



Le projet  
*Emplois de solidarité*

Insertion et maintien en emploi des personnes  
éloignées du marché du travail

Rapport rédigé par  
Lise St-Germain (CRSA)

Avec la collaboration de  
Frédéric Lesemann (INRS-UCS) et  
Pierre Joseph-Ulysse (Université de Montréal)

Rapport soumis au Centre Local d'Emploi de Trois-Rivières et COMSEP

Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)  
et  
Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'emploi et les politiques sociales  
(GIREPS).

Septembre 2009



## CENTRE DE RECHERCHE SOCIALE APPLIQUÉE

Le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) est un organisme (OBNL) en recherche qui se consacre à l'analyse des pratiques sociales et à l'étude des problèmes sociaux contemporains. Le CRSA se donne une perspective d'analyse et de réflexion tant au niveau international, national, régional que local des transformations et enjeux sociaux transversaux. Son approche s'inscrit dans une perspective de changement social. Par ses travaux, le CRSA souhaite lier les univers de la recherche et de la pratique. Son approche favorise le travail en partenariat avec les divers milieux avec lesquels il collabore. À cet effet, il privilégie les formes de recherche participative, la recherche action, la recherche coproduite. Le CRSA agit dans une grande proximité avec les milieux de la pratique tout en développant des liens étroits avec le milieu universitaire. Il s'intéresse aux problèmes sociaux en lien avec la pauvreté et l'exclusion, l'emploi, l'insertion, le marché du travail et ses transformations, les politiques sociales et publiques, l'action en lien avec le développement territorial ainsi que les stratégies de mobilisation des communautés.

[crsa@centrersa.qc.ca](mailto:crsa@centrersa.qc.ca)

## GIREPS

### **Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi la pauvreté et la protection sociale**

Les travaux du GIREPS s'inscrivent dans *un questionnement sur les conditions pouvant aujourd'hui faciliter la sortie de la pauvreté des travailleurs à faible salaire*. Ils situent la réflexion dans un espace constitué de quatre pôles/acteurs en interaction : 1) les mutations du travail et des statuts d'emploi (les dynamiques du marché); 2) les défis de la protection sociale face aux nouveaux risques (les dynamiques des politiques publiques et de l'État); 3) les transformations des structures familiales et des formes de conjugalité; 4) le rôle des « structures médiatrices » de la « société civile ». Les travaux du GIREPS s'ancrent aussi dans une méthodologie de la comparaison internationale à partir de cette prémisse que la comparaison procure un gain heuristique considérable, ainsi qu'une connaissance de possibles alternatives aux actions développées par les acteurs locaux. L'emploi salarié est considéré dans ses dimensions à la fois économiques, matérielles et symboliques, et non seulement comme une orientation normative au cœur d'un modèle de société salariale en crise. La problématique de la pauvreté en emploi constitue un observatoire privilégié des mutations sociales contemporaines, mais aussi un espace de réflexion sur les stratégies possibles de sortie de cette condition.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. DESCRIPTION DU PROJET ET PROBLÉMATIQUE	8
1.1 Historique	8
1.2 Objectifs -prestations services- fonctionnement	10
1.3 Population cible : une population frontrière	10
1.4 État actuel du projet et du cheminement de la cohorte pilote	11
1.5 Processus et étapes d’insertion, d’intégration et de maintien	14
2. SPÉCIFICITÉ D’EMPLOI DE SOLIDARITÉ : SES AXES D’INTERVENTION	18
2.1 Influencer les procédures sélectives du marché du travail	18
2.2 Développer l’employabilité en situation réelle d’emploi salarié	20
2.3 L’adaptation des postes de travail	26
2.4 Conditions de maintien en emploi	28
3. LES EFFETS DU PROJET <i>EMPLOIS DE SOLIDARITÉ</i>	34
3.1 La transformation identitaire des prestataires	34
3.2 Le travail en gestion des ressources humaines dans les PPE	37
3.3 La sortie de pauvreté	40
4. PERSPECTIVES DE DÉPLOIEMENT DU PROJET <i>EMPLOIS DE SOLIDARITÉ</i> – QUELQUES ENJEUX	42
4.1 Le repérage de la population cible	42
4.2 Le type d’entreprises à considérer	44
4.3 Le type de politique à privilégier	45
4.4 Les modalités opérationnelles clés	46
4.4 L’accompagnement comme fonction pivot	48
5. CONCLUSION : OUI, L’INSERTION DURABLE EN EMPLOI EST POSSIBLE !	53
6. BIBLIOGRAPHIE	56
<hr/>	
Tableau 1 : Portrait de la cohorte actuelle <i>Emploi de solidarité</i>	3
Tableau 2 : Processus et étapes d’insertion socioprofessionnelle - <i>Emploi de solidarité</i>	14
Tableau 3 : Dynamique d’interaction entre les 4 pôles stratégiques de l’approche médiatrice en <i>Emploi de solidarité</i>	32

## INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats d'une recherche portant sur l'expérience du projet *Emplois de solidarité* réalisé à Trois-Rivières par l'organisme COMSEP<sup>1</sup> en partenariat avec Emploi Québec (Centre local d'emploi de Trois-Rivières).

À la demande du Centre local d'emploi de Trois-Rivières et avec l'accord de l'organisme COMSEP, un mandat de recherche a été confié à l'équipe du Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) dans le but de mener une étude qualitative permettant de documenter le processus d'accompagnement du projet *Emplois de solidarité*, ses effets sur le développement des trajectoires identitaires des participants, ainsi que la motivation et les besoins des entreprises du secteur privé au plan de l'insertion socioprofessionnelle et du maintien en emploi des personnes éloignées du marché du travail.

Les initiateurs du projet *Emplois de solidarité*, se sont intéressés à la problématique complexe de l'insertion en emploi des populations dites « inemployables ». Alors que tous les critères d'employabilité actuels les classent dans cette catégorie des non récupérables, voilà qu'au terme de près de trois ans, une cohorte de 26 personnes faisant partie de cette population se sont majoritairement maintenus en emploi avec un statut de salarié dans de vrais emplois. Que s'est-il passé ? Quels sont les facteurs et composantes qui font en sorte que ces personnes, ayant des trajectoires d'assistance de longue durée, arrivent à se maintenir en emploi sur une période relativement longue ? Quels sont les effets de cette entrée vers l'emploi sur leur trajectoire identitaire ? En quoi l'approche d'accompagnement influe-t-elle sur le processus d'intégration et de maintien en emploi ? En quoi ces chefs d'entreprises qui ont pris le pari du défi, contribuent-ils au processus d'intégration et de maintien en emploi ? Quel rôle jouent les modalités de ce projet et en quoi ce projet questionne-t-il le modèle dominant des politiques d'insertion ? Ces questions ont guidé notre cadre analytique. C'est sur cette toile de fond que nous proposons les clés de lecture pour comprendre l'expérience des *Emplois de solidarité*. Notre analyse puise sa source dans l'expérience vécue par l'ensemble des acteurs concernés et elle est menée à la

---

<sup>1</sup> Le Centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire (COMSEP) est un organisme de lutte contre la pauvreté œuvrant dans une multitude de secteurs d'activités : alphabétisation et éducation populaire, soutien aux familles et lutte au décrochage scolaire, économie sociale, employabilité et formation à l'emploi, développement local.

lumière des débats sociaux qui transcendent cette pratique en matière d'insertion en emploi.

L'exploration de cette expérience mérite d'être située dans le cadre des réflexions et des enjeux actuels de la société québécoise entourant : 1) les questions d'insertion, de lutte contre la pauvreté et l'exclusion et de citoyenneté, 2) les défis qui se posent actuellement à notre société face aux transformations et aux besoins du marché du travail et 3) les rôles et responsabilités des différents acteurs dans la mise en œuvre des solutions innovantes. En quoi ce projet peut-il apporter des réponses à ces enjeux ? L'expérience des *Emplois de solidarité* ouvre-t-elle la voie à de nouvelles perspectives en matière d'insertion et d'employabilité et sur quelles bases se fondent ces perspectives ? De quelle manière ce projet permet-il de réfléchir aux frontières entre l'action publique et privée ?

Il s'agit d'une recherche qualitative de type exploratoire et compréhensive. L'approche privilégie le point de vue des acteurs sociaux sur leur propre expérience, les acteurs étant, dans ce cas-ci, les personnes en processus d'insertion, les entreprises qui embauchent, les intervenants communautaires et les gestionnaires publics du projet.

Trois objectifs spécifiques sont visés par la recherche:

- 1) Documenter les effets du projet sur le plan du développement de la trajectoire identitaire et socioprofessionnelle des personnes;
- 2) Documenter l'expérience de participation des entreprises (motivation, expérience vécue, besoins, perspectives d'engagement)
- 3) Systématiser le processus d'accompagnement, de suivi et de maintien en emploi des personnes participantes ainsi que celui mené auprès des gestionnaires d'entreprises.

La méthodologie est essentiellement qualitative : 1) analyse documentaire, 2) entrevues semi-dirigées auprès des participants, des entreprises, des intervenants, 3) analyse des trajectoires des participants, de leur parcours d'insertion (programmes et mesures). Au total nous avons réalisé 18 entretiens avec les personnes participantes et nous avons rencontré 12 entreprises pour lesquelles 3 entrevues se sont déroulées dans le cadre d'entretiens

individuels et 9 autres ont été réalisées lors de deux rencontres de groupe. La collecte et l'analyse se sont déroulées de septembre 2008 à décembre 2008. Nous avons choisi un échantillon qui nous semblait le plus diversifié possible par rapport aux différentes variables concernant les personnes : celles en emploi, celles ayant abandonné, celles ayant décidé de ne pas participer au programme après avoir été ciblées dans la phase de recrutement. Nous avons choisi de rencontrer toutes les entreprises qui étaient toujours impliquées dans le projet.

Ce rapport comprend cinq parties : la première situe le contexte, les objectifs, la population ciblée et l'état actuel du projet. La seconde aborde les spécificités de ce projet au regard des axes sur lesquels il souhaite agir, soit : les procédures de sélection du marché du travail, le développement de l'employabilité en situation réelle d'emploi, l'adaptation des postes de travail et le maintien en emploi. La troisième partie traite des effets du projet au regard des trajectoires identitaires des prestataires, la transformation des représentations, le travail en gestion des ressources humaines puis les effets sur la sortie de pauvreté. Dans la quatrième section, nous précisons quelques considérations et enjeux liés à la perspective de déploiement du projet, et enfin la conclusion ouvre sur une réflexion plus large sur le renouvellement des politiques publiques d'insertion et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion et les conditions d'insertion dans une perspective à long terme.

---

« Quand on fait un stage ou une formation. Quand on participe à un programme, c'est comme si on fait semblant, on nous dit qu'il faut faire comme si c'était vrai...mais c'est pas un vrai emploi, le soir, on retourne chez-nous et rien n'a changé... Avoir un emploi c'est être dégagé de la honte de l'aide sociale... qu'est-ce que tu fais dans la vie...maudite question, je suis à l'aide sociale, on n'a pas vraiment le goût de montrer ça aux autres, là je suis libéré, je me sens un être humain normal, je suis enfin dégagé de l'identité BS, on finit par ressembler et s'identifier à ce que les gens disent de nous....là je suis un travailleur qui gagne son chèque avec un vrai emploi... »

Un participant au projet Emplois de solidarité

## 1. DESCRIPTION DU PROJET ET PROBLÉMATIQUE

*Emplois de solidarité* est un projet déjà bien connu d'Emploi Québec et du Centre Local d'Emploi de Trois-Rivières qui l'ont appuyé depuis son émergence en 2000. Rappelons toutefois succinctement les principes, les orientations, les caractéristiques de la population visée par ce projet, ainsi que l'état actuel de son développement.

### 1.1 Historique

*Emplois de solidarité* a été mis en place dans la foulée des actions lancées dans le cadre de la Stratégie nationale québécoise de lutte contre la pauvreté en 2002. Il est le fruit d'une longue expérimentation débutée en 2000 par l'organisme COMSEP<sup>2</sup>, un centre de lutte contre la pauvreté de Trois-Rivières, alors qu'il se voyait confronté à la recherche de solutions pour rendre accessible le marché du travail aux personnes peu scolarisées et cumulant des facteurs limitatifs au plan de leur employabilité. Suite à diverses expérimentations et à une recherche-action soutenue par le Fonds d'aide à l'innovation et à l'expérimentation (FAIE), une proposition a été soumise au gouvernement du Québec lors des audiences publiques concernant l'énoncé de la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion en 2002. Le projet a été retenu dans l'énoncé, puis repris dans le premier Plan d'action de lutte contre la pauvreté qui répondait à des axes définis dans le cadre du Plan qui souligne l'importance d'établir un régime particulier de soutien du revenu pour les personnes ayant des limitations importantes à l'emploi. Plusieurs personnes en situation de pauvreté, notamment les prestataires ayant une longue présence à l'assistance-emploi, font face à d'importantes difficultés d'intégration et de maintien en emploi qui les amènent à vivre une exclusion systémique. Ces personnes n'occupent pas toutes la même position sur un continuum allant de l'intégration sociale à l'intégration professionnelle. Ainsi, certaines peuvent présenter un certain potentiel d'intégration, soit dans un emploi régulier, soit dans un emploi adapté ou encore, dans un « *emploi de solidarité* », alors que d'autres n'auront jamais cette capacité. Il importe donc d'avoir des moyens variés qui permettent de tenir compte de la multiplicité des réalités de ces

---

<sup>2</sup> Le centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire (COMSEP) existe depuis plus de 23 ans. Il regroupe des personnes à faible revenu dans le but d'améliorer leurs conditions de vie. L'organisme offre plusieurs activités et services permettant d'actualiser sa mission : alphabétisation, éducation populaire, cuisines collectives, aide aux familles, activités d'insertion sociale et socioprofessionnelle, entreprises d'économie sociale, etc.



personnes. On estime que celles-ci devraient partir d'où elles sont pour aller où elles le peuvent.<sup>3</sup> Comme le précise Martin Hirsch (2008), Haut Commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté en France :

« Il y a des personnes pour qui l'emploi est directement accessible, il y a celles pour qui la formation et la qualification supplémentaire est nécessaire pour accéder à l'emploi, il y a celles qui ont besoin d'un accompagnement social, il y a celles pour qui l'emploi ne pourra pas prendre une forme classique mais nécessitera d'être durablement soutenu ou prendre la forme d'une activité adaptée. Mais aucune ne peut se voir refuser de manière irréversible la dignité par le travail, quitte à ce que les exigences du travail puissent être considérablement adaptées à leurs difficultés »

*Martin Hirsch 2008*

*Emplois de solidarité* a été proposé dans cette intention de permettre à chacun, peu importe sa condition, sa distance par rapport au marché du travail, d'exercer son droit d'accéder au travail et de bénéficier ultimement de la reconnaissance sociale qui en découle.

