le potentiel d'insertion est le moins certain, parce qu'elle amène à oeuvrer auprès de clientèles vivant des difficultés plus lourdes, a un impact sur les objectifs visés par les actions entreprises. C'est ainsi que plusieurs expérimentations visent explicitement la préparation au marché du travail, toujours dans un esprit de préalable à l'intégration, mais comme une première étape incontournable et déjà très complexe en soi quand elle s'adresse à des individus particulièrement défavorisés en ce domaine.

Avec la situation économique, avec aussi la présence de plus en plus prolongée à l'aide sociale, les chômeurs de longue durée, on se retrouve aussi, de plus en plus, avec des gens pour qui l'accessibilité au marché du travail, ce n'est pas à court terme. Donc ça va être à long terme ou par le biais de d'autres expériences pour en arriver là. On n'avait pas d'outils pour ça. [Saguenay, 327-329]

Bien sûr, on veut tous les sortir de l'aide sociale, ou tous les amener à l'emploi lucratif où ils vont être autonomes financièrement. Mais ce serait une utopie de croire ça. Nous, on n'y croit pas. On ne croit pas que tout le monde puisse y accéder à court terme. Le cheminement peut être plus long, plus ardu pour certains. Pour d'autres, ça va se faire rapidement. Mais, là où on s'est questionnés, c'est quand on s'est dit : «Mais qu'est-ce qu'on fait avec ces gens-là?» [Baie-St-Paul, 198]

Ce facteur n'est pas sans lien avec le profil d'employabilité de la clientèle des corporations SEMO, dont une des caractéristiques principales est une absence prolongée du marché du travail (Cf. 2.2 Clientèle touchée).

Par ailleurs, la proportion encore plus grande de personnes sans chèque dans les expérimentations, comparativement à leur proportion dans la clientèle régulière des corporations SEMO, vient appuyer le fait que ces actions novatrices, plutôt que d'éloigner les organismes de cet aspect fondamental de leur mission (Cf. 4.1.4 La mission et la culture SEMO) qu'est l'action auprès des clientèles vivant de grandes difficultés, visent à la desservir encore plus.

Cette «approche intégrée» inspire par ailleurs une adaptation des services. En fait, il semble que le principe de «guichet unique» ait servi de guide à plusieurs expérimentations bien avant de devenir un mot d'ordre au sein des ministères, particulièrement pour les corporations qui gèrent de multiples programmes en plus du programme SEMO.

Le reste des services, on l'a développé en fonction des différents besoins susceptibles de se présenter chez nous. On veut avoir un continuum, une gamme de services qui peut répondre aux différents besoins. Le Carrefour jeunesse emplois qu'on vient de mettre sur pied, c'est exactement la même philosophie: le client ne le percevra pas qu'il vient d'entrer au CJE ou au SEMO... Mieux encore, quelqu'un qui a été client au SEMO, en 1995 et qui va se présenter en 1998, il va peut-être percevoir qu'on est plus nombreux et qu'on a plus de ressources et plus

de moyens, mais je ne pense pas qu'il va percevoir qu'on a changé de philosophie ou d'approche. [Baie-St-Paul, 331-333]

On a fait le choix, très tôt, de ne pas gérer une liste d'attente, mais plutôt, au contraire, de trouver des moyens pour répondre à la demande. Et c'est pour ça que, si on se définit en fonction d'un programme, d'une mesure, on est tributaires des volontés gouvernementales. On le voit, le gouvernement, même si le besoin est reconnu, nous octroie un montant fixe, alors que le besoin n'est comblé qu'en partie. Alors on s'est dit : «Il faut trouver d'autres moyens et être à l'affût de ce qui est possible pour nous automatiser davantage et répondre mieux à la demande.» [Baie-St-Paul, 42]

On cherche donc, par le biais des expérimentations, à joindre une clientèle qui ne pourrait autrement bénéficier pleinement des services SEMO et pour qui aucune autre ressource équivalente n'existe. Tout en demeurant sensible au fait qu'une grande variété de problématiques ont potentiellement besoin de services particuliers, cette extension visant à desservir de nouvelles clientèles se fait toutefois en conservant à l'esprit la synergie qui résulte de l'acquisition d'expertise particulière auprès d'un type de clientèle donné.

C'est sûr que la clientèle itinérante, elle a des caractéristiques qui sont semblables aux caractéristiques de nos clients. Alors c'est pour ça que nous nous impliquons avec elle. S'il n'y avait aucun lien, je ne m'impliquerais pas. Je n'irais pas m'impliquer de façon ponctuelle auprès d'un service d'aide aux femmes chefs de famille monoparentale par exemple. Ça n'a aucun lien avec ma clientèle. Mais dans la mesure où il y a un lien, moi, je suis prête à m'impliquer. [YMCA Montréal, 591]

Ce type de procédé fait appel à une connaissance approfondie de la clientèle et à une solide assise dans le milieu. Les entretiens, tout comme l'analyse du chapitre 2, font ressortir à cet égard le rôle crucial de la stabilité du personnel, de sa formation multidisciplinaire et de son implication dans le milieu socioéconomique régional. Les divers partenariats à l'échelle locale et régionale auxquels participent les corporations sont des exemples de ce maillage fructueux.

### 4.1.3 L'enracinement régional

Parallèlement à ce souci de répondre aux besoins et de s'adapter aux caractéristiques particulières de la clientèle, les expérimentations sont menées en contact étroit avec le milieu, ses besoins et les opportunités qu'il peut offrir.

On est bien enracinés dans la région. C'est un peu comme ça qu'on devient incontournables dans le fond. Si tu es enraciné dans la région, c'est que tu as fait la preuve, tu fais la preuve quotidiennement que tu es nécessaire dans le milieu [...] Tu es indispensable et tu es reconnu. Si tu fais toujours affaires avec l'extérieur, On peut ne même pas te connaître dans le fond. [Ficelles, 1133-1137]

Non seulement les directrices et directeurs des corporations SEMO ont-ils confié siéger sur d'innombrables tables de concertation et conseils d'administration, mais tous les membres du personnel sont aussi très engagés.

On s'est fait connaître un peu partout. Les conseillers en main-d'oeuvre ont développé leur secteur particulier. Chaque conseiller est responsable de sa région, en termes de participation locale, au niveau des tables de concertation, la Chambre de commerce, toutes les tables locales de développement régional et d'affaires qui peuvent avoir lieu dans chaque secteur. [Montérégie, 123]

En plus de cette connaissance approfondie issue de l'enracinement régional des corporations SEMO, les contacts privilégiés avec le milieu servent souvent de déclencheurs. Les conseils d'administration, dont plus du quart des membres en moyenne proviennent de l'entreprise, peuvent jouer un rôle clé dans l'impulsion des projets novateurs qui correspondent aux besoins immédiats du marché du travail régional.

Au conseil d'administration, il y a un monsieur qui a une entreprise de rebobinage. On jasait et il disait : «C'est tellement difficile de trouver des gens dans ce domaine-là. Il n'y en n'a pas, il faut les former.» Je me suis mis à penser à ça, et je me suis dit «pourquoi on le ferait pas?» Donc on s'est associés avec l'entreprise privée pour avoir l'expertise, avoir des clients. Et puis on a monté un cours de 1 an. [Drummond, 11]

Cette implication régionale, toujours à l'affût d'un besoin à combler ou d'une opportunité pour la clientèle, reflète le caractère proactif et l'esprit qui anime l'ensemble des pratiques novatrices.

#### **4.1.4 La mission et la culture SEMO**

Au coeur des expérimentations recensées se retrouve avec constance une préoccupation pour la mission et une certaine culture organisationnelle propres aux corporations SEMO. C'est en effet sur ces deux piliers que repose la motivation à dépasser les limites des structures et des pratiques existantes qui donne lieu aux actions novatrices.

La mission des corporations SEMO est issue de deux grands principes du cadre normatif : une obligation de résultats à court terme axés sur le placement en emploi et l'obligation de desservir une clientèle particulière et particulièrement touchée par l'inaptitude croissante du marché du travail à intégrer tous les citoyens. Cette mission pose d'abord l'urgence d'agir et de viser des résultats concrets, quels que soient les moyens utilisés. Il en découle une identification de l'organisme aux résultats plutôt qu'aux moyens qui donne une grande flexibilité difficilement atteignable pour un organisme dont l'identité est fortement liée à un moyen particulier (organisme de formation, club de recherche d'emploi).

De plus, l'obligation de desservir une clientèle qui éprouve des problèmes d'intégration en emploi particulièrement aigus force les corporations SEMO à ne pas limiter leur actions aux individus les plus près d'une intégration réussie, pour lesquels des procédures relativement standardisées peuvent être suffisantes, mais à travailler avec des difficultés complexes, souvent multiples qui requièrent la plupart du temps des approches créatives et adaptées.

Cet aspect amène les organismes à considérer les divers programmes gouvernementaux comme des outils ou des sources de financement et non comme des fins en soi.

On a développé, ici, ce qu'on appelle une approche idiosyncrasique, une approche très très personnalisée, qui met en avant-plan les besoins de l'individu. Plutôt que de chercher à le caser dans ce qu'on a à lui proposer comme mesures ou comme programmes. C'est un peu l'opposé de la démarche du gouvernement où on a un programme Extra et un programme Paie. «Et là, entres-tu là-dedans? Si oui, on t'admet. Sinon, on ne t'admet pas.» Ici, c'est l'opposé : on part du besoin, on part des aspirations du travailleur. On se permet toujours un temps pour rêver avec le client. Et c'est à partir de ça qu'on travaille. [Baie-St-Paul, 729-731]

Chaque projet est un outil supplémentaire qu'on développe, mais en fonction d'une mission qui est l'intégration des femmes et l'autonomie financière des femmes. [Ficelles, 1108]

Il faut se donner une mission, se définir des objectifs. Les programmes vont venir nous soutenir après. On ne part pas en affaires parce qu'il y a une subvention! [Baie-St-Paul 228]

On tente ainsi d'adapter les contraintes des bailleurs de fonds, sinon le choix des bailleurs de fonds eux-mêmes, aux besoins de la clientèle plutôt que l'inverse. Dans cet esprit, afin de pouvoir subventionner la mise sur pied d'une formation particulière destinée à combler un besoin rencontré par un groupe particulier, un organisme ira chercher des fonds où ils se trouvent, quitte à admettre quelques individus ne correspondant pas à son profil de clientèle habituel pour satisfaire les quotas du programme. C'est pourquoi les expérimentations ont pratiquement toujours recours à des ressources financières ou autres extérieures au programme SEMO, quand ce n'est pas à des montages financiers complexes (Cf. 4.3.1 Financement). Dans certains cas, les contraintes imposées par ces montages financiers mènent à la création de corporations complémentaires à la corporation SEMO (Cf. 4.3.3 Adaptation aux contraintes : la création de corporations complémentaires). Ces entités, lorsqu'elles voient le jour, sont fortement influencées, sinon carrément subordonnées, à la culture SEMO.

Pour nous, l'approche SEMO sert de toile de fond pour toutes les autres. Donc l'expertise, la philosophie SEMO est étendue au CJE qu'on vient d'implanter; c'est la philosophie de SEMO qu'on vient d'inculquer et d'élargir sur un territoire plus vaste. Et le comité des intervenants pour l'implantation du Carrefour jeunesse emplois, ce qu'on leur a présenté, vendu, c'est la philosophie d'approche SEMO. C'est donc une approche fortement personnalisée qui met en avant-plan les besoins, qui s'adresse aux différents besoins dans un continuum. [Baie-St-Paul, 327-329]

De même, lorsqu'elles délèguent des tâches à l'externe ou s'engagent dans des partenariats, les corporations SEMO insistent pour imposer ces valeurs, qui sont loin d'être universellement répandues, aux partenaires et aux ressources extérieures.

À un moment donné, il fallait transmettre notre philosophie [aux formateurs externes]. Ce n'est pas vrai qu'on va laisser tomber une personne parce qu'elle ne comprend pas. Si on avait écouté des profs, à certains moments, ils auraient dit : «Mets-moi ça dehors!» Non. Il y a

un potentiel là, on va aller le chercher et on va le trouver. Et ça, ça vient du SEMO évidemment.