C'est dans ce contexte que le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale a signé, en août 2005, une entente avec l'organisme COMSEP, afin d'expérimenter une nouvelle approche d'insertion socioprofessionnelle et de maintien en emploi pour les personnes très éloignées du marché du travail.

En 2009, ce projet se poursuit toujours, dans la continuité du projet pilote soutenu par le Fonds québécois d'initiatives sociales de juillet 2005 à octobre 2007 et prolongé depuis novembre 2007, avec le soutien des fonds régionaux d'Emploi Québec. La continuité et le déploiement du projet sont souhaités tant par l'organisme COMSEP qui en est le promoteur, que par le palier régional d'Emploi Québec et celui du CLE de Trois-Rivières qui en assure le suivi et le financement.

## 1.2 Objectifs, prestation de services, fonctionnement

---

<sup>3</sup> Concilier liberté et justice sociale : un défi pour l'avenir. Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Gouvernement du Québec. (2004 : 47)

*Emplois de solidarité* est un programme qui offre à chacun des participants une approche d'intégration en emploi, jumelant une formation préparatoire à l'emploi et **une réelle expérience de travail salarié en entreprise**. L'«emploi de solidarité» consiste en une **subvention salariale à long terme** dégressive sur trois ans passant de 60 % à 40 % donnée à l'entreprise (privée, d'économie sociale ou à but non lucratif) qui choisit volontairement d'intégrer une personne dont l'employabilité est limitée. Cette subvention compense l'écart de productivité de personnes qui, rappelons-le, ont un faible profil d'employabilité.<sup>4</sup> La personne embauchée dans le cadre d'un tel programme détient un **statut de travailleuse ou travailleur salarié**, selon le poste qu'elle occupe et est rémunérée au **taux salarial des entreprises**. À ce titre, elle occupe un poste d'«emploi de solidarité» et bénéficie des mêmes conditions et avantages que les autres employés de l'entreprise»<sup>5</sup>. Les personnes sont placées dans les entreprises en considérant leurs aspirations et intérêts, leurs expériences passées, leurs limites. La recherche d'entreprises collaboratrices est ciblée selon les secteurs d'activités visés par les intérêts des personnes, la dynamique locale du marché du travail et les besoins des entreprises. L'entreprise bénéficie en outre d'une **allocation lui permettant de désigner un compagnon** jumelé à la personne en processus intégration. Enfin, un **agent de projet agit comme agent de liaison et d'accompagnement** entre tous les acteurs impliqués dans le processus : la personne en intégration, l'employeur, le compagnon et les agents du Centre Local d'Emploi. Ce rôle, qui s'inscrit dans une approche de **médiation**, se poursuit pendant toute la durée d'emploi afin de **favoriser le maintien en emploi** des prestataires.

### 1.3 Population cible : une population frontière

Pour définir la cohorte des 26 personnes ayant fait l'objet du programme pilote, COMSEP et le CLE de Trois-Rivières se sont appuyés sur l'étude du MESSF produite en novembre 1999 qui a permis de composer un indice du potentiel individuel d'insertion des prestataires aptes, inscrits à l'assistance-emploi. Cet indice confirme l'existence de

---

<sup>4</sup> Protocole d'entente *Emplois de solidarité* 2005

<sup>5</sup> Gouvernement du Québec (2005). Protocole d'entente projet *Emplois de solidarité*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, p.18

cinq caractéristiques jugées déterminantes et limitatives pour l'intégration à l'emploi des personnes **répondant à au moins 4 des critères suivants** :

- Une durée cumulative à l'aide sociale supérieure ou égale à quatre ans;
- Une absence prolongée du marché du travail;
- Le fait d'avoir 45 ans et plus;
- Une scolarité inconnue ou inférieure à la quatrième année du secondaire;
- Le fait d'être famille monoparentale.

Les personnes rejointes par la cohorte du projet pilote *Emplois de solidarité* constituent une **population frontière** (Beauvais 2004, dans St-Germain 2004) entre les catégories de prestataires «aptes» et «inaptes». Elles ne sont pas classées inaptes et n'ont pas de contraintes sévères à l'emploi diagnostiquées. Elles sont «aptes» au travail mais leur accès au marché du travail et leur chance d'intégrer et de se maintenir à long terme en emploi, est fortement diminuée par les facteurs limitatifs de leurs conditions sociales.

#### 1.4 État actuel du projet et du cheminement de la cohorte

Après 32 mois de fonctionnement, la cohorte initiale de 26 personnes est constituée de 23 personnes. Trois personnes ont abandonné le projet. Les motifs d'abandon sont les suivants : problème de santé, problèmes familiaux ou personnels, déménagement, perte d'intérêt pour le projet, surtout parce que les personnes ont atteint, pendant le projet, l'âge de 55 ans, âge qui correspond dans le système d'aide sociale à une forme de « retraite » où la personne n'est plus sollicitée pour s'activer. Des 23 personnes toujours participantes au projet, 15 sont toujours en emploi et 8 sont en recherche d'emploi depuis les trois derniers mois. Les personnes en recherche d'emploi ont perdu leur travail en cours de projet pour de multiples raisons : coupures de postes dans l'entreprise (mauvaise situation financière, fermeture, incendie), changement organisationnel dans l'entreprise, changement de patron dans une entreprise qui a provoqué un désistement du projet, contraintes temporaires, problèmes familiaux et ou personnels.

Neuf personnes travaillent dans des entreprises privées, trois dans des entreprises d'économie sociale et trois dans des organismes communautaires. Les emplois sont pour la majorité dans le secteur des services à la personne et dans celui du commerce

de détail : dépanneur, épicerie, charcuterie, entreprise de messagerie, garage, entreprise de location de voiture, animalerie, résidence pour personnes âgées, restaurant.

La majorité des personnes travaillent dans la même entreprise depuis le début du projet. Quelques personnes ont dû changer d'emploi en cours de projet parce qu'elles-mêmes ou l'entreprise ont mis fin au contrat. Quelques-unes ont demandé à être placées dans une autre entreprise parce que l'emploi ou la dynamique de l'entreprise ne convenait pas à leur problématique et trajectoire, ou encore pour des raisons pratiques comme le transport. **C'est donc une majorité des personnes qui se sont maintenues en emploi dans la même entreprise depuis le début du projet.**

Les personnes travaillent en moyenne 27 heures par semaine à un taux moyen de 9.50\$ dans les entreprises privées et de 9.00\$ dans les entreprises d'économie sociale et organismes communautaires. L'échelle salariale varie de 9.00 \$ à 12.00 \$ l'heure.

**La relation au système d'aide sociale (statut de prestataire ou non) :**

Dix personnes ne reçoivent plus aucune prestation d'aide sociale, les 5 autres ont toujours un lien avec l'aide sociale en raison de leur revenu et du nombre d'heures travaillées. Certaines ont fait le choix de travailler 21 heures parce que leur santé physique ou psychologique ne leur permet de faire davantage d'heures. Leur revenu total leur permet de se prévaloir de leur droit de conserver leur carte de réclamation. **Pour ces personnes**, nous parlons d'une sortie de pauvreté relative plutôt que matérielle car **les effets du travail sont davantage d'ordre qualitatif que financier** : sentiment d'utilité sociale, bien-être personnel, réseau social, accomplissement de soi, identité de travailleur, fierté d'avoir un chèque de paie plutôt qu'une prestation, sentiment d'une plus grande liberté de choix. Ces effets sont aussi perçus chez les 10 autres personnes mais, en plus, pour ce groupe, leur emploi et niveau de salaire correspondent à une amélioration de leur revenu.

Le tableau 1 dresse l'évolution de la cohorte au plan des objectifs de maintien en emploi.

TABLEAU 1

## PORTRAIT DE LA COHORTE ACTUELLE – PÉRIODE DE SEPTEMBRE 2005 À JUIN 2009

Participant 1	restaurant	20 heures	9.25\$	en emploi
Participant 2	entreprise de location de voitures	27 heures	10.00\$	en emploi
Participant 3	épicerie	28 heures	9.00\$	en emploi
Participant 4	compagnie de déneigement-asphalte-garage	30 heures	9.00\$	en emploi
Participant 5	dépanneur	25 heures	9.25\$	en emploi
Participant 6	restaurant	30 heures	12.00\$	en emploi
Participant 7	animalerie	34 heures	9.00\$	en emploi
Participant 8	entreprise de messagerie	30 heures	9.00\$	en emploi
Participant 9	ébénisterie	35 heures	9.00\$	en emploi
Participant 10	organisme communautaire	28 heures	9.00\$	en emploi
Participant 11	organisme communautaire	28 heures	9.00\$	en emploi
Participant 12	entreprise économie sociale	21 heures	9.00\$	en emploi
Participant 13	entreprise économie sociale	21 heures	9.00\$	en emploi
Participant 14	entreprise économie sociale-	21 heures	9.00\$	en emploi
Participant 15	organisme communautaire	21 heures	9.00\$	en emploi
Participant 16-23	En date du moi je juin 2009, 8 personnes sont en recherche d'emploi en raison d'une perte d'emploi en cours de projet.			recherche emploi

## 1.5 Processus et étapes d'intégration, d'insertion et de maintien en emploi

<b>Tableau 2 / Processus et étapes d'insertion socioprofessionnelle du projet <i>Emplois de solidarité</i> (juillet 2005 à juillet 2009)</b>				
<b>Formation préparatoire à l'emploi</b>	<b>6 premiers mois - 21 heures semaines</b> Entrée en entreprise <b>statut de travailleur salarié</b>		<b>Évaluation</b> 6 <sup>ième</sup> et 12 <sup>ième</sup> mois	<b>Continuité de l'emploi</b>
<b>Phase de préparation à l'entrée au travail</b>  Démarche des entreprises et des emplois  <b>2 mois</b>	Compagnon en entreprise      <b>3 mois</b>	Débriefing à COMSEP 1 x semaine <b>Prévention des risques et gestion des crises</b>  <b>6 mois</b>	21, 28, 35 heures semaine selon le cheminement de la personne et les besoins des entreprises    <b>6 mois</b>	Même scénario horaire selon l'état de situation de la personne et les besoins de l'entreprise. Moyenne : 28 heures    <b>3 ans</b>
COMSEP 25 heures semaine	21 heures rémunérées au salaire de l'entreprise. La personne conserve son droit au carnet de réclamation (carte maladie) pendant cette période.		Sortie du système d'aide sociale selon le revenu	Sortie du système d'aide sociale selon le revenu
Ce programme de groupe prépare l'entrée au travail et les conditions d'entrée :  - réduction des obstacles organisationnels - accompagnement - formation - aide budgétaire - préparation de l'entreprise	- visites en entreprise de l'agent - suivis téléphoniques hebdomadaires - visites ponctuelles selon les besoins et l'état du cheminement de la personne et de l'entreprise - gestion de la subvention (COMSEP)*  * COMSEP a le mandat de gérer la subvention à l'entreprise. Ce mandat ouvre un espace supplémentaire d'intervention directe auprès de l'employeur		- suivis téléphoniques - visites ponctuelles selon les besoins et le cheminement de la personne et de l'entreprise - gestion de la subvention à l'entreprise - bilan du cheminement des participants et entreprises	Suivis sur demande des entreprises et des personnes  Rappel systématique biannuel  Suivis et accompagnement intensif pour les personnes ayant perdu leur emploi en cours de route. Recherche d'un nouvel emploi
<b>Rencontre du comité de suivis opérationnels - COMSEP- EQ - CLE</b>				

### 1.5.1 Les étapes du processus d'intégration, d'insertion et de maintien en emploi

Une période de 8 semaines intensives de préparation-formation est prévue pour tous les participants et participantes avant l'entrée en entreprise. Cette période permet de préciser le degré d'éloignement des personnes face au marché du travail et de fixer les objectifs personnels d'intégration et d'insertion socioprofessionnelle. Les participants sont mis au courant du cadre d'intervention, ils sont informés de leurs droits et devoirs en milieu de travail. Cette phase est aussi la préparation au choix et à la recherche d'un milieu de travail. Elle combine un processus d'accompagnement et un processus de formation intensif préparatoire à l'emploi. Durant cette période, les personnes auront droit à une allocation de participation de 30 \$ par semaine en supplément de leur prestation régulière. Cette phase prépare à l'entrée au travail et met en place les conditions d'entrée : réduction des obstacles organisationnels (transport, gardiennage, santé, etc.). Une exploration des obstacles en lien avec le réseau familial et social de la personne a lieu (prise en charge de parents, d'enfants malades, résistance au changement, violence, etc.). Chaque personne est rencontrée par le Centre d'intervention budgétaire et sociale de la Mauricie (ACEF) pour établir les projections financières dans les scénarios de changement de revenu personnel et familial de manière à anticiper et planifier les suppléments possibles et l'impact dans les cas de situation particulière. Cette étape permet de démystifier que le salaire minimum équivaut au revenu de base des prestations.

L'entrée en milieu de travail s'effectue à raison de 21 heures par semaine durant les 6 premiers mois. 21 heures rémunérées au salaire de l'entreprise. Pendant la période salariée à 21 heures par semaine, la personne conserve son droit au carnet de réclamation (carte maladie). L'entrée à 21 heures est importante car elle joue sur le **sentiment de sécurité** des personnes et des employeurs. Dans le cas d'un revirement, la personne revient à sa situation initiale sans pénalités et délais. Pour les entreprises, cela permet une adaptation graduelle. Les 21 heures pendant les six premiers mois se présentent comme un moyen de gestion des risques. Les 21 heures correspondent à ce que les personnes ont l'habitude de faire quand elles participent à des programmes. Il s'agit d'un processus par étape pour faciliter et maximiser les conditions d'adaptation.