[Drummond, 81]

Par ailleurs, ce qui peut être qualifié de culture SEMO résulte d'une longue imprégnation de cette mission et de l'identification des organismes et des individus qui y oeuvrent au milieu communautaire et à la communauté dont ils font partie. Cette culture est fortement ancrée dans des valeurs de démocratisation de l'accès au marché du travail, ce qui pousse souvent les organismes à tenter de rejoindre et d'aider, par le biais d'actions novatrices, les fractions de la population qu'ils ont pour mission de desservir et qu'ils ne pourraient rejoindre dans le cadre de leurs pratiques usuelles.

Comme mentionné précédemment, plusieurs expérimentations ont pour origine le constat que certains individus vivant une problématique particulièrement difficile ont des besoins qui diffèrent de la majorité de leur clientèle, constat qui débouche sur la mise en place d'une action spécifiquement conçue pour eux. Cette culture se traduit aussi en une expérience très riche de la clientèle, de son potentiel et de ses difficultés particulières qui devient un atout majeur lors de la réalisation d'actions novatrices.

Cette mission et cette culture ne sont que rarement énoncées ou affichées; elles sont plutôt portées par ce qui est apparu au cours de cette recherche comme une des ressources principales des corporations SEMO, leur personnel.

Comme l'ont indiqué les sections 1.3 et 2.3, le personnel des corporations SEMO est caractérisé par sa stabilité, son haut niveau de qualification et sa multidisciplinarité. Cette expérience est d'autant plus importante quand il s'agit d'initier ou de mener à terme une action novatrice qui exige une connaissance approfondie du milieu et de la clientèle. Il ne faut toutefois pas oublier que ce personnel, si qualifié soit-il, doit garder le cap sur la philosophie de base de l'organisme sans quoi ses atouts n'ont que peu d'utilité.

Si quelqu'un s'est démarqué par ses compétences mais ne répond pas à notre cadre philosophique, il n'est pas embauché. On reprend le processus. On veut réellement qu'il s'inscrive dans la dynamique et dans l'approche qu'on véhicule. [Baie St-Paul, 769]

**La novation en contexte SEMO repose donc sur la volonté de poursuivre la mission de l'organisme de manière à rendre son action plus efficace et universelle. Elle repose sur une connaissance approfondie de la clientèle et un ancrage régional solide, le tout porté par un personnel qualifié et engagé.**

## 4.2 RETOMBÉES DES EXPÉRIMENTATIONS

Si on observe une convergence quant à l'origine des diverses expérimentations, les retombées peuvent être qualifiées, pour leur part, de multiples et multidimensionnelles. L'analyse des

questionnaires, d'une part, et des entretiens, d'autre part, a permis de catégoriser les retombées sur trois plans : la clientèle, le milieu et l'organisme SEMO<sup>18</sup>.

Avant de poursuivre, il est important de mentionner que, conformément au mandat initial et dans le respect des limites de la méthodologie choisie, cette analyse des retombées des expérimentations ne vise pas à les quantifier mais plutôt à donner un aperçu de la diversité des dimensions qui peuvent être affectées par la conduite des expérimentations. La question de la quantification de ces retombées, qui débouche inévitablement sur celle de l'évaluation des pratiques, sera brièvement abordée dans la conclusion.

#### 4.2.1 Les retombées sur la clientèle

Une part importante des retombées des expérimentations sur la clientèle correspond aux objectifs d'intégration en emploi inscrits au cadre normatif SEMO. Il ne saurait en être autrement, compte tenu de ses exigences serrées. Par ailleurs, il est probablement révélateur que cette dimension normée n'était que rarement mentionnée spontanément en entrevue tellement elle paraît aller de soi pour les responsables interrogés.

En fait, les retombées correspondant au cadre apparaissent bien souvent comme la proverbiale pointe de l'iceberg. C'est bien souvent en amont et en aval de l'intégration en emploi telle que prescrite dans le cadre normatif SEMO que se situent en effet ces retombées.

En amont de l'intégration, on retrouve de nombreux exemples d'amélioration du profil d'employabilité des clients par le biais d'activités de formation souvent très pointues et adaptées à des besoins issus de la région. Cet aspect préparation est présent en proportion très importante dans les expérimentations (Cf. 2.1 Objectifs et historique); il inclut, en plus de multiples exemples d'acquisition de formations précises et adaptées, des retombées au plan de la clarification des objectifs et de la connaissance de soi, préalables essentiels à toute démarche d'intégration, particulièrement pour les clientèles touchées.

*Nous, on est capables de fonctionner avec des résultats de placement. Mais on est capables aussi d'ouvrir un groupe où c'est vraiment très très axé sur l'intervention et sur le changement de la personne sans que le résultat final soit le travail. On axe bien sûr sur le travail. Tout le monde se doit de viser ça. C'est un de nos objectifs. Même l'animatrice est au courant. Mais c'est tout ce qui amène vers le travail. Ce qu'on veut comme résultat c'est que chacune des personnes en soit au clair avec son plan d'action au niveau du travail. Et dans ce sens-là, ça en est un résultat. [Arrimage, 115-117]*

En aval de l'intégration, ces retombées peuvent, par exemple, poursuivre, quand cela paraît nécessaire, la durée et la portée de l'intervention entreprise au sein du programme SEMO de manière à s'assurer d'une meilleure réussite, au-delà des prescriptions du cadre normatif. Cette

---

<sup>18</sup> Comme il a été précisé auparavant (Cf. 2.4 Obstacles et retombées), au début de la Phase II, seulement les plans clientèle et organisme SEMO avaient été retenus; l'importance des retombées sur le milieu n'est apparue qu'au cours de l'analyse des données de la Phase III.

retombée est souvent le résultat d'une meilleure articulation entre plusieurs programmes dont on se sert pour assurer un suivi plus continu ou de la greffe d'un service supplémentaire en suffixe au programme SEMO, comme une entreprise d'insertion.

À travers 3F, on a eu vraiment des beaux exemples d'intégration en emploi. [...] Quand on reçoit les femmes, quand elles nous sont référées et quand elles arrivent au bout de leurs semaines de participation, il y a un cheminement extraordinaire qui a été fait. [Et beaucoup serait perdu si ce n'était que, maintenant, grâce à 3F], avant d'en arriver là, il y a une prise en charge. Mais ce travail-là, de longue haleine, il est difficilement reconnu par les instances qui financent. [Lac-St-Jean, 360-362]

Cette harmonisation de services assure un parcours beaucoup plus harmonieux et transparent pour la clientèle qui n'a pas à recommencer à chaque fois auprès d'un nouvel organisme : c'est l'«approche client» décrite précédemment (Cf. 4.1.2 Les besoins et le profil d'employabilité de la clientèle).

Cette préoccupation de poursuivre bien au-delà de l'intégration pose la question de la capacité du marché du travail à intégrer tous les candidats et résulte parfois en expérimentations dont les retombées se situent au plan de la création de portes d'entrées ou même carrément de nouvelles places sur le marché du travail, comme c'est le cas des entreprises d'insertion et des initiatives d'aide à la création d'entreprises. Ici, encore, les retombées de ce type d'actions ne peuvent se comparer à l'intégration d'un individu dans un emploi déjà existant.

Toujours au plan des retombées sur la clientèle, on peut cumuler la modification de la perception des employeurs à leur égard, résultant entre autres d'outils (documents, vidéos...) et de campagnes de sensibilisation et de promotion, qui peut faire en sorte que leur présence sur le marché du travail apparaisse de moins en moins comme une anomalie ou une aberration. Ces transformations d'attitudes peuvent grandement bénéficier aux clientèles stigmatisées actuelles et futures, qu'elles soient ou non inscrites auprès des corporations SEMO.

Alors que, comme il a été mentionné à la section précédente, toutes les expérimentations ont comme origine le souci de mieux servir la clientèle, les expérimentations étudiées partagent toutes la caractéristique d'avoir eu des retombées qui dépassaient largement l'impact immédiat sur les personnes participantes.

#### **4.2.2 Les retombées sur le milieu**

Les retombées sur le milieu sont particulièrement axées, d'une part, sur le développement social et économique régional et, d'autre part, sur la création et la diffusion de nouveaux instruments, méthodes et moyens relatifs à l'intégration en emploi de clientèles particulières.

Au chapitre du développement régional, des expérimentations comme l'organisation d'un colloque régional ont servi de points de rencontre, de concertation entre les divers intervenants socioéconomiques des milieux. La création d'entreprises d'insertion et l'aide au démarrage d'entreprises a des retombées sur l'intégration, mais aussi, souvent, participe à un momentum de

revitalisation économique régionale et contribue, au passage, à l'amélioration de la qualité de vie de la population, particulièrement dans les domaines apparentés à l'économie sociale.

D'ailleurs, quand il s'agit de faire du développement direct d'emplois, les expérimentations ont en commun une préoccupation constante de ne pas court-circuiter les partenaires économiques régionaux par une redondance entraînant une compétition accrue.

J'en ai eu des demandes de contrats commerciaux. Je ne les ai pas faits. Ça ne m'intéresse pas. C'est l'entreprise privée qui doit faire ça. Si, moi, je contribue au développement de l'utilisation de la livraison dans la MRC, c'est une forme de transport en commun ça, je contribue à ça par le fait que j'existe et par le fait que des gens trouvent maintenant que la solution peut être exportable à d'autres choses. Et si ça suscite, demain matin, la création de deux petites entreprises de livraison, rentables commercialement... Tu te rends compte qu'on va avoir réussi notre affaire? Je contribue au développement de cela par une activité qui, commercialement, au départ, ne l'est pas. La vocation sociale de cette entreprise-là repose aussi là-dessus. Même si ce n'était que de développer des habitudes.

[Saguenay, 222]

Ces initiatives sont d'ailleurs toujours conçues comme des outils d'intégration directe et des catalyseurs d'un développement plus global. Reprenant les crédos de l'économie sociale, les entreprises créées visent à déboucher sur une certaine autonomie ou à inspirer la création d'entreprises à vocation similaire dans le privé, sans toutefois faire de cette autonomisation une obligation ou une condition absolue de réussite.

Et, finalement, des plateaux, on souhaite qu'il y en ait qui quittent vers l'entreprise privée. [Baie St-Paul, 192]

De plus, l'acquisition d'une formation spécifique par les participants à plusieurs expérimentations a un impact non négligeable sur le milieu en fournissant une main-d'oeuvre qualifiée et prête à l'emploi, ce qui est d'autant plus avantageux pour les petites et moyennes entreprises qui n'ont que peu de moyens de former elles-mêmes leur personnel.

Aussi, dans le cadre des interventions en milieu de travail visant à supporter la clientèle en voie d'intégration, une aide souvent précieuse a pu être apportée aux entreprises d'accueil dans les domaines de la sélection, de l'entraînement initial et de la supervision du nouveau personnel; aide qui peut avoir des retombées sur les compétences de l'entreprise à intégrer tout nouvel employé, inscrit ou non au SEMO.

Par ailleurs, les méthodes et outils développés dans le cadre des expérimentations sont souvent voués à une diffusion et une utilisation auprès de clientèles dépassant souvent beaucoup la clientèle initiale. Cette utilisation et les retombées conséquentes peuvent avoir un impact à l'extérieur comme à l'intérieur des clientèles immédiates de la corporation SEMO.

### 4.2.3 Les retombées sur la corporation SEMO

Au plan des retombées directes sur la corporation SEMO, la reconnaissance de la part du milieu, la visibilité et la publicité viennent au premier rang des énoncés spontanés. Il faut interpréter cette valorisation de la reconnaissance sous le double éclairage de l'implantation régionale des corporations SEMO qui bénéficient grandement d'une telle renommée qui facilite les contacts et ajoute à la crédibilité de l'organisme dans ses multiples démarches auprès des intervenants locaux, d'une part, et qui sensibilise la clientèle potentielle à l'existence et au mérite de l'organisme, d'autre part.

Cette reconnaissance, qui peut dépasser les frontières de la région de la corporation SEMO et même parfois celles du pays, par la renommée qu'elle procure, peut aussi entraîner le bénéfice d'un échange d'expertise avec d'autres organismes et de meilleures possibilités de financer de nouveaux projets.