**Durant les trois premiers mois** (ou plus selon le besoin) suivant l'entrée en milieu de travail, la personne est **jumelée avec une ou un compagnon** de travail dont le mandat est d'accompagner la personne dans **l'apprentissage de ses fonctions**. Le compagnonnage renforce les conditions de réussite de la démarche d'intégration professionnelle. Il s'agit d'une forme de tutorat en entreprise. Cette personne a le mandat de faciliter l'intégration professionnelle de la personne et de la guider dans l'accomplissement de ses tâches et fonctions. Le compagnonnage favorise une compréhension plus rapide du milieu de travail, de ses règles internes et de l'environnement du travail en usine. La personne qui accomplit ce rôle est un point de référence pour celle qui est en intégration. Il s'agit de ne pas laisser la personne seule, livrée à elle-même dans un univers inconnu. Cette procédure permet d'agir sur le sentiment de sécurité et de construire le sentiment d'appartenance à son nouvel environnement. Le compagnon est la liaison. Durant la période de compagnonnage, l'entreprise reçoit pour ce mandat une compensation d'un montant de 30 \$ par semaine.

**Pendant les six premiers mois de l'intégration**, les personnes participent à une **rencontre hebdomadaire** à COMSEP. C'est une rencontre de groupe pour faire un « **débriefing** » de la semaine. Cet espace d'intervention vise à prévenir les risques de décrochage et à gérer les crises. Les bons et mauvais coups des uns et des autres alimentent le transfert des acquis entre les pairs. L'agent de projet évalue et projette les visites éventuelles et les suivis auprès de l'employeur. On travaille le sentiment de sécurité et de compétence dans ces rencontres.

**Au sixième et douzième mois**, ce sont des étapes de passage. Chaque personne peut évoluer dans un scénario horaire différent selon son cheminement et en considérant les besoins de l'entreprise : 21 heures, 28 heures ou 35 heures par semaine. Les suivis téléphoniques, les visites en entreprises sont maintenus et, en tout temps, les personnes peuvent faire appel à l'agent de projet pour être accompagnées par rapport à un besoin en lien avec leur travail, leur revenu, des suivis gouvernementaux ou tout autre besoin d'ordre personnel. Toutefois, leur intensité est différente selon l'état du cheminement de chaque personne et du milieu de travail. Cette étape peut s'avérer une sortie officielle de l'aide sociale. Selon leur revenu, les personnes peuvent toutefois se prévaloir de leur droit de conserver leur carnet de réclamation.



**Après une année**, si la personne est maintenue en emploi, l'agent de projet maintient les liens avec l'entreprise dans le cadre du suivi de la subvention et pour toutes demandes provenant de l'entreprise ou des personnes. Des suivis téléphoniques sont effectués à peu près aux six mois afin de saisir l'état de la situation et du maintien, ainsi que de prévenir des risques de décrochage ou encore accompagner un changement prévisible.

En tout temps les personnes qui perdent leur emploi sont accompagnées et soutenues dans leur recherche d'un nouvel emploi, même après 3 ans. Si la période de recherche s'avère plus longue que prévu, les personnes sont accompagnées dans les procédures liées à l'assurance-emploi ou tout autres problématiques.

### 1. 5. 2 Les suivis et l'accompagnement des employeurs

Le suivi en entreprise se veut souple afin de réduire les irritants pour les gestionnaires d'entreprises et de tenir compte de la réalité et de la dynamique du marché du travail. Ce sont de petites entreprises et les gestionnaires ont peu de ressources à leur disposition. Le processus est le suivant :

- Une première rencontre pour fixer les règles et la signature du protocole ainsi que pour prendre contact avec la personne et introduire le compagnon;
- Des suivis téléphoniques durant les trois premiers mois et au besoin par la suite;
- Des rencontres de suivi avec les compagnons pendant toute la période de compagnonnage, autant de fois que les besoins se manifestent. Ces rencontres se font dans l'entreprise. Ces visites permettent une appropriation par l'agent de projet du milieu de travail, une exploration des situations potentiellement à risque.
- Un suivi téléphonique pour évaluer l'état de situation au 6<sup>ième</sup> et 12<sup>ième</sup> mois, de manière à estimer le passage à une autre étape du processus, ainsi que d'estimer la rétention en emploi;
- Les rencontres de suivis de gestion de la subvention (par téléphone ou en milieu de travail). Le suivi de gestion de la subvention est une occasion d'intervention informelle pour l'agent de projet. Tout en gérant les aspects administratifs, l'employeur et l'agent sont à même d'utiliser ce temps pour échanger sur le cheminement du processus d'insertion et trouver les solutions au fur et à mesure que des problèmes se présentent. **Les périodes de réclamation de la subvention assurent cette régularité du lien entre le milieu de travail et la ressource en emploi.**

## 2. SPÉCIFICITÉS D'EMPLOI DE SOLIDARITÉ : SES AXES D'INTERVENTION

Nous abordons dans cette partie ce qui distingue ce projet des autres types de programmes d'insertion socioprofessionnelle, de formation préparatoire à l'emploi et d'aide à l'emploi. Il ne s'agit pas ici de comparer les caractéristiques des différents programmes mais plutôt de dégager les spécificités du projet *Emplois de solidarité* qui constituent des éléments déterminants du processus du maintien en emploi.

Ce projet permet d'agir simultanément sur quatre axes permettant d'agencer une stratégie globale d'intervention en vue d'atteindre des dimensions constitutives de la dynamique du marché du travail :

- 1) la capacité d'influencer les procédures de sélection du marché du travail;
- 2) le développement de l'employabilité en situation réelle d'emploi;
- 3) la capacité d'influencer l'environnement de travail (adaptation des emplois);
- 4) le maintien à l'emploi par une approche de médiation.

### 2.1 Les procédures de sélection du marché du travail :

Le premier axe, qui constitue aussi un objectif du projet, est l'action sur les procédures de sélection du marché du travail en vue d'ouvrir l'accès à l'emploi aux personnes éloignées du marché du travail (on recourt plus généralement à la notion de faible potentiel d'employabilité). Dubar (1993) stipule que l'accès à l'emploi salarié est un terrain de concurrence difficile et inégalitaire. L'emploi étant une denrée de plus en plus rare et sélective, les facteurs subjectifs jouent un rôle accru. Au cœur de cette concurrence, deux pôles de *construction identitaire* sont en jeu. Le premier réfère au «bilan des compétences» en regard des procédures d'embauche qui ont tendance à se complexifier et à devenir de véritables obstacles pour les personnes moins qualifiées socialement. « *Aujourd'hui, se vendre, se faire apprécier, se mettre en valeur, est devenu aussi important que de travailler* » (Dubar, 1993 : 48). Le second pôle réfère à la capacité d'une personne de faire valoir ses expériences de travail et de les transposer dans un projet. Ces deux pôles seraient ainsi des outils de transaction, de marchandage que Dubar nomme «pôles de transaction relationnelle et biographique». Cette négociation des compétences exige de la part d'un individu qui cherche à se tailler une place sur le marché de l'emploi, «de faire preuve de flexibilité temporelle, de réaménager des perspectives antérieures et de les

transférer dans une nouvelle dynamique... d'être capable de franchir ces épreuves identitaires... » (Dubar, 1993 : 48) :

« Passer une entrevue, j'y arrive pas, je viens trempé d'un bout à l'autre, ça m'humilie, j'ai rien à leur dire sur moi. Tu sais, la première entrevue c'est difficile, j'étais convaincu qu'il ne me prendrait pas, 5-6 ans sans travailler, tu sais...mon poids... Christian croyait en moi. Il est venu avec moi. Juste sa présence, sans qu'il ne dise rien, ça m'a aidé. J'étais rassuré, son regard me donnait les réponses qu'il fallait que je dise...peut-être qu'aujourd'hui j'aurais moins de difficulté, je ne sais pas, j'aime mieux ne pas y penser... »

*Un participant au projet*

Dans ce jeu stratégique, l'intervention vise à contourner l'offre d'emploi par une offre sélectionnée de main d'œuvre en misant sur d'autres dimensions que la compétence recherchée par l'employeur. Il s'agit d'offrir à un **employeur sélectionné**, une occasion de collaborer à un processus d'insertion et de développement de compétences lié aux aspirations d'une candidate ou d'un **candidat choisi**. La porte d'entrée au marché de l'emploi n'est pas exclusivement en fonction des besoins du marché ou de l'offre d'emploi, mais davantage en fonction du capital disponible et utilisable chez la personne candidate, c'est-à-dire en fonction des éléments sur lesquels il est possible et crédible de faire valoir les arguments de base pour faire l'entrée dans la procédure de sélection du marché du travail. Cette opération s'effectue en considérant l'ensemble du bassin des entreprises ciblées plutôt que l'offre d'emploi disponible. **Cette approche repose sur une intervention qui combine trois stratégies : le démarchage d'emploi, la vente du capital humain disponible et utilisable** chez une ou un candidat et **l'accompagnement dans l'entrée des procédures du marché du travail (placement assisté)**. Ces trois stratégies établissent les assises du projet d'insertion qui se déploiera par la suite, une fois l'entrée faite dans l'entreprise :

« ....mon travail est comme un travail de mise en valeur ...il faut donner l'heure juste aux employeurs, ne pas leur raconter n'importe quoi, ils peuvent comprendre si on explique la situation, ils sont assez ouverts finalement, il faut leur expliquer et faire valoir les capacités des gens...dire aux employeurs que moi je travaille avec des gens qui sont motivés, je leur dis que les gens ne sont pas obligés de participer...ils sont là volontairement...je leur explique l'histoire de la personne et ses limites, mais aussi je leur dis que les gens seront ponctuels, assidus, qu'ils n'auront pas le goût de partir s'ils sont bien traités. Je leur dis que les personnes ont besoin d'avoir des emplois sur mesure avec moins d'heures au début et des horaires aménagés et une progression lente des heures. Je leur démontre que ces personnes peuvent être intéressantes pour l'entreprise qui n'a pas à offrir un temps plein ou qui a besoin de faire faire des tâches sur mesure qui n'entrent pas nécessairement dans un poste de travail... J'essaie... non je

n'essaie pas, je fais tout en sorte que l'emploi corresponde le mieux à la personne, chaque emploi est sélectionné sur mesure... je cherche avec la personne tant qu'on a pas trouvé... j'assiste au premier rendez-vous d'entrevue, parfois c'est moi qui fais le premier appel à l'employeur,,, j'introduis la personne dans toutes les étapes... je ne pars pas nécessairement des offres d'emploi, je pars de la personne et je trouve un milieu sur mesure pour elle... la personne choisit l'entreprise où elle souhaite travailler, moi je lui fais part des entreprises que je connais, de ce que je sais des entreprises... même si parfois au départ, le rêve n'est pas réaliste... Exemple : une personne veut être secrétaire médicale sans diplôme... lorsque j'ai discuté avec elle et que nous avons énuméré les tâches qu'elle s'imaginait (répondre au téléphone, donner des rendez-vous à des clients, classer des documents)... j'ai trouvé un autre travail qui ressemble aux tâches qu'elle décrivait, je lui ai montré que les tâches étaient similaires entre les deux milieux. J'ai sollicité l'entreprise même s'il n'y avait pas d'emploi affiché et l'entreprise a accepté car elle avait aussi des besoins à combler et l'offre pouvait en partie y répondre, et comme l'entreprise n'avait pas beaucoup de sous, la subvention lui permettait de dire oui... Pour certaines personnes, c'est préférable de leur trouver un travail dans des organismes communautaires ou des entreprises d'économie sociale qui ont une mission d'insertion à l'emploi... il y a en 6 qui sont dans cette situation, je ne pense pas qu'ils auraient pu aller dans l'entreprise privée, leur niveau d'écriture et de lecture est trop bas et leur situation personnelle plus fragile, il leur faut un milieu de travail un peu plus protégé... Avec une, ça a pris presque un an avant de lui trouver une emploi, mais la fille lâchait pas, elle venait tous les matins, on cherchait, elle ne s'est jamais démotivée, nous on a jamais lâché, tant qu'elle était là on se disait, elle a sûrement une place quelque part et on va la trouver... finalement on a trouvé un travail à 17 heures semaine dans un centre communautaire de ressources à la naissance... elle berçait les bébés... un travail idéal pour elle, le nombre d'heures parfait pour sa situation familiale et personnelle....»

*Agent de projet*

## 2.2 Le développement de l'employabilité en situation réelle d'emploi

De manière assez généralisée, les programmes d'employabilité s'appuient sur une logique qui demande à l'individu de « se qualifier » en regard des exigences du marché du travail par la mise en œuvre d'une démarche personnelle visant à combler ses lacunes en matière de connaissances, de comportements et de savoir-faire (connaissance de soi, connaissance du marché du travail, technique de recherche d'emploi, confrontation à la réalité par les stages qui visent à évaluer la compétence). C'est la logique du «paradigme de la compétence» (Lallement 2007), dans laquelle la personne doit faire la preuve de ses compétences et démontrer son employabilité pour accéder à un emploi. Le terme de *compétence* s'est progressivement imposé depuis les années quatre-vingt dans le vocabulaire, entre autres, de la gestion des ressources humaines sans toutefois que l'on puisse y percevoir une unité de signification dans les usages du terme (Aubret 2001). Par exemple, pour le milieu des entreprises, la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans

un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre dans une situation professionnelle à partir de laquelle elle est « valable ». Pour les acteurs sociaux impliqués dans l'aide à l'orientation ou à l'insertion et à la réinsertion professionnelle, ceux-ci développent différentes pratiques qui sous-tendent que les compétences sont observables, mesurables, capitalisables par **des bilans de compétence et de la formation** qu'ils intègrent dans des étapes de **pré-employabilité**.

Dans une logique de la compétence, les personnes peu scolarisées sont désavantagées. Elles ont en effet des parcours peu « qualifiants », souvent informels, dont les acquis et les compétences sont peu reconnus. Elles ont donc peu « à vendre » dans un curriculum vitae qui est devenu le référent premier de la transaction. De plus, leur « savoir » est davantage un savoir pratique qu'un savoir technique ou intellectuel ce qui fait de moins en moins le poids dans une société et une économie qui valorisent de plus en plus le savoir. La concurrence que les personnes doivent affronter est incompatible avec leur contexte de vie, leur condition de pauvreté et les ressources personnelles, matérielles et sociales dont elles disposent au départ. Elles se retrouvent donc très souvent pour utiliser l'expression de Claude Dubar (1993) dans ses écrits sur les approches de la socialisation professionnelle, avec une réserve de « transaction biographique » en déficit dès le départ. Depuis cette logique, on mise presque exclusivement sur le facteur capital humain (le capital biographique de transaction sur le marché du travail) comme déterminant des parcours d'insertion. Cela se traduit, entre autres, dans la mise en place de politiques et de programmes qui « cherchent à influencer le comportement des individus par des mesures d'incitation au travail et à bonifier le capital humain par des programmes de développement d'employabilité » (Lévesque et White, Dorvil et Mayer, 2001b).