Il y a une conseillère d'ici et une conseillère d'un autre SEMO qui ont pris ce produit-là et qui l'ont étendu en Europe. Elles sont allées faire un échange entre ce que, nous autres, on avait comme produit, et l'expertise des gens en place en Belgique et en France. Donc, la reconnaissance qu'on avait eue ici nous a permis d'aller là-bas facilement... parce que ça s'est fait très facilement pour obtenir du financement pour une expédition de ce genre-là. [IMTM, 135]

Par ailleurs, les expérimentations ont un impact considérable sur le personnel des corporations SEMO. Il permet à l'organisme de maintenir son personnel à la fine pointe des connaissances et habiletés dans son domaine, de maintenir et d'enrichir ses contacts avec le milieu. Cette formation continue, dans un monde où ceux qui n'avancent pas paraissent reculer, est considérée essentielle à la survie de l'organisme et à la poursuite d'une offre de services de qualité.

C'est la question que tu me posais : «Sommes-nous intéressés à développer à d'autres niveaux?» Je pense que c'est essentiel. Si on se limite seulement à l'intervention de développement en employabilité avec la méthode dynamique de méthode de recherche d'emplois et si on se confine comme organisme à ça, je ne pense pas qu'on puisse survivre. Parce qu'on ne sera plus capables de se développer nous autres mêmes. Parce que ça nous prend absolument des contacts et une expertise différente pour être capables de cheminer et de faire évoluer nos propres techniques. Et même si on a du personnel qui est hautement qualifié au niveau de la formation, cette formation-là est pertinente au moment de l'embauche. Mais si on ne maintient pas le contact avec l'extérieur, on risque que cette formation-là soit désuète avec le temps. Parce que l'emploi varie, mais la formation s'ajuste aussi aux besoins du marché du travail. Donc la meilleure façon de faire nos propres mises à jour, c'est de se garder en contact avec les milieux. [IMTM, 369]

En plus de cette formation, la participation du personnel à des actions novatrices peut créer un momentum fort motivant et valorisant pour ces individus souvent hautement qualifiés de qui on exige souvent une charge de travail imposante.

Les gens qui travaillent comme conseillers en main-d'oeuvre, ce sont des professionnels. Ces gens-là ont besoin de pouvoir mettre à profit, non seulement la connaissance d'hier, mais aussi de valider et de poursuivre leur cheminement professionnel. Ce type d'expérimentation permet justement d'aller chercher et de produire aussi au niveau de la société ce qu'on est et ce qu'on veut. On veut être utile, dans le fond, si on est dans un domaine comme ça. [IMTM, 135]

Par ailleurs, les expérimentations peuvent être des lieux de réexamen des pratiques en cours qui mènent à leur amélioration, à leur transformation ou à leur renouvellement.

Mener des activités ou collaborer à des projets qui sortent du cadre du programme SEMO, ça permet une remise en question de certains éléments de nos programmes. Quand on a à travailler un programme spécifique pour un groupe aussi particulier, on a à prendre une partie de ce qu'on fait, comme nos activités, et ajouter ou retrancher certains éléments. En faisant cette gymnastique-là, on peut avoir un impact sur ce qu'on faisait avant. Beaucoup de tests sont utilisés aujourd'hui qu'on ne pensait même pas utiliser avant. [IMTM, 393]

Une retombée des plus difficiles à positionner en tant qu'impact concret mais qui affecte sûrement tous les plans précédents, est le rôle, joué par les corporations SEMO dans ces expérimentations, d'incubateur d'actions novatrices, ancrées dans l'environnement régional, répondant aux besoins spécifiques de clientèles précises.

On s'est positionnés comme organisme comme un espèce d'incubateur de ce projet-là. Et c'était clair au départ qu'on en faisait une expérimentation la première année. On le mettait sur pied et, après, c'est d'autres qui poursuivaient. Il fallait qu'il vole tout seul. C'est ce qui s'est passé. [Ficelles 224-226]

Les impacts concrets de tels positionnements sont difficiles à évaluer car ils s'inscrivent souvent dans le long terme et dépassent largement le champ usuel de l'évaluation des corporations SEMO. Par ailleurs, face à une problématique comme l'intégration en emploi des citoyennes et citoyens les plus touchés par la tourmente qui agite le marché du travail, où la proportion des exclus augmente tellement plus rapidement que les fonds qui leur sont consacrés, le potentiel de novation que recèle ce positionnement n'est sûrement pas négligeable.

Mentionnons, en terminant, que, malgré tous les efforts supplémentaires exigés par de telles initiatives, les résultats obtenus semblent suffisants pour motiver la reconduction de certaines expérimentations et l'inauguration continue de nouvelles expérimentations.

*Mais en dépit de tous ces problèmes et contraintes-là, vous trouvez que ça vaut quand même la peine de s'investir dans ce type de projet-là et que c'est même nécessaire?*

Parfois, quand il est rendu 11 heures le soir, je me pose des questions là-dessus... Mais le lendemain matin, quand ça marche, quand on a des résultats positifs, c'est ça qui motive à continuer. [Coup de pouce, 460-463]

**Les retombées des expérimentations, en débordant des prescriptions du cadre normatif, s'étendent donc tout autant dans la durée, visant souvent le moyen et le long**

terme, que sur plusieurs plans interreliés que sont la clientèle, le milieu et les organismes eux-mêmes.

### 4.3 PRINCIPAUX OBSTACLES À LA NOVATION

Cette section présente les principaux obstacles rencontrés au cours de l'élaboration, de la réalisation et parfois même lors de tentatives de reconduction ou de généralisation des nouvelles pratiques. Ces obstacles touchent principalement la recherche du financement et les délais qui lui sont associés de même que certains aspects des normes et du cadre normatif SEMO. À l'issue de cette présentation, elle expose une stratégie parfois utilisée pour contourner, dans une certaine mesure, ces contraintes : la création de corporations complémentaires à la corporation SEMO.

#### 4.3.1 Financement et délais

La recherche de financement pour les activités novatrices est rapidement apparue comme un des principaux obstacles à la novation. Non seulement les expérimentations décrites en détail au chapitre 3, mais toutes les expérimentations recensées au cours de la recherche ont dû avoir recours à au moins une source de financement autre que la subvention SEMO (Cf. 2.3 Ressources). En fait, la recherche de financement apparaît clairement comme une des composantes exigeant le plus d'énergie lors de la mise sur pied des expérimentations et aussi une des plus difficiles à vivre.

*Parce que d'avoir l'idée, c'est quelque chose. La travailler aussi, c'est intéressant, mais ça demande beaucoup d'énergie. Mais ce qui brûle tout ton monde, c'est la recherche de financement.*

[Lac St-Jean, 355]

Cette difficulté est parfois si imposante qu'elle empêche de poursuivre des initiatives qui ont pourtant fait leurs preuves.

*Cette formation ne s'est donc pas redonnée? Quelle est la contrainte qui vous empêche de la redonner?*

*Donne-moi 25 000 \$. C'est strictement une question de financement pour créer la ressource pour la donner. [Lac St-Jean, 284-288]*

La structure actuelle du financement laisse peu de place à l'improvisation, ce qui, sous le prétexte on ne peut plus noble en ces temps de disette d'éviter le gaspillage, pose par ailleurs des contraintes très importantes quand il faut agir rapidement pour profiter d'opportunités particulières.

*Moi, comme directrice, je te dirais que chercher du financement sur nos projets, c'est à peu près 80 % de mon temps. C'est un gros, je dirais un gros 6 mois avant qu'un projet soit concrétisé. [Rimouski 209-211]*

L'idée est venue en juillet 1995, et la réponse définitive du financement en janvier 1996. Et le projet est parti le 13 janvier. [Rimouski, 198-202]

Et les demandes de subvention pour la reconduction de projets n'échappent pas à ces contraintes.

Beaucoup de temps. Beaucoup de temps. À chaque fois, disons, je pourrais dire : «Il est déjà fait mon outil. Je n'ai qu'à demander à ce qu'il soit reconduit. La subvention existe. Mon projet existe. Pourquoi ils ne mettent pas tout ça ensemble?» Non. À chaque fois, il faut présenter des choses nouvelles, remodifier des choses. Il n'y a jamais rien de stable sur lequel on peut compter. On a quelque chose de bon, les subventionnaires l'ont reconnu comme étant excellent, ils trouvent que c'est un besoin. Il faut à chaque fois faire la démonstration que c'est rentable et tout ça. Et c'est ça qui est fastidieux. [Arrimage, 109]

En fait, même si, après tous les efforts nécessaires, plusieurs expérimentations finissent par bénéficier d'un soutien financier adéquat, le problème du financement se pose encore plus ardemment lorsqu'il s'agit de rendre les expérimentations qui ont eu du succès stable dans le temps, autrement que par le financement par contrat individuel de type SEMO.

Pour démarrer un projet, la première année, c'est relativement facile d'aller chercher une première subvention à quelque part. C'est la consolidation et la poursuite qui sont difficiles. [...] C'est dans la deuxième et la troisième année où on a vraiment vraiment beaucoup de difficulté, où les sources de financement qu'on a sollicitées ne sont plus disponibles parce qu'elles veulent donner leur chance à d'autres aussi. [Lac St-Jean, 378]

**Ainsi, il apparaît que plusieurs sources de financement préfèrent encourager la nouveauté plutôt que de consolider les acquis des novations antérieures; double contrainte issue du désinvestissement étatique, il semble qu'il faille choisir entre la nouveauté éphémère de laquelle on n'a pas les moyens de retenir les leçons et la pérennité des pratiques éprouvées, mais souvent désuètes ou mal adaptées, sans vraiment pouvoir jamais profiter du réinvestissement des novations au potentiel prometteur.**

**De la même manière, il apparaît très difficile de trouver des sources de financement adéquates pour des projets qui s'étalent sur le moyen ou le long terme. Afin d'être subventionné, il semble qu'un projet doit viser résultats immédiats et immédiatement comptabilisables.**

#### **4.3.2 Normes et cadre normatif SEMO**

Le cadre normatif SEMO définit le type, la provenance, la source de revenu et les objectifs de placement de la clientèle. Alors que l'imposition d'un type de clientèle ne semble pas être perçue comme une contrainte négative, toute intégrée qu'elle est au cœur même de la mission des corporations SEMO (Cf. 4.1.4 La mission et la culture SEMO), les exigences quant à la source de revenu peuvent constituer un obstacle important aux expérimentations dans la mesure où celles-ci

sont considérées comme potentiellement bénéfiques à toutes les personnes, y compris les non-prestataires de la sécurité du revenu, à l'intérieur du bassin d'individus dans le besoin correspondant à leur type de clientèle.

C'est sûr qu'on peut dire que la majorité sont prestataires de la Sécurité du revenu, de la Régie des rentes du Québec, de la Société d'assurance automobile du Québec ou sont sans revenu. Ce sont tous des personnes qui ont des besoins X par rapport à leur intégration, donc il faut intervenir de la même façon. Mais notre cadre nous permet maintenant moins de le faire parce qu'il exige un 75 % de prestataires de la Sécurité du revenu. Alors ça nous limite effectivement. On pourrait faire plus. Mais dans le cadre de ces projets spécifiques, à ce moment-là, cette norme-là, on n'en tient pas compte parce qu'on travaille en collaboration avec d'autres ministères. Donc on travaille plus pour les personnes, les besoins des personnes handicapées comme tel. [TravAction , 519]

Les montages financiers incluant des fonds de différents organismes et paliers de gouvernement offrent donc une façon d'élargir l'accessibilité aux expérimentations à des clientèles autres que celle prescrite par le cadre normatif SEMO.

C'est contraignant de travailler à l'intérieur du programme SEMO parce que tu as des obligations à rencontrer en termes de provenance du revenu. Au niveau du Fédéral, c'est la même chose. On exige des prestataires d'assurance-emploi et, nous autres, on verrait des femmes, par exemple, prestataires de la Sécurité du revenu qui auraient le profil[...] Mais quand on fait affaire avec la SQDM ou la CRCD il n'y a pas de contraintes de clientèle. Ça, c'est bien.

[Ficelles, 380-390]

Toutefois, le cumul des sources de financement a souvent comme corollaire un cumul des exigences qui, bien qu'il offre la possibilité de diversifier la clientèle, impose aussi une gymnastique administrative très lourde, les participants à une même action devant être comptabilisés comme relevant de divers programmes.

En plus de ces contraintes imposées par les normes sur la provenance du revenu, les exigences de placement à court terme du cadre normatif excluent d'emblée une foule d'initiatives préparatoires, potentiellement très profitables, voire même essentielles dans le parcours vers l'emploi d'une partie de la clientèle, mais qui ont le défaut de situer l'intégration dans le moyen ou le long terme. On peut comprendre aisément, comme il a été mentionné plus tôt, pourquoi une partie importante des expérimentations recensées relèvent de la préparation et qu'elles nécessitent un recours intense, sinon exclusif, à des sources de financement autres que l'enveloppe SEMO.