L'approche d'intervention qui découle de cette conception des stratégies d'aide à l'emploi s'appuie sur les dysfonctionnements d'une personne en regard de sa capacité d'adaptation. L'intervention vise donc à renforcer les compétences de base pour adapter la main-d'œuvre aux règles du marché du travail. Il s'agit d'une forte responsabilisation de la personne face à la réussite de son processus d'insertion et de maintien en emploi. Malheureusement, ce processus aboutit plutôt à une disqualification importante qui contribue à éloigner encore davantage ces personnes peu qualifiées des exigences du marché du travail.

« ...je n'y croyais plus vraiment. J'en ai fait des programmes mais il n'y avait jamais d'emploi au bout... »

*Un participant au projet*

« J'ai réfléchi à tout ça, deux ans d'emploi garanti, accompagné pour trouver un emploi, puis la subvention salariale... avec la subvention on est plus certain d'être pris, peut-être que sans ça il aurait pris un plus jeune que moi. Pourquoi les gens m'engageraient moi, c'est un avantage pour moi la subvention....ça m'a accroché cette formule là, ça m'a mis en confiance, j'avais une chance... démontrer que je peux y arriver... »

*Un participant au projet*

Toutes les personnes participant au projet *Emplois de solidarité* ont de longues feuilles de route de participation à des programmes et des mesures avant d'atteindre l'opportunité d'emploi réel que leur offre le projet : elles ont entre 4 et 18 ans d'histoire à l'aide sociale pour une moyenne de 11 ans. Elles ont connu entre 5 et 12 programmes différents (**la moyenne est de neuf programmes**) avant de commencer les «emplois de solidarité». Certains programmes se sont prolongés dans le temps dans un même organisme, entre autre dans le cas des processus d'alphabétisation qui demandent de plus longues périodes d'apprentissage, ou encore dans le cas des mesures d'insertion sociale. La majorité des personnes ont complété l'activité (mesures) à laquelle elles étaient inscrites, la fin d'une participation correspondant à la durée de la mesure et au refus du partenaire (organisme communautaire, entreprise) de poursuivre par une offre d'emploi ou de maintenir la continuité d'une participation. L'analyse des trajectoires de participation ne révèle donc pas nécessairement des opportunités d'emploi pour ces personnes. La trajectoire des prestataires est par conséquent marquée par une étiquette d'assistance dont la responsabilité leur est socialement attribuée alors que leurs parcours témoigne tout de même d'un effort soutenu de participation, surtout dans des contextes où les programmes ne pas sont gérés par des approches contraignantes.

Dans le cadre du projet *Emplois de solidarité*, la stratégie de développement de l'employabilité s'inscrit rapidement en situation réelle d'emploi salarié, soutenu par une subvention salariale qui permet d'absorber la carence de compétences à l'entrée en emploi. Le processus et le développement de l'employabilité sont planifiés par étapes de manière graduelle, sur du long terme, ce qui permet aux personnes d'acquérir une expérience suffisamment longue pour que s'opère un changement, et aux employeurs, suffisamment de temps pour avoir le sentiment d'investir dans le «capital humain». Ce processus de transition permet que la *transaction biographique* se dévoile et se reconstruise graduellement par le travail de placement assisté.

« En trois ans, je fais encore des erreurs, mais je m'améliore. J'ai déjà fait une erreur qui a coûté cher mais le boss ne m'a pas mis dehors. On a changé mon horaire. Là ça va mieux...il m'apprécie, il m'a repris après le chômage parce que j'ai du arrêter quelques semaines, il manquait de travail.... ».

*Participante au projet*

« ...la personne n'est jamais toute seule, elle doit constamment être encadrée, cela a pris plus d'un an et demi avant que la personne fonctionne seule...là elle y arrive avec une supervision... »

*Un employeur*

«...J'ai fait beaucoup d'apprentissages depuis le début, mon boss est fier de moi, il me donne des responsabilités, il me fait confiance...je suis fière, mes filles aussi, c'est mon premier emploi...mon premier vrai emploi, car les autres fois, je ne pouvais pas vraiment apprendre....des stages, ça donne pas toujours le temps..... »

*Participante au projet*

« Ça va de mieux en mieux, ils pensent que je suis utile, je fais des choses qu'ils ne pensaient pas que je pourrais faire....je suis devenu un gars de service utile.... »

*Participant au projet*

« Les suivis, c'est ce que nous sommes obligés de fournir comme investissement ...on investit pour avoir du rendement, même si on a la subvention... »

*Un employeur*

Un participant disait que la différence de ce projet par rapport à tous les autres auxquels il a participé est qu'avec *Emplois de solidarité*, il se retrouve **dans une situation réelle d'emploi**:

« Quand on fait un stage ou une formation ou quand on participe à un programme, c'est comme si on fait semblant, on nous dit qu'il faut faire comme si c'était vrai...mais ce n'est pas un vrai emploi, le soir, on retourne chez-nous et rien n'a changé... »

*Un participant au projet*

Lorsque le projet *Emplois de solidarité* a été offert aux prestataires, leur principale motivation à se lancer dans une expérience de plus, parmi les multiples autres programmes auxquels ils ont participé, était le fait d'avoir une réelle opportunité d'emploi, inscrite dans une période de temps suffisamment longue et en quelque sorte protégée par une subvention.

Ce n'est pas parce que les personnes sont motivées par une réelle opportunité d'emploi que leur intégration est pour autant sans secousses ni épreuves. Le développement de leur employabilité est plutôt perçu par les personnes comme une étape difficile à traverser, une étape qu'elles vivent comme une certaine épreuve identitaire et culturelle dans laquelle il faut faire l'apprentissage de l'éthique du travail (les règles du travail, les normes, les standards de productivité). Noreau *et al.* (1999)<sup>6</sup> définissent *l'éthique du travail* comme un ensemble de prédispositions qui répondent aux conditions pratiques et aux valeurs associées au monde du travail. En d'autres mots, ces normes, ces valeurs, ces codes référentiels constituent la distance qui sépare l'univers des personnes de celle du marché de l'emploi. Mais pour la plupart des personnes ces règles ne sont pas intégrées dans leur univers référentiel ce qui produit chez elles un sentiment de mise à l'écart, de marginalité ou de différence de statut social qu'elles vivent comme des étapes éprouvantes. Lors de leur processus d'insertion, les personnes sont donc à même de prendre la mesure de cette distance. Pour emprunter leurs mots, cette épreuve se traduit par le fait de « *se sentir différent des autres* », de ne pas « *se sentir accepté* » d'emblée, de se rendre compte « *qu'on est moins productif que les autres* », de devoir apprendre à « *accepter que l'on a des limites* » tout en essayant de se dire que « *notre travail est utile à l'entreprise* ».....de faire des erreurs régulièrement alors que les autres en font moins que soi, d'être conscient de devoir demander de l'aide plus souvent pour faire ce qui nous est demandé. Le travail d'accompagnement à ces étapes constitue l'essentiel du rôle de l'agent. Selon le sociologue Bernard Perret (1997), le travail joue donc un rôle privilégié dans la construction de l'image de soi à cause de l'effort qu'il exige du contact avec la réalité et les autres. Les théories en psychologie du travail, stipulent que l'identité ne se construit pas seulement dans la sphère du privé et que le travail est un domaine qui permet la construction progressive de l'image de soi, du regard subjectif que porte l'individu sur lui-même et celui, objectif, que les autres portent sur lui. Cette bataille interne que provoque le regard de soi sur soi et le regard des autres sur soi contribue à resserrer les liens entre l'individu et la réalité (on se confronte à la réalité). C'est le processus normal des étapes de socialisation.

---

<sup>6</sup> Dans une étude sur l'insertion socioprofessionnelle et sociale des jeunes, Noreau *et al.* (1999) définissent trois facteurs déterminants dans le schéma d'intégration socioprofessionnelle : l'estime de soi, l'éthique du travail et **l'opportunité d'emploi**. L'interaction de chacune de ces dimensions entraîne entre elles des tensions et la combinaison de chacune d'entre elles favorise de nouvelles composantes qui influencent à leur tour le processus d'intégration : ces composantes sont la capacité de détermination, la capacité de se projeter dans l'avenir et le développement des compétences.



Cette interaction est au cœur même de la transformation identitaire du prestataire qui pendant l'expérience, passe d'une identité d'assistance à une identité de travailleur. Selon Lallement (2007 :263-265), «l'univers du travail influence les pratiques et les représentations... les individus se construisent dans et par le travail... l'entreprise est un lieu d'apprentissage de normes et de valeurs que les individus s'approprient à l'occasion d'expériences liées aux nécessités... de l'univers professionnel (engagement productif, relations avec autrui... l'entreprise a statut d'instance socialisatrice à même de produire de l'identité individuelle et collective».

« ...lorsqu'elle est arrivée,, c'était difficile, son langage, sa manière d'être, ses comportements, on voyait bien sa différence mais elle a été vite confrontée à la vraie vie, elle doit faire des efforts pour vivre avec les autres, suivre le rythme, j'ai aussi du travail à faire avec les autres, parfois c'est plus difficile même de faire comprendre aux autres....mais avec le temps les choses se sont placées, on dirait qu'elle comprend plus, les autres ont accepté, il y a du progrès... elle travaille plus lentement que tout le monde, mais c'est la limite, c'est pour ça qu'elle a une subvention... Christian me l'a souvent dit, on oublie avec le temps pourquoi elle est comme ça et pourquoi elle a cette subvention...»

*Un employeur*

Ce processus de transformation identitaire s'avère complexe surtout lorsqu'il met en jeu des groupes sociaux différents qui sont soumis à des interprétations de code culturel différencié. C'est pourquoi le travail d'accompagnement, qu'on le nomme placement assisté ou travail de médiation, joue un rôle central dans la mise en place des conditions nécessaires au maintien en emploi des personnes et dans le maintien de leur motivation :

Concernant l'agent de projet : «...j'en ai eu besoin souvent... je ne la comprenais pas toujours... ses demandes, comprendre son fonctionnement... j'appelais Christian, une bonne référence toujours disponible... il m'aidait à la comprendre, il était entre nous deux... »

*Un employeur*

« ...c'est déjà arrivé qu'une entreprise m'appelle mais plus tard dans le processus... après que le compagnonnage soit fini ou après que les personnes ne viennent plus à COMSEP pour le débriefing... je me suis rendu compte que pour certaines personnes après le 3 mois et le 6 mois, il aurait fallu continuer... même encore aujourd'hui avec certaines personnes il faut que j'intervienne... le processus c'est important : des fois ça prend 2 minutes faire un suivi téléphonique, on appelle, on demande si tout va bien, le problème se règle immédiatement... des fois j'appelle l'employeur très tôt, j'essaie de m'ajuster à leur horaire... »

*Agent de projet*

« Moi j'ai déjà été en contact avec ces personnes car j'ai déjà donné de la formation à l'ébénisterie à COMSEP, je sais un peu comment il fonctionne c'est pour ça que j'ai eu moins à appeler Christian... mais ici à la résidence il y a des choses que je ne peux pas accepter avec la clientèle... mon problème c'est qu'elle connaît des gens et elle est trop familière... ici on dit toujours vous... j'essaie de lui expliquer mais elle ne comprend pas la règle d'éthique... je regarde pour que sa tâche soit juste à la cuisine... mais comme on est petit, il faut faire un peu de tout ici, on peut pas lésiner sur les tâches... mais même avec ses défauts, elle est toujours là, ponctuelle, on peut compter sur elle pour les remplacements...»

*Un employeur*

« ...le compagnon, au départ, ça aide... toujours la même personne et j'avais aussi un futur retraité, je les ai jumelés... avec une personne de son âge... ça aide à se faire donner des consignes, à les accepter...»

*Un employeur*

### 2.3 L'adaptation des postes de travail

Les descriptions de poste influencent grandement les attentes des chercheurs d'emploi et leurs attitudes une fois en emploi. Elles traduisent aussi les exigences des employeurs face à leurs employés. Ainsi les représentations des uns et des autres face aux pratiques professionnelles sont induites par les procédures de sélection de la main d'œuvre directement liées à l'offre d'emploi.

Une des spécificités du projet *Emplois de solidarité* est qu'il permet parfois de remettre en question la nature même des postes de travail offerts aux personnes et de les adapter en fonction d'une meilleure adéquation, d'une part entre les compétences de la personne et sa trajectoire expérientielle et, d'autre part, en fonction des besoins de l'entreprise :

« On avait fait une tâche normale, service à la clientèle, entretien des animaux, caisse, mais c'était difficile, le calcul à la caisse, le langage c'est plus difficile... les clients ne la comprennent pas tout le temps... il lui faisait répéter, elle n'utilisait pas les bons mots, elle pensait au début qu'on riait d'elle... je lui ai fait comprendre que c'est mieux que ce soit moi qui la reprenne que les clients... c'est sûr, elle a acquis des compétences pour compter... mais ça la stresse beaucoup... on ne lui fait pas faire souvent... le moins possible, on a vu qu'elle s'occupe bien des animaux, elle en prend soin, fait un bon entretien des lieux... on a divisé le travail autrement... elle entre tôt le matin et fait tout l'entretien... elle ouvre... Vous lui laissez la clé de l'entreprise ? Oui oui, elle est responsable pour cela... en 3 ans j'ai vu une grosse évolution... au niveau de la responsabilité, elle ne faisait même pas son lavage chez elle, c'est sa mère qui habite au dessus d'elle qui venait faire son lavage... 28 ans... je sais maintenant qu'elle a pris cela en main... il reste des bouts plus difficiles... lorsqu'il y a des changements... des nouvelles personnes... des changements organisationnels,

c'est plus difficile... l'adaptation...mais il ne faut jamais arrêter... il faut toujours l'encourager...»