Dans ce temps-là, le cadre normatif n'existait pas, et je te dirais que le suivi et l'accompagnement, on les faisait vraiment. Moi, j'ai passé des soirées, même des nuits, dans l'entretien ménager avec des clients, des clientes, sur des étages d'édifices. On avait vraiment le temps d'enseigner au client, de prendre le client par la main, de laver la salle de bain avec lui, d'aller ailleurs et de lui montrer. Et après ça,

c'était parti et ça roulait. Le client, une fois sa routine établie, il le faisait. Mais le nouveau cadre normatif qu'ils nous ont imposé avec le nombre de clients, le nombre de placements a mis un terme à ça. De fait, on a gardé cette expertise-là. On le fait. On le fait encore quand on peut. Mais on le fait beaucoup moins. [Montérégie, 174]

**En fait, les responsables interrogés sont d'avis que ce n'est pas l'ensemble du cadre normatif qui constitue une entrave à la novation, loin s'en faut. C'est surtout sa rigidité dans les ratios de provenance du revenu de la clientèle et la nature des retombées évaluées qui se limitent à l'intégration en emploi à court terme.**

Bien qu'une forme idéale de cadre pouvant favoriser la novation ne fasse pas consensus, certaines propositions sont offertes qui peuvent constituer un point de départ.

Si le cadre normatif était plus souple et proposait de fonctionner par propositions, par exemple : Voici, je vous présente un plan d'action pour l'année. Je prévois, disons, 75 % d'atteinte d'objectifs de placement et de clients pris en charge. Par contre, je vous offre une étude de faisabilité sur un tel projet. Ou je vous offre un outil de travail exportable dans n'importe quel SEMO, n'importe quel CTQ, n'importe quelle région... Dans ce cas, il n'y en aurait pas de problème[...] Ça serait mon souhait, qu'on arrête de perdre de l'énergie à faire des demandes à ciq ou six places. [Arrimage, 601-607]

En attendant, une des manières envisagées pour faciliter, ou parfois même simplement rendre possible, la gestion de multiples projets en contournant les contraintes imposées par le cadre normatif SEMO et les autres, est de créer une corporation complémentaire.

### **4.3.3 Adaptation aux contraintes : la création de corporations complémentaires**

Comme il a été mentionné précédemment, ce n'est qu'après le retour des questionnaires de la phase I qu'est apparue l'existence de corporations complémentaires à certaines corporations SEMO, établies dans le but précis de faciliter l'administration et le déroulement d'expérimentations liées à la mission des corporations SEMO. Ces corporations complémentaires sont étroitement liées à la corporation gérant le programme SEMO et leur personnel adhère à la même mission et la même culture. Les avantages liés à l'existence de telles entités corporatives sont de l'ordre de la flexibilité qu'elles peuvent apporter dans le choix des moyens utilisés pour atteindre les objectifs.

On est beaucoup plus autonomes depuis qu'on est une corporation intermédiaire de travail. On a pu se permettre de payer une débroussailleuse à quelqu'un pour qu'il aille bûcher. Je n'aurais jamais fait ça au SEMO parce qu'il n'y a pas d'entrées de fonds, tandis qu'à la Corporation intermédiaire de travail, on a pu le supporter. Il n'y en a pas d'autres organismes qui peuvent supporter un jeune qui veut intégrer le marché du travail en lui prêtant une débroussailleuse qu'il rembourse plus tard. Ce jeune-là, pour décrocher sa job, il en avait besoin de sa débroussailleuse. On a une latitude importante de ce côté là, ça nous permet des actions novatrices, différentes. Ça vient, je dirais, appuyer l'intervention du conseiller. [Baie-St-Paul, 397-399]

Même si, parfois, la création d'une corporation complémentaire reposait initialement sur des motifs accessoires à la volonté d'expérimenter, son apport au plan de la novation est perçu par la suite comme indéniable et essentiel.

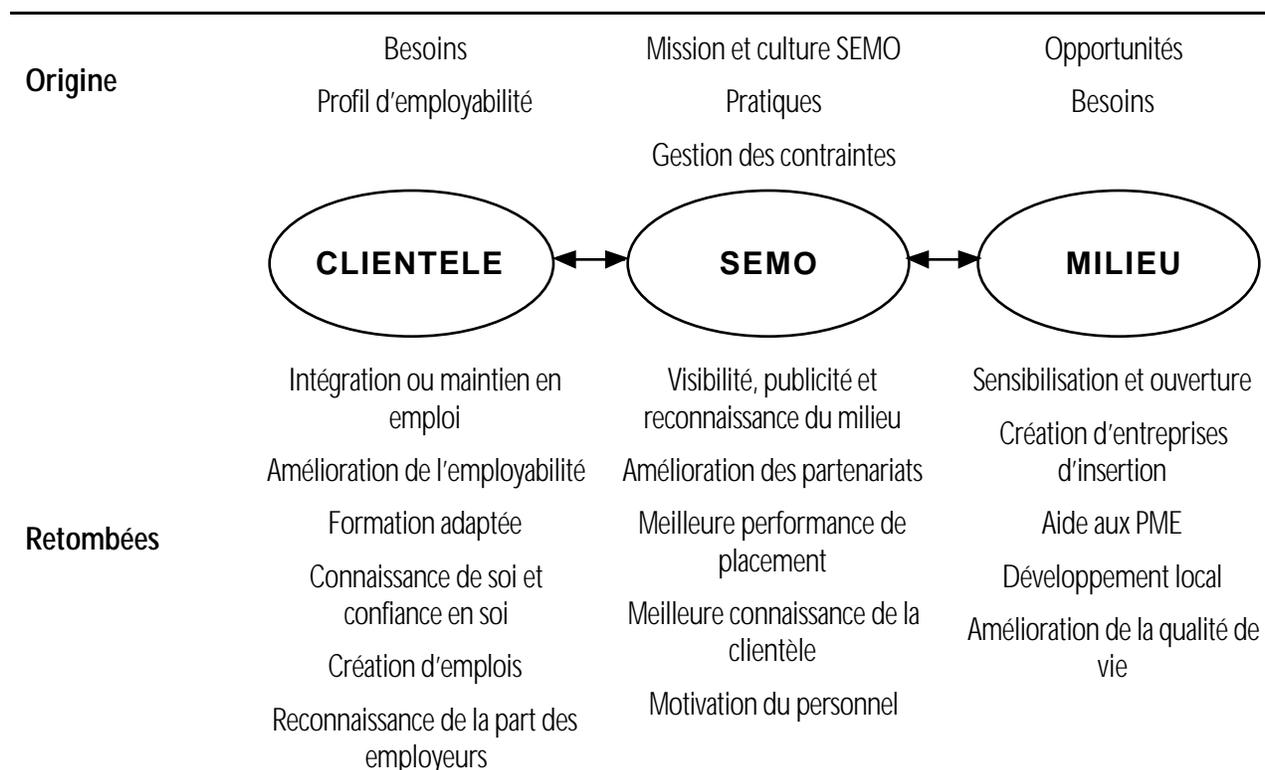
On se sentait inquiets par rapport aux coupures éventuelles de notre subvention SEMO si, par exemple, on avait de l'argent qui venait d'ailleurs pour exécuter un contrat comme ça. Comme ce n'était pas clair, on a décidé de créer la corporation à côté. Je vous dirais que c'est la meilleure chose qu'on n'a pas pu faire. Parce que depuis ce temps-là, je veux dire, on part plein de projets, et ça fonctionne toujours. Parce que ce n'est pas le SEMO. Parce que ce n'est pas régi par le même cadre. Pis parce que les gens savent, finalement, que cette corporation-là est plus libre de ses actes. [Montérégie, 7]