*Un employeur*

« C'est sûr, nous quand elle est arrivée notre poste c'était préposé aux bénéficiaires mais aussi un peu de cuisine, de l'entretien... on est une petite résidence... là avec l'expérience, à cause de ses comportements on serait prêts à la garder en cuisine plutôt que préposée aux bénéficiaires... on en a discuté avec les autres employés, j'ai fait une réunion comme quand je travaillais à l'ébénisterie, en gestion collective, puis on a pris tous ensemble la décision de la garder mais j'ai dit aux autres employés : 'écoutez si on la garde elle ne peut pas faire ci, faire ça, on la prend comme elle est, pas de chialage' et tout le monde a dit oui, on sait qu'elle a eu une vie difficile et on est prêts à la garder...elle fait bien à manger, elle travaille bien... les autres ont accepté que sa tâche à elle soit différente... »

*Un employeur*

Dans le cadre du projet *Emplois de solidarité*, cette remise en question s'opère directement en milieu de travail, dans l'exercice de l'emploi et s'intègre aux étapes de suivis du processus d'insertion et d'intégration qui se fait dans l'entreprise de manière intensive au début, et plus graduellement au fil du temps ou selon les besoins des personnes ou des patrons.

« On a réajusté le poste en fonction du gars... il était nerveux, le monde, les tâches, la nouveauté... on y est allé une affaire à la fois dans son apprentissage... parfois il peut se dépasser... c'est surprenant... puis en bout de ligne, ce poste, il convient tout à fait à des besoins que d'autres travailleurs n'auraient pas voulu combler, des tâches qui sont moins acceptées par les autres, les gars en dessous de l'auto, ils sont contents d'avoir quelqu'un qui passe les outils, on gagne du temps en bout de ligne... je calcule ça comme un investissement finalement... »

*Un employeur*

« Le rendement est irrégulier, cyclique... au bout d'un certain temps, on a dû ajuster son nombre d'heures, diminuer son temps de travail c'était trop pour lui. Sa production et son rendement sont toujours en lien avec les relations qu'il a réussi à établir. Il prend les tâches seulement des personnes en qui il a confiance... »

*Un employeur*

« Il faut réfléchir au type d'emploi, c'est important pour la réussite... adapter le poste pour que la personne se maintienne... Il a fait un arrêt de travail pendant un temps... on l'a changé de chiffre, pour l'aider à mieux concilier ses activités sociales et son travail... maintenant il a établi ses relations au travail et il s'organise au niveau du travail en fonction des relations qu'il a établies... Je dois gérer les autres qui le supervisent... c'est aussi difficile d'éduquer les autres que D... »

*Un employeur*

Dans le cadre du projet *Emplois de solidarité* un part importante de l'adaptation des postes de travail est liée à la grille horaire et au nombre d'heures travaillées dans une semaine.

Les étapes du processus d'insertion ont joué un rôle pour agir sur la flexibilité du mouvement horaire des postes de travail. L'entrée progressive en emploi (21 heures les 6 premiers mois et après selon les besoins des entreprises et les capacités de la personne) a permis aux entreprises d'expérimenter des horaires types qui n'auraient pas été expérimentés autrement. Ce type d'horaire a permis de répondre à certains besoins des entreprises voire à créer des postes sur mesure qui n'auraient pas trouvé preneur par la main d'œuvre régulière et disponible.

« ...des fois, certains postes à combler c'est plus difficile, les heures coupées c'est pas preneur... nos gens sont assez flexibles sur des heures coupées ça correspond plus à leur rythme... ils ne sont pas habitués de fournir des efforts physiques et mentaux sur de longues périodes, ils sont vite épuisés et à bout de leurs ressources... les heures coupées, ça répond aussi aux besoins de l'entreprise... dans aucun moment on a imposé à l'entreprise notre horaire... on explique, on tente de faire comprendre le besoin et de voir avec l'entreprise son besoin et concilier les deux... les entreprises y trouvent leur compte... c'est une négociation entre les besoins...»

*Agent de projet*

« ...le 21 heures, ce qui est intéressant... par exemple pour certaines personnes, exemple, l'entreprise avait de la difficulté à combler 3 heures chaque jour... pour faire une tâche spécifique dans l'entreprise, là on avait une mère monoparentale, 3 enfants, la garderie... on a réparti le 21 heures sur 5 jours c'est gagnant gagnant... l'entreprise, ses besoins sont comblés et la mère peut gérer mieux et concilier sa nouvelle réalité...»

*Agent de projet*

« ...on a augmenté ses heures graduellement... elle est rendue à 35 heures et elle veut en faire plus... elle ne veut pas prendre plus que 2 semaines collées de vacances parce que si elle fait cela, elle dit qu'elle ne reviendra pas... qu'elle a peur de ne plus revenir... c'est difficile chez elle, son conjoint qui ne travaille pas...»

*Un employeur*

## 2.4 Condition de maintien en emploi

### 2.4.1 L'approche de médiation

Le projet *Emplois de solidarité* témoigne d'une bonne capacité de maintien en emploi avec des participants pourtant qualifiés d'inemployables. Or le maintien en emploi est l'enjeu le plus souvent identifié comme difficulté rencontrée dans les programmes d'insertion socioprofessionnelle. Les causes les plus souvent nommées pour expliquer l'incapacité des personnes à se maintenir en emploi sont associées aux difficultés relationnelles des personnes, leur rapport au pouvoir et au fonctionnement lié aux règles hiérarchiques en milieu de travail et finalement, aux problèmes de comportements des personnes. La

compétence technique et la pratique professionnelle sont, à cet effet, moins à prendre en compte que tous les aspects relationnels, psychosociaux et affectifs qui font obstacle à un potentiel de maintien.

Ces aspects relationnels, psychosociaux et affectifs sont par ailleurs tout à fait concordants avec les trajectoires de vie de la population ciblée par le projet *Emplois de solidarité*. Cette population aux frontières des catégories administratives (aptés et inaptés) l'est aussi socialement tenant sur une corde raide entre l'inclusion et l'exclusion. Les processus de disqualification sociale qui sont intrinsèquement liés aux histoires de vie de ces personnes les amènent aux marges des normes que nous intégrons généralement par les processus de socialisation dans les différentes étapes de vie de la petite enfance, en passant par la scolarisation puis par l'entrée dans la vie adulte, souvent marquée par le premier emploi. Serge Paugam (2007) réfère aux formes de liens sociaux pour expliquer ces étapes de socialisation parfois absentes pour certaines groupes et amenant des catégories de populations aux marges de la société. Il nomme quatre formes de liens sociaux qui influencent les trajectoires comportementales des individus : les liens familiaux, les liens extra familiaux (l'école, la communauté), les liens construits dans le cadre du travail et les liens de citoyenneté. Chacune des formes favorise des apprentissages différents et graduels de normes, de valeurs, de codes de conduites attendus dans une société. Or ces apprentissages et ces compétences sociales ne s'acquièrent pas nécessairement de manière formelle, mais bien dans les situations réelles de vie, dans les apprentissages du «vivre ensemble» et souvent grâce à un accompagnement entre personnes. Ainsi la famille, l'école, l'univers du travail, la vie en communauté sont des univers différenciés portant chacun leur propre système de représentations. Les rites de passage d'un monde à un autre sont normalement inscrits dans des processus où les individus sont introduits par les parents, par les enseignants, par les compagnons de travail, par des pairs, par des coachs, par exemple dans l'univers des sports. Il s'agit donc de personnes-relais qui initient aux rites de passage d'un monde à un autre.

La capacité de maintien en emploi du projet *Emplois de solidarité* s'explique en partie par ce **rôle de relais** joué par un agent de projet. Il s'agit d'un **rôle de médiation** qui permet d'articuler et de concilier les univers de chacun dans le cadre du projet : l'entreprise, la personne, la ressource en main d'œuvre et le gestionnaire de programme d'Emploi Québec. Ce rôle est essentiel et fait appel à des agents capables de connaître, de comprendre et

d'accepter ces divers univers référentiel, de les mettre en communication les uns avec les autres, de les expliquer aux uns et aux autres, dans le respect des uns et des autres.

Tous ces acteurs (les personnes assistées sociales, les agents EQ, les concepteurs de politiques, les employeurs, les intervenants et conseillers en emploi) ont des logiques d'action très différenciées. Chacun fonctionnant depuis là où il se situe est habité par des logiques différentes : des logiques administratives, des logiques de marché, les multiples logiques d'aide, des logiques de survie des exclus. Chacun a sa propre représentation de la réalité, faisant face à des exigences différentes, n'ayant pas la même position sociale, le même poids et rapport de pouvoir dans la société. Toutes ces positions se confrontent dans une action commune et en quelque sorte sont en compétition les unes avec les autres, chacune voulant donner à ses interventions, ses choix, le meilleur sens pour marquer son existence.

Le rôle de médiation entre les personnes et les autres acteurs (agents, intervenants, employeurs, employés) contribue à trouver des alternatives aux obstacles d'insertion et de maintien en emploi, que ces obstacles relèvent de préjugés, d'une mauvaise interprétation des besoins, d'un défaut de communication, d'un poste mal défini, d'un contexte familial difficile, d'un changement de conjoncture, d'une déficience dans les services, d'une règle administrative, trop rigide. La fonction médiatrice exige une capacité d'innover, mais surtout l'audace de repousser toujours plus loin les limites de l'intervention. Elle exige, à un autre niveau, d'établir des passerelles et des relations d'intercompréhension entre les personnes, les groupes (dans ce cas-ci les entreprises) et les institutions (Ulysse, St-Germain 2009 : 26).

Le projet *Emplois de solidarité* embrasse bien ces différents niveaux et l'agent de projet est constamment dans ce rôle d'interface entre les règles du marché, l'action publique, l'acte professionnel d'aide à l'insertion et l'agir d'un sujet (un individu acteur de sa vie) qui revendique une position sociale par l'emploi (chercheur d'emploi). Il s'agit d'un travail d'interprétation au quotidien, qui se déploie en grande partie dans **la relation** et un ensemble d'interventions qui se manifestent tant dans **l'espace formel** du processus (suivis téléphoniques, visites d'entreprises, suivis du compagnonnage, ateliers de formation préparatoire à l'emploi, sessions de débriefing en période d'intégration, signature du protocole, etc.) que dans les **moments informels** qui s'insèrent dans les suivis

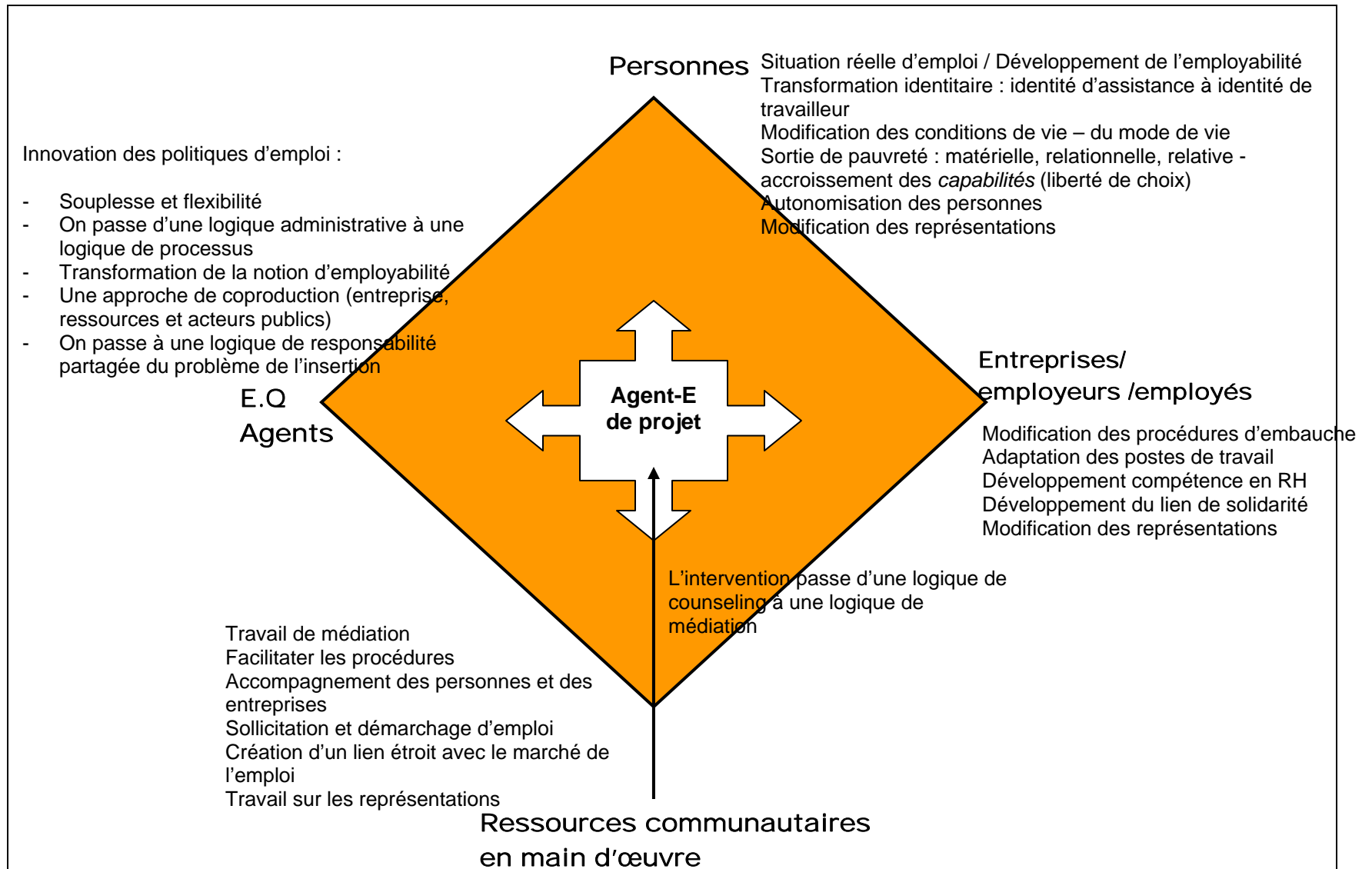
administratifs, surtout en lien avec la gestion de la subvention dont la responsabilité est confiée à l'organisme. Le cumul de tous ces actes d'interprétation permet de modifier le regard des uns sur les autres, de régler les problèmes au fur et à mesure, de dépasser les difficultés les unes après les autres, puis d'instaurer les conditions de maintien à l'emploi.

« Je vais rencontrer les personnes à chaque semaine les trois premiers mois, je discute avec le compagnon pour voir comment se passe l'intégration, j'appelle aussi une fois chaque semaine, un petit téléphone, 2 minutes, si ça va mal, je viens... Quand le compagnonnage a été fini, les personnes venaient une fois par semaine à COMSEP, pour discuter de ce qui se passe au travail, c'était déjà entendu dans le protocole... ils sont venus pendant trois mois après le compagnonnage... ça permet de régler et de prévenir des claquages de porte... des fois, ça prend pas grand chose pour qu'une personne décide de tout lâcher... je leur dis toujours, avant de claquer la porte, appelle-moi... quand je vois que ça risque de mal tourner, je viens rencontrer le patron, on discute, des fois des petites choses que les patrons n'avaient pas pensées, des changements de superviseur, des nouvelles tâches qui n'ont pas été assez expliquées... quelqu'un qui dit quelque chose et que la personne a mal pris... comme c'est COMSEP qui fait le suivi de la facturation, cela me donne une autre porte d'entrée pour les suivis... j'appelle l'entreprise pour lui rappeler la facturation... parfois je prépare tout et l'employeur a juste à signer, il est content, ce genre de trucs les irrite... quand je vais les faire signer, souvent, sur le bord de la porte, on règle mille et une petites choses... c'est tout ça qui fait qu'on arrive à un bon maintien... »

*Agent de projet*

Beaucoup plus que de médiation, ces tentatives de conciliation se veulent plutôt destinées à trouver des espaces de compréhension mutuelle et des ouvertures permettant de régler les problèmes simples (Ulysse, St-Germain 2009).

## Dynamique d'interaction entre les 4 pôles stratégiques de l'approche médiatrice d'insertion en *emploi solidarité*





## 2.4.2 Le rôle de la subvention salariale sur du long terme

L'étude de la cohorte des participants permet de démontrer que la subvention et sa durée contribuent à instaurer dans le temps la relation nécessaire au processus d'employabilité, qui rappelons-le se construit dans une situation réelle d'emploi, par l'interaction entre les acteurs (l'employeur, les autres employés, l'agent de projet, le participant).

La **durée de la subvention, sa permanence** permettent d'actualiser l'**approche de médiation** qui, elle, est **garante du maintien en emploi**. L'agent de projet travaille à la fois sur la culture de l'entreprise, les représentations, les comportements de la personne qui est en processus d'intégration, tout en facilitant les mécanismes procéduraux et l'ajustement aux contraintes administratives. Ce travail de médiation est permanent et se met en action dès qu'une situation l'impose, par exemple lors d'un changement dans un des environnements qui peut affecter la stabilité du processus d'intégration.

Le **facteur «temps long** » de ce projet s'avère par conséquent le **facteur déterminant** pour construire ce rapport de médiation entre tous les acteurs, déconstruire les représentations négatives des uns envers les autres et ainsi reconstruire, dans l'expérience concrète, une représentation nouvelle des personnes qui leur permet de se requalifier socialement par le travail. **La subvention permet d'atténuer les résistances, d'introduire des mécanismes d'accompagnement et de suivi ne serait-ce que parce qu'elle engage tous les partenaires dans la gestion et l'application d'un protocole. Son rôle devient central puisque par sa durée elle devient le vecteur du lien.** Cette dynamique se poursuit même après trois années d'opération du projet.

« Christian vient encore des fois quand il y a des petits changements, c'est plus difficile pour elle, elle reprend ses habitudes... elle est un peu conflictuelle, elle est pas habituée à vivre avec les autres, elle se sent vite menacée... quand arrive une nouvelle personne et bien c'est moi qui dois reprendre les explications... comme Christian m'a tout expliqué, je reprends ça avec les autres... au début je ne savais pas trop quoi faire... maintenant j'ai les trucs... maintenir une personne en emploi oui c'est qu'elle soit capable de bien faire sa job mais il faut aussi qu'elle soit capable de bien fonctionner avec les autres... ça c'est plus difficile »

*Un employeur*

« Elle est contente de travailler, elle n'a jamais manqué un jour de travail en 3 ans... elle est fragile et accepte peu la critique... il faut une manière de l'aborder... on ne doit pas fonctionner comme la manière traditionnelle avec eux... une fois qu'on a appris à les connaître... Christian a aidé à faire comprendre... »

*Un employeur*

« La subvention salariale nous permet d'être patients et on finit par les comprendre et vouloir avec eux qu'ils s'en sortent... »

*Un employeur*

« ...Il faut laisser du temps aux personnes pour les aider à développer leur responsabilité mais le temps coûte cher et sans la subvention de départ qui dure pas mal de temps... je ne suis pas certain que j'aurais embarqué... aujourd'hui je garderais la personne mais ça a pris tout de même presque 3 ans à s'habituer... il faut le temps pour aller au-delà des limites mais même là, la fille a toujours un problème de mémoire... ».

*Un employeur*

### **3. LES EFFETS DU PROJET EMPLOIS DE SOLIDARITÉ**

#### **3.1 La transformation identitaire des prestataires**

Nous avons constaté à la section 2 que les personnes qui participent à ce projet ont un long cheminement et une bonne expérience des programmes d'employabilité. En quelque sorte elles en sont même des expertes et, bien qu'elles ne soient pas tout à fait en mesure d'expliquer les tenants de ces programmes, elles sont tout à fait conscientes de leurs aboutissants. Elles savent qu'elles doivent démontrer leur motivation à s'en sortir et la responsabilité de la réussite de leur projet d'insertion leur est attribuée personnellement. Or nous avons observé que les trajectoires de participation ne débouchent pas nécessairement sur des opportunités d'emploi pour ces personnes, et cela, même si elles acceptent de jouer le jeu des programmes. La trajectoire des prestataires est par conséquent marquée au fer rouge par une **étiquette d'assistance**. Cette étiquette est à la fois intégrée par les personnes elles-mêmes et par la société dans son ensemble et il est très difficile de se sortir de ce cercle vicieux. Selon Simmel (in Paugam 2008 : 8) « c'est l'assistance qu'une personne reçoit publiquement de la collectivité qui détermine son statut de pauvre. Être assisté est la marque identitaire de la condition du pauvre, le critère de son appartenance sociale à une strate spécifique de la population ».

Le projet *Emplois de solidarité* permet d'agir sur la transformation de l'identité d'assistance à celle d'une identité de travailleur parce que son orientation change les manières de percevoir la notion du développement de l'employabilité qui passe d'une logique de responsabilité individuelle à une logique systémique (une responsabilité collective) dont chaque partie du système participe, de par la dynamique d'interaction, à la construction d'une nouvelle identité. Les entrevues menées avec les participants révèlent une transformation identitaire qui s'est opérée dans **un temps long** favorable à la création du lien relationnel et au développement du potentiel d'employabilité. C'est le temps long qui permet d'établir une relation qui agit sur les représentations des uns et des autres. Le temps long favorise l'adhésion au cheminement des personnes qui se construit dans les essais et erreurs qui sont absorbés par une forme de filet de protection : la subvention, l'allocation de compagnonnage, l'intervention de l'agent de projet « médiateur », les modalités souples et flexibles du projet. Toutes ces conditions font en sorte que les personnes intègrent graduellement une expérience sociale nouvelle.

« ...il voulait faire quelque chose de sa vie après une longue période difficile à cause d'un problème d'alcool... je vois l'évolution... au début il ne parlait pas à personne... ne participait à rien, ne regardait pas les gens... moi c'est un monsieur qui buvait... qui a été malade... qui a arrêté de boire... qui ne parlait au gens, il faisait le tour la tête baissée. Maintenant il va au client... au point de vue socialité, il a changé... À nos petits soupers... au début il ne venait pas... maintenant il vient... il s'est fait des amis... aujourd'hui il parle à tout le monde, il ne manque pas, n'arrive pas en retard, il est assidu, toujours là... Au début, on faisait une procédure... mais pas seulement avec lui... avec tout le monde... maintenant que l'équipe est plus stable, j'ai plus besoin de procédure... »

*Un employeur*

Les identités n'ont rien d'immuable. Cette vérité est importante pour combattre l'identité assignée d'assisté social (stigmatisation) attribuée par la société et intériorisée par les assistés sociaux. Saisir ainsi la réalité des identités de manière dynamique est un moyen efficace pour mettre en évidence l'existence d'une pluralité de modes de socialisation qui façonnent l'individu tout au long de son existence. Aujourd'hui, dans le domaine du travail, comme dans celui de la famille, l'individu est amené à « écrire » lui-même son histoire, à se faire reconnaître pour ce qu'il est ou croît être. À lui de négocier ses projets, de rebondir d'une expérience à l'autre, de profiter des multiples instances de socialisation qu'il traverse pour s'ériger en sujet, pour se forger de toutes pièces une

identité personnelle (Norbert Élias dans Lallement 2007 : 268-279), une «place», c'est-à-dire un statut, une reconnaissance, une existence sociale (de Gaulejac, 1994).

« Au début c'était difficile, je demandais toujours de l'aide, les autres disaient que je ne connaissais rien, la gérante me défendait toujours, elle m'encourageait, on lui avait expliqué mon chemin, par quoi j'ai passé, elle m'a changé de tâches et ça a été mieux, les autres ont appris à me connaître, là je suis acceptée »

*Une participante au projet*

« Avoir un emploi c'est être dégagé de la honte de l'aide sociale... qu'est-ce que tu fais dans la vie... maudite question, je suis à l'aide sociale, on n'a pas vraiment le goût de montrer ça aux autres, là je suis libéré, je me sens un être humain normal, je suis enfin dégagé de l'identité BS, on finit par ressembler et s'identifier à ce que les gens disent de nous... là je suis un travailleur qui gagne son chèque avec un vrai emploi... »

*Un participant au projet*

Pour les personnes, l'accès au monde de l'emploi signifie d'être confronté à d'autres manières de vivre, de s'organiser, d'entrer en relation avec de nouvelles personnes, de devoir accepter de modifier ses habitudes ce qui a un impact sur la vie sociale, son réseau. Il s'agit d'un travail qui change les représentations de soi-même :

« J'aime travailler ça aide à avancer, je ne veux plus redevenir angoissée et anxieuse comme quand je ne travaillais pas...peut-être que si je ne travaillais pas je serais dans toutes sortes de choses... j'essaie de convaincre mes amis de bouger... mais là je n'ai plus le temps de les voir, ils n'ont pas les mêmes horaires que moi... moi le matin je dois me lever, faire déjeuner mes enfants, me préparer pour travailler, et quand j'arrive le soir, je veux juste rester à la maison...il faudrait que tout le monde ait un programme avec un vrai emploi...»

*Un participant au projet*

« J'ai des gens dans le projet qui n'ont pas travaillé depuis 20 ans et qui ont maintenant le clé de l'entreprise... aujourd'hui il ne marche pas la tête en bas... quand ils est arrivé dans l'entreprise, c'est à peine s'il pouvait dire bonjour en regardant le patron dans les yeux, il longait les murs... un des compagnons était découragé... il était intervenu avec son patron pour lui dire que ça n'avait pas de bon sens d'engager des gens comme ça... c'est pas rien, ils sont la clé de l'entreprise, des responsabilités... une des mères m'a dit que ses filles étaient tellement plus fières d'elle... elle n'avait jamais travaillé... toujours à l'aide sociale... Avec ce projet-là, j'ai des outils que je n'ai pas avec d'autres projets comme à FAP (formation préparatoire à l'emploi)... la subvention sur du long terme ça fait la différence pour les personnes... Elles ont le temps et la confiance s'installe tranquillement...»

*Agent de projet*

La transformation identitaire c'est aussi marquée par la transformation du regard des autres, celui de la famille, celui des enfants, celui des pairs, celui des employeurs, celui des intervenants :

« ...moi j'ai remarqué que la personne est fière de porter un uniforme...de sortir dehors avec l'uniforme, c'est valorisant pour elle, elle donne une image de travailleur, son uniforme fait qu'elle fait partie du groupe... c'est positif pour elle, elle dit que sa famille est fière...»

*Un employeur*

« ...on les voit se transformer avec ce projet, ils changent de comportement, de style de vie, ils s'habillent autrement, se font coiffer, ils sont plus fiers d'eux-mêmes, plus sûrs d'eux... même ici quand ils viennent à COMSEP, les autres les remarquent...»

*Intervenante à COMSEP*

Le fait d'être confronté dans une situation réelle d'emploi influe directement le travail de reconstruction identitaire. L'intégration s'opère graduellement, les difficultés et le sentiment de différence se transforment lentement en un sentiment de fierté et de compétence. Les personnes traduisent ce vécu par la sensation d'avancer et le sentiment d'être reconnues. Lors des entrevues, nous demandions aux personnes «qu'est que ce travail a changé dans votre vie ?». Pour plusieurs d'entre elles, le travail aide à structurer le quotidien, à remplir le sentiment de vide, d'inutilité, de dépendance en un sentiment de liberté, d'autonomie. Le travail donne un sens à leur vie, fait du bien à l'âme et à l'identité :

« Quand on travaille, on est plus indépendant. Ça donne de la liberté... faire des choses... Sur l'aide sociale on n'est pas bien dans sa peau, on vit dans sa tête, alors que quand on travaille, tout est organisé... on a des horaires, on sait ce qu'on va faire durant la journée, on n'attend pas que le temps passe...»