L'existence même de ces corporations reflète l'importance des contraintes exercées par les normes et les modalités de financement SEMO et autres quand vient le temps de pousser à fond l'exercice de la mission des corporations tout en renvoyant à la nécessité d'une éventuelle harmonisation des financements publics des organismes oeuvrant dans le secteur de la main-d'oeuvre..

#### 4.4 LA NOVATION EN CONTEXTE SEMO

**En résumé, la novation en contexte SEMO doit être envisagée, de son origine à ses retombées, en considérant trois dimensions essentielles, soit la clientèle, le milieu et les organismes eux-mêmes, le tout assujéti à des contraintes reliées principalement au mode de financement et à certains aspects du cadre normatif.** La Figure 4 résume l'essentiel de cette représentation.

**Figure 4 Représentation de l'origine et des retombées des expérimentations**



## CONCLUSION

Ce rapport a présenté les résultats d'une recherche dont l'objectif était de répertorier, de décrire et d'analyser des expérimentations en intégration en emploi menées par les corporations SEMO dans le but de les faire connaître et de favoriser la diffusion de ces pratiques innovatrices pour mieux servir la clientèle en parcours vers l'emploi.

À l'issue de cette présentation, on peut conclure en affirmant que ces expérimentations sont relativement nombreuses et diversifiées, malgré les contraintes à leur mise sur pied. En se fondant sur l'analyse des principales caractéristiques du chapitre 4, on peut dégager quelques pistes visant à favoriser l'innovation en contexte SEMO.

### POUR FAVORISER L'INNOVATION

Les pistes d'action visant à encourager l'innovation dans les pratiques ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité des interventions des corporations SEMO dans toutes les étapes du parcours des individus vers l'intégration en emploi touchent au modèle de financement, au cadre normatif et aux modalités d'évaluation.

Il ressort de cette étude que le modèle de financement et le cadre normatif SEMO pourraient être adaptés pour tenir compte de l'expertise et de l'implantation régionale des corporations SEMO tout comme de leur volonté affirmée de desservir des clientèles particulières aux besoins particuliers. Ils devraient tenir compte de l'inscription de ces individus dans un parcours vers l'emploi et, s'il faut admettre que certains n'atteindront peut-être jamais le maintien autonome en emploi compétitif, encourager les experts oeuvrant au sein des corporations SEMO à poursuivre leur aide précieuse auprès de ceux-ci plutôt que de les laisser en marge.

**Ceci pourrait être fait en permettant à ces organismes d'étendre leurs services, d'en moduler la durée en fonction du profil d'employabilité du client, d'une part, et en modifiant le modèle d'évaluation du rendement des corporations SEMO, d'autre part.**

Devant la diversité des retombées recensées, et comme amorce de réponse à l'objectif 2 du projet pilote (Annexe I - Objectifs du projet pilote ayant mené à la recherche), on peut se demander : **Comment outiller l'évaluation d'une telle diversité? Quels instruments pourraient arriver à prendre en compte les impacts positifs de ces actions novatrices?**

Une simple lecture de ce document montre déjà l'ampleur de la tâche qui reste à faire pour achever une telle commande. Dès lors, à défaut de pouvoir fournir des critères définitifs d'une évaluation renouvelée qui rendrait justice à ce type d'actions, les données recueillies et l'analyse qui en a été faite ont rendu possible l'esquisse des dimensions qu'un tel instrument devrait prendre en compte : ce sont les retombées signalées à la section 4.2 Retombées des expérimentations et synthétisées à la Figure 4.

Ces dimensions doivent, bien entendu, être saisies comme des résultats intermédiaires sur et à partir desquels une somme de travail considérable reste à accomplir avant d'en arriver à une instrumentation adéquate.

Afin de mener à bien ce travail, il faudra garder à l'esprit que certaines de ces dimensions sont quantifiables, que d'autres le sont moins, et que d'autres encore ne le sont pas du tout. Les éléments contenus dans ce rapport tendent à appuyer le fait que ces dernières ne sont pourtant pas triviales. Une évaluation représentative évitera donc de négliger ces dimensions non quantifiables et évitera aussi, *a fortiori*, de tenter de les réduire à des indicateurs quantitatifs forcément erronés dans leur incomplétude.

Il est de mise, en terminant, de remercier toutes les personnes qui ont répondu aux questionnaires et qui ont participé aux entretiens pour leur généreuse contribution sans laquelle cette recherche n'aurait pu être menée à terme; la forme de ce rapport ne saurait rendre toute la richesse du contenu livré par chacun et chacune.

Note :

Cette version en format Acrobat (pdf) du rapport n'inclut pas les annexes.