*Un participant*

### 3.2 Le travail en ressources humaines dans les petites entreprises

Certaines entreprises ne sont pas nécessairement toujours outillées en gestion des ressources humaines, surtout lorsqu'il s'agit de très petites entreprises. L'analyse des entrevues nous a révélé par ailleurs que les gestionnaires d'entreprise n'ont pas nécessairement de formation en RH et se sentent souvent démunis face à cette tâche : savoir déceler ce qui ne va pas, dépister les stratégies des personnes pour contrer les effets d'un sentiment d'incompétence, identifier des moyens concrets pour aider une

personne à mieux respecter des consignes, comprendre les procédures opérationnelles, trouver un moyen pour aider la personne à mémoriser des tâches, gérer des conflits entre les employés, briser une dynamique de travail négative, etc. Bien que les employeurs n'aient pas nommé précisément ce besoin lors des entrevues, nous pouvons analyser dans les rapports d'intervention de l'agent de projet un ensemble d'intervention qui se qualifie dans la catégorie ressources humaines : gestion des conflits, clarification des besoins, communication entre les individus, modification des tâches en fonction des compétences et des limites des personnes, etc. Ces interventions ne sont jamais inscrites dans une étape formelle d'accompagnement en ressource humaine. Elles s'inscrivent plutôt à travers le suivi régulier du projet (les suivis téléphoniques, les visites en entreprises) mais aussi lors des suivis administratifs en lien avec la gestion de la subvention. Le travail d'intervention en RH s'inscrit dans la même logique que l'approche de médiation et une part importante du travail passe par l'établissement de la relation qu'arrive à établir l'agent de projet avec l'employeur tout comme avec l'employé.

« ... après un mois, même si j'avais expliqué tout ça, j'intervenais souvent avec l'employeur ou le compagnon... il me disait : 'regarde, ça fait déjà un mois que la personne est ici... elle n'est pas plus rapide, ne comprend pas les tâches... il faut toujours l'accompagner... etc.', alors moi je dois leur rappeler ce que j'ai dit au début que la personne est sur une subvention à long terme justement à cause de ça, qu'ils sont compensés pour toutes ces limites... j'ai l'impression que les employeurs perçoivent que les gens entreraient dans le moule comme les autres... c'est pourquoi ils ont 60%, parce qu'elles ont des limites de vitesse dans l'exécution des tâches... ce matin j'ai rencontré un employeur... qui disait que la personne fait des erreurs de calcul... ça fait trois mois... on met des outils en place, des listes à cocher, les images pour les consignes... je dois intervenir régulièrement sur cela... Exemple, un employeur a demandé à une personne d'aller faire une commission, acheter des connexions de plomberie mâles femelles... lorsque l'employé est revenu, ce n'était pas correct, il n'avait pas compris mâle femelle c'est quoi... le patron me disait : 'j'ai perdu du temps, de l'essence...' alors moi je lui ai demandé s'il avait pensé à donner à la personne un bout de fil pour qu'il ait en main un modèle... comme il savait que la personne comprenait difficilement, cela l'aurait aidé... il m'a répondu : 'non dans ma tête c'est clair les autres le font...' on s'est assis, on a discuté du comment on peut faire pour qu'il y ait moins d'erreurs dans les commissions... »

*Agent de projet*

D'autre part, nous avons constaté lors des entrevues avec les employeurs que le profil entrepreneurial des employeurs favorisait une réduction de la distance entre eux-mêmes

et les personnes en insertion. Nous avons remarqué que leur propre parcours n'est pas celui d'un parcours de développement professionnel par la scolarisation et la formation. Ces entrepreneurs sont arrivés là où ils sont en passant par des trajectoires parfois difficiles, certains ont déjà eu recours à l'aide sociale, d'autres ont eu de l'aide de leur famille ou d'amis. Ce profil explique en partie la motivation sociale des employeurs à participer au projet.

«... un chic type, je le connaissais déjà, toujours disponible... quand il m'a demandé pour participer au projet, j'ai dit oui, tu sais moi je veux redonner à la communauté ce qu'elle m'a donné, je sais ce que c'est avoir besoin d'aide, je suis passé par là, si personne te donne la chance, on s'en sort pas seul... puis il faut traiter les gens comme on veut être traité... On ne peut pas s'attendre à moins que les autres, plus on est exigeant, plus ils sont capables de franchir des limites, ils sont confrontés à la vraie vie... il faut les prendre comme ils sont... le projet est bon pour ça... il permet aux personnes de démontrer ce qu'ils sont capables de faire...»

*Un employeur*

Ces employeurs ont construit leur entreprise avec effort et difficulté et leur position dans le milieu des affaires est un peu marginale et moins valorisée, comme en témoigne l'offre limitée de services offerts aux très petites entreprises de commerce et détail. D'ailleurs, l'accès à la subvention est une source de motivation et une réponse certaine à des besoins pour ce type d'entreprise qui, souvent, n'a pas accès aux subventions salariales.

« ...parfois les entreprises appellent pour voir s'il nous reste des gens car ils ont entendu parler du projet par d'autres entreprises... ou par les milieux d'affaires... ils disent que c'est un projet « winner » pour tout le monde... »

*Agent de projet*

« des fois certains postes sont plus difficiles à combler... tu sais on est petit, on n'a pas toujours 40 heures à offrir... 21 heures au début, c'était parfait... puis la subvention, on n'a pas accès à ça souvent nous autres...! »

*Un employeur*

« Le projet intéresse les employeurs. Ils s'en parlent entre eux. Des employeurs nouveaux ont demandé d'avoir accès au programme. La conjoncture est favorable au projet. Pénurie de main d'œuvre. Beaucoup d'emplois dans les métiers peu spécialisés... les entreprises sont contentes d'avoir les suivis... peut-être aussi à cause de l'allocation de compagnonnage... en aucun moment j'ai senti que je dérangerais, que je n'étais pas le bienvenu... est-ce à cause de mon attitude, est-ce à cause de la subvention, est-ce à cause de l'approche, du compagnon ?... je ne lui

envoyais pas 50 personnes en entrevue... Éviter la comparaison... au début j'ai placé deux personnes au même endroit, vraiment pas une bonne idée, l'employeur comparait les deux personnes, ce n'était pas aidant pour les personnes... je ne sais pas quelle est la motivation pour eux, mon approche était surtout de leur dire que j'ai la bonne personne pour xxx raisons...»

*Agent de projet*

### 3.3 La sortie de pauvreté

*Emplois de solidarité* est inscrit dans la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté. Nous avons constaté jusqu'à maintenant plusieurs effets positifs sur la sortie de pauvreté sur le plan qualitatif : transformation identitaire, sentiment d'utilité sociale, bien-être psychologique, développement de l'employabilité, élargissement des réseaux sociaux, etc.

Nous avons par ailleurs exploré lors des entrevues la sortie de pauvreté sur le plan matériel et économique. A cet effet, l'analyse des conditions d'emploi montre que les salaires des personnes se situent en moyenne autour de 9,30\$ l'heure, soit un montant un peu plus élevé que le salaire minimum et que l'échelle salariale varie entre le salaire minimum et 12 \$ l'heure. Bien sûr, il faut considérer toutefois que les personnes font une moyenne de 27 heures par semaine. De manière absolue, ces conditions demeurent dans les seuils de faible revenu et pas très éloignées du seuil de pauvreté bien que pour certaines personnes (celles qui travaillent 35 heures et 40 heures semaine à plus de 11 \$ l'heure) les conditions sont nettement améliorées.

Toutefois, le point de vue des personnes sur leurs conditions nous révèle une appréciation positive de leur sortie de pauvreté. Pour les personnes, les emplois salariés qu'elles occupent leur permettent pour la plupart d'améliorer leur qualité de vie et, plus précisément, leur capacité de faire des choix, d'avoir un plus grand contrôle sur leur vie et leurs conditions matérielles, une meilleure planification :

« Avoir un salaire à chaque semaine, c'est plus facile de gérer sa vie, je fais des économies pour m'assurer une sécurité, je peux aller au restaurant chaque dimanche avec ma mère et je ramasse des sous pour acheter une voiture...»

*Un participant au projet*

« ... je peux les gâter et leur acheter des choses... Les enfants sont mieux alimentés... on choisi ce que l'on veut maintenant... je gagne 9.50\$ de l'heure, 300\$ de plus que l'aide sociale... j'ai même des assurances-vie et



des économies maintenant s'il m'arrive quelque chose.»

*Une participante au projet*

«...on est dans une entreprise d'économie sociale, on a le salaire minimum mais même là je suis plus riche qu'à l'aide sociale... c'est régulier la paie chaque semaine... je suis capable de mettre de l'argent de côté, je peux le faire, je vais au resto une fois par semaine, je me fais coiffer chaque mois... je mets des sous de côté pour mon petit fils... »

*Un participant au projet*

La question des protections sociales et celle de sécuriser leur avenir et celui de leurs enfants sont ressorties dans plusieurs entrevues : « faire des économies », « pouvoir se payer des assurances ainsi qu'à ses enfants », avoir la capacité de se projeter dans l'avenir, « faire des plans ». Mais plus encore, ce qui marque de manière plus forte toutes les entrevues menées auprès des personnes est que le fait d'avoir un vrai emploi permet enfin de conquérir ou retrouver une identité sociale, avant même que se développe une identité professionnelle. Ne plus avoir l'étiquette « BS », ne plus faire semblant, se sentir « fier de dire que l'on travaille et que nos revenus sont gagnés », se « sentir utile », avoir le droit à une vraie existence.

« Ma santé va bien depuis que je travaille... je me sens utile je ne vais plus au Traversier (organisme d'aide santé mentale).»

*Un participant au projet*

La notion de sortie de pauvreté peut s'avérer un débat très normatif tant au plan quantitatif que qualitatif. La définition des besoins de consommation et la définition de la qualité de vie sont définies à partir de normes sociétales sur lesquelles nous pourrions débattre. Lors des entrevues, l'appréciation que font les personnes de leurs nouvelles conditions de vie semble remettre en question le modèle et le rapport à la consommation sur lequel nous nous appuyons collectivement pour analyser la sortie de pauvreté. La trajectoire de pauvreté des personnes marque une habitude de privation qui teinte certainement leur rapport à la consommation et leurs besoins de sécurité qui expliquent en partie leur capacité à économiser, même avec un faible revenu. Elles n'ont pas la propension de s'endetter, de surconsommer, de vivre au dessus de leur moyen. Les entrevues ne nous permettent guère d'aller plus loin sur cette question, mais elles ont le mérite de la poser. La question des choix devenus possibles qualifie en bonne partie leur définition du bien-

être. En ce sens, nous pourrions dire que la sortie de pauvreté est davantage perçue en termes de nouvelles « capacités » pour utiliser l'expression de l'économiste Amartya Sen (1998), c'est-à-dire une plus grande liberté de choisir de définir ce qui compose son bien-être.

#### 4. PERSPECTIVE DE DÉPLOIEMENT DU PROJET *EMPLOIS DE SOLIDARITÉ* - QUELQUES ENJEUX

Nous souhaitons mettre en relief dans cette quatrième partie quelques enjeux ou conditions clés qui nous apparaissent incontournables dans la perspective de déploiement du projet *Emplois de solidarité*, dont le repérage de la population cible, le type d'entreprises à mettre à contribution, le type de politique d'emploi à privilégier, les modalités opérationnelles clés, l'accompagnement comme fonction clé du programme.

##### 4.1 Le repérage de la population

Les personnes rejointes par la cohorte du projet pilote *Emplois de solidarité* compose une **population frontière** entre les catégories de prestataires « aptes » et « inaptes ». Cette population frontière, considérée « apte » au travail mais dont l'accès au marché du travail est fortement désavantagé par les facteurs limitatifs de leurs conditions sociales, est plus difficile à cerner parce que leurs contraintes résultent à la fois de *facteurs objectifs et subjectifs* agissant sur leur niveau réel et perçu d'employabilité.

Plusieurs *facteurs observés* permettent de qualifier la distance qui sépare *les personnes* du marché du travail et par conséquent, leur chance d'accéder au travail par elles-mêmes voire même, sans mesures de soutien de longue durée et dans un cadre protégé d'emploi, structuré par un processus de médiation. Ainsi, outre les critères de départ sur lesquels s'est appuyé le projet<sup>7</sup> pour cibler la population, plusieurs autres facteurs aident à redéfinir cette même population.

---

<sup>7</sup> Analphabétisme fonctionnel et/ou scolarité inférieure à une neuvième année, durée d'aide sociale de plus de 4 ans, absence prolongée du marché du travail moyenne plus de 4 ans, avoir plus de 45 ans. Notons par ailleurs que les participants de la cohorte avaient en moyenne 10 années d'absence du marché du travail.

Une première série de facteurs est en relation directe avec les conditions de pauvreté des personnes, ce sont les facteurs les plus connus et identifiés :

- la fragilité et la complexité des situations familiales : monoparentalité, situations familiales complexes, ruptures familiales, cas de DPJ, prise en charge de petits enfants par les parents;
- la présence de problématiques spécifiques et de multi problématiques telles: santé mentale-dépression, judiciarisation, toxicomanie, prostitution, violence familiale ou conjugale, abus;
- une relation de longue durée avec les ressources institutionnelles et communautaires ou l'absence de relation (isolement complet);
- les facteurs liés aux privations en avec l'environnement des milieux de vie : faible réseau relationnel et de soutien personnel, environnement familial et social parfois défavorable aux projets d'insertion des personnes (beaucoup de résistance), des conditions restreintes de déplacement (faibles moyens) ainsi qu'en raison du rapport à la mobilité (peur de prendre l'autobus, ne connaissent pas d'autres quartiers que le leur);
- les contraintes personnelles : problème de santé, obésité, sentiment d'insécurité, timidité, gêne de sa condition vestimentaire, etc.

Deux autres facteurs semblent avoir une incidence majeure dans les trajectoires d'insertion et de maintien en emploi :

- la trajectoire des programmes d'insertion : Rappelons que les personnes de la cohorte pilote ont participé à entre 9 et 11 programmes d'insertion sociale et socio professionnelle sur une durée moyenne de 11 années d'aide sociale et ce, sans résultats d'emploi. Ces parcours révèlent plusieurs interruptions (épisodes de contraintes temporaires liées à la santé, la famille ou des situations personnelles) entre les programmes mais aussi l'analyse des parcours révèle les efforts que les personnes ont soutenus (parfois sous la contrainte de la pression du système et souvent par volontarisme) pour changer leur situation sans qu'il en découle des résultats significatifs. De telles trajectoires éteignent l'espoir et la capacité d'agir des personnes qui finissent par perdre confiance envers le système public, les intervenants et ultimement en elles-mêmes;
- les facteurs subjectifs (représentations sociales) qui sont le produit du regard social négatif envers ces personnes : faible sentiment de confiance, d'appartenance, de compétence et d'identité (éléments clés du processus d'autonomisation des personnes). Les personnes finissent par se percevoir de la même manière que les autres les regardent. Par ailleurs leurs conditions objectives de vie (pauvreté, précarité, stigmatisation) réduit considérablement leur capacité de faire des choix en fonction de leur propre bien-être. Leur liberté de fonctionnement est réduite et la responsabilité du désavantage de ces contraintes leur est imputée.

Cette *population frontière* compose le noyau dur des prestataires de l'aide sociale, celle qui passe par tous les programmes d'insertion, les mesures de pré-employabilité, d'employabilité et de préparation au marché du travail. Les trajectoires individuelles,

familiales et sociales de ces personnes, le cumul des programmes qu'elles ont parcourus sans déboucher sur l'emploi réel et, finalement, le poids des représentations sociales négatives qu'elles portent au plan identitaire constituent la toile de fond des facteurs limitatifs définissant les paramètres de leur niveau d'employabilité. Cette population cumule plusieurs caractéristiques et c'est ce cumul qui devient un obstacle majeur à leur intégration dans le contexte actuel du marché du travail. Le marché devient de plus en plus sélectif, demande des compétences de plus en plus grandes. Il se complexifie au niveau des procédures de sélection d'embauche (critères d'embauche, règles de sélection, utilisation des technologies pour la sélection, etc.). En considérant ces conditions, leur chance de se qualifier dans le marché stratégique et concurrentiel de la main d'œuvre est grandement réduite, malgré le fait qu'il existe un grand nombre d'emplois peu spécialisés.

#### 4.2 Le type d'entreprises à considérer

L'analyse du projet nous indique que la très petite entreprise est une avenue à privilégier pour le déploiement du projet *Emplois de solidarité*. La TPE favorise une proximité plus grande avec les personnes. Les emplois y sont plus accessibles et correspondent aux aspirations des personnes, l'adaptation des postes plus probables que dans les moyennes et grandes entreprises (les contraintes organisationnelles étant moins probantes). Le fonctionnement organisationnel est par conséquent plus propice à l'approche d'intervention préconisée par le projet. Les besoins des très petites entreprises ne sont pas comblés par l'offre de services aux entreprises (public, parapublic et privé) et le programme *Emplois de solidarité* permet d'offrir une opportunité pour compléter cette offre, d'autant plus qu'il favorise une perspective intéressante de développement des compétences en gestion des ressources humaines. Les petites entreprises s'inscrivent par ailleurs à l'échelle du micro territoire dans des axes pouvant être reliés à des territoires ciblés en revitalisation urbaine. En termes d'adéquation entre l'offre et la demande, ce projet nous apparaît donner des réponses nouvelles.

### 4.3 Le type de politique à privilégier

Il existe plusieurs types de politiques pour favoriser l'insertion des populations désavantagées par le marché du travail. *Emplois de solidarité* s'inscrit dans la catégorie des politiques visant à compenser l'écart de productivité des personnes désavantagées afin d'encourager les employeurs à engager volontairement ce type de travailleurs (politiques compensatoires). Historiquement, ces politiques ont été développées surtout pour les populations désavantagées par un handicap physique ou mental, mais plusieurs auteurs (Borzaga, Gui, Povinelli in Defourny, Favreau et Laville, 1998) s'entendent pour affirmer que ces politiques sont souvent extensibles à des catégories beaucoup plus larges (toxicomanes, ex-judiciarisés, personnes peu qualifiées, etc.). Il est souvent reproché à ce type de mesures de discrimination positive des risques d'effets de substitution, de déplacement des travailleurs ou d'écrémage (on prend les meilleurs) provoqués par l'octroi de subvention salariale. Or dans le cadre du projet *Emplois de solidarité*, cet effet n'a pas été démontré. Au contraire, la subvention salariale sur une plus longue période a été perçue par les employeurs comme une possibilité réelle d'investissement en capital humain:

«... la subvention me permet d'investir avec la personne comme c'est sur du long terme, je peux me permettre de prendre ce temps, on apprend à se connaître, je vois par où elle a passé, ça vaut la peine de lui donner une chance d'autant plus que j'ai pu créer un poste de travail que je n'aurais pas créé sans cette subvention car je n'avais pas le type de main d'œuvre pour faire ce travail et personne d'ici n'aurait accepté son horaire et des heures coupées... Les autres ont compris, tout le monde est plus ouvert. La personne est devenue utile aux autres avec le temps... ça paraît quand C... n'est pas là... au début, Christian (l'agent de projet) est venu souvent, il m'a expliqué quoi faire avec lui, comment agir, j'ai fait pareil avec les autres ici pour qu'ils acceptent... encore parfois, quand il lui arrive des choses dans sa vie, il a tendance à vouloir tout lâcher... mais on reprend tout et ça passe...».

*Un employeur*

Nous observons que plus le degré d'éloignement est élevé (cumul de facteurs), plus grande est l'intensité du processus d'accompagnement et ce tant au niveau des personnes que des employeurs. En effet, les trajectoires d'insertion et de maintien en emploi, bien que réussies pour la majorité des cas demeurent fragiles car elles sont exposées à des changements constants dans l'environnement de la personne ou celui du travail. Dès qu'un élément de l'environnement change, la **dynamique d'interaction**

entre la personne et son milieu de travail change aussi et la trajectoire d'insertion est mise en péril (changement de patron, de tâches, de situation familiale, changement personnel, nouveaux employés, etc.). **Tout se joue dans l'interaction, le relationnel.** Cette situation est normale puisque les personnes s'inscrivent dans des expériences d'exclusion, donc en privation du lien social et relationnel. À cet effet, la productivité des personnes est davantage liée à leur capacité de gérer les espaces relationnels et affectifs. Les entrevues menées avec les gestionnaires d'entreprises et/ou les compagnons révèlent que même si la productivité d'une personne tend à s'améliorer légèrement au fil du temps, elle plafonne au niveau du rythme mais, surtout, elle est affectée par la qualité des relations et des interactions. Presque tous les chefs d'entreprises ont signalé que les personnes développaient des liens spécifiques avec certains individus dans l'entreprise et que ces individus devenaient en quelque sorte des intermédiaires pour la supervision des tâches.

« Il faut savoir les prendre, développer la relation comme il faut puis là on peut travailler avec la personne mais il faut accepter leur rythme, les prendre comme ils sont tout en les traitant comme tout le monde. »

*Un employeur*

La fragilité de leur trajectoire de vie personnelle agit grandement sur la stabilité de leur trajectoire socioprofessionnelle. La productivité en est par conséquent étroitement dépendante. Pour ces raisons, le choix de l'organisme de ne pas évaluer de manière systématique la productivité sur des fréquences annuelles s'avère pertinent car la productivité repose davantage sur des facteurs qualitatifs et subjectifs que sur des éléments objectifs liés à des fonctions opérationnelles.

#### 4.4 Les modalités opérationnelles clés

Nous avons démontré largement l'importance des facteurs clés de la réussite du maintien en emploi. Parmi ces facteurs, plusieurs sont étroitement liés aux modalités opérationnelles d'un programme. Celles-ci se présentent comme un filet de sécurité et de protection favorisant le processus d'insertion et de maintien :

- La **durée de la subvention** comme élément structurant du développement de l'employabilité et du développement du lien relationnel nécessaire au déplacement

des représentations sociales des uns et des autres;

- **La temporalité longue du projet** permet de structurer un **processus d'insertion par étapes** et de mettre en place les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs de maintien en emploi. Le fait que les premiers six mois d'insertion s'effectuent à titre de prestataires et qu'après le sixième mois, les personnes passent à un statut de salarié, selon le nombre d'heures travaillées (21, 24, 28, 35, 40 heures), constitue un filet de sécurité pour les personnes, une possibilité réelle pour elles d'essayer, sans être pénalisées dans le cas d'un échec ou d'une incapacité, de poursuivre le processus :

«...après les six premiers mois, on a évalué la situation de chacun, la période d'accompagnement intense se terminait et les employeurs et les personnes avaient à décider le nombre d'heures : on reste à 21, on passe à 27, 28, 35... des employeurs ont demandé si la personne pouvait en faire plus, certaines ont dit non, car elles ne se sentaient pas capables... un des employeurs était déçu mais il l'a gardée quand même... d'autres, ce sont les personnes qui veulent plus d'heures et les entreprises n'ont pas plus d'heures à offrir... il y a une personne qui voulait passer à 40 heures pour avoir plus de revenus mais j'étais certain que c'était trop pour elle, juste à la voir aller avant... il a fallu que je lui fasse réaliser... mais la plupart des gens sont passés à plus d'heures... il y en a qui font 40, d'autres 35, 32, 28... ça dépend de tout ça ce que je viens d'expliquer... tout est sur mesure... je pense que la moyenne c'est 28... l'idée aussi c'est qu'il faut maintenir l'emploi... s'assurer que la personne va tenir le coup et que l'entreprise aussi va tenir le coup, si on pousse trop... on risque... c'est exigeant pour un employeur...»

*Agent de projet*

«... la période d'accompagnement doit rester, c'est certain... un compagnon aussi ça aide au début... le 21 heures garanties... pendant les six premiers mois, j'avais de la misère avec ça au début... je me disais c'est pas comme cela qu'elle va apprendre... manquer pour aller chez le médecin et être payée quand même... à cause du 21 heures. Mais en même temps, si on n'avait pas fait comme ça, les gens auraient quitté le projet... on a vu les changements pas longtemps après le début du projet. Donc le 21 heures garanties... ça les a aidés...»

*Agent de projet*

- **La gestion de la subvention** par l'organisme et l'agent de projet favorise une entrée continue et un lien continu entre l'agent de projet et l'employeur; par conséquent la subvention devient pour la ressource externe en emploi, **un vecteur d'intervention**;

- **La souplesse et la flexibilité administratives** pour gérer les situations inédites en cours de processus. Plusieurs situations imprévues se sont produites en cours de processus et les solutions ont dû se déployer en cours de route alors qu'elles n'avaient pas été prévues par le système administratif (période de chômage, accidents, maladie, fermeture temporaire d'usine, etc.). La mise en œuvre des solutions passait entre autres, par les agents des CLEs qui géraient les modalités opérationnelles du projet. Leur connaissance pointue des limites et des marges du système leurs permettaient de trouver les solutions adéquates. Par ailleurs dans le cadre du projet, le CLE a confié la responsabilité des liens entre toutes les fonctions internes du projet à une personne qui agissait comme principale interlocutrice ce qui a grandement facilité et résorbé les problèmes communicationnels et la prévention des problèmes occasionnés par les mécanismes procéduraux.

« ...À Emploi-Québec, il y a une fonctionnaire qui fait le lien avec l'interne (les autres agents)... pour gérer la mécanique... les suivis internes opérationnels, c'est super important... un moment donné dans le projet, il y a eu un changement de fonctionnaire... cela a fait en sorte que certaines personnes avaient reçu une lettre de coupures financières, ceux qui étaient à 21 heures, parce que l'info du projet n'avait pas suivi,... donc à partir de là, on a fonctionné avec un seul agent en lien avec nous, on ne passait plus par plusieurs agents,... on a réduit les problèmes de circulation de l'information... tout est devenu plus facile... on a développé un lien de confiance et une connaissance commune des procédures de leur bord et du nôtre... »

*Agent de projet*

« ... les suivis doivent dépasser la logique administrative... c'est une condition gagnante pour l'insertion... on est toujours dans une logique de suivis administratifs plutôt que sur les processus vécus par les personnes... avec *Emplois de solidarité*, on a essayé de passer à une autre logique... je crois que nous avons fait la différence... »

*Gestionnaire du programme au CLE*

#### 4.4 L'accompagnement comme rôle pivot

**L'accompagnement est une fonction pivot de la réussite de maintien.** L'approche se déploie dans une **relation de médiation** nécessaire pour déconstruire les représentations qui ont pour effet de figer les acteurs dans des rôles : les prestataires vus comme des assistés, les employeurs vus comme des patrons rigides et sans fibre



sociale, les fonctionnaires, comme des bureaucrates sans flexibilité. La fonction d'accompagnement dans son rôle de médiation **commande un niveau de compétences transversales** de l'agente ou de l'agent de projet c'est-à-dire que cette personne doit pouvoir comprendre et interpréter des univers différents de sens : le management, les aspects administratifs et juridiques qui jouent dans le projet tant au niveau des entreprises, d'Emploi-Québec que des personnes, les aspects cognitifs du développement de l'employabilité, le développement psychosocial, la communication, etc. Il serait intéressant de dégager un profil type répondant à cette fonction de médiation en emploi et par conséquent les compétences professionnelles à développer et consolider;

« ...ça prend cela car le candidat fait confiance à Christian mais pas nous, au départ... il permet de faire le lien entre les deux... j'essaie d'expliquer des choses mais la personne ne me comprenait pas alors que Christian sait quoi dire... elle le comprend plus facilement... c'est indispensable d'avoir une personne, pour le participant... impossible sans qu'il y ait une personne entre les deux... pas pour moi en tout cas... »

*Un employeur*

« ...l'accompagnement est de tous les instants, du moment que les personnes embarquent dans la formation - les 8 semaines du début -, puis ensuite en recherche de milieu de travail. Oui j'anime et prépare les formations mais aussi mon travail est d'être disponible, d'être à l'écoute, dès qu'il se présente un problème que ce soit à la garderie, dans la famille, je suis disponible... à chaque semaine, pendant les trois premiers mois, je rencontre tout le monde, je passe chez l'employeur, je les appelle et les personnes peuvent me solliciter au besoin entre deux rencontres... je leur explique tout ça dès l'entrevue de sélection à la période de recrutement... Les employeurs, au début, ils ne voulaient pas embarquer car ils disaient qu'ils avaient déjà fait une expérience qui n'avait pas marché... parce qu'il n'y avait pas de suivi après... ils venaient signer une entente et puis après, plus de nouvelles... moi je viens à chaque semaine... je dois leur expliquer souvent et recadrer régulièrement les objectifs du projet... »

*Agent de projet*

Au bilan des interventions notées dans le registre des interventions tenu dans le cadre du projet *Emplois de solidarité* entre la période de juillet 2005 à octobre 2008, l'agent de projet a réalisé 951 interventions, soit 51 interventions en moyenne par personne. Près de 70% des interventions ont été faites avec les personnes en insertion et le reste auprès des employeurs, des compagnons ou encore entre les employeurs et les employés. L'historique d'accompagnement indique bien que la majorité des efforts liés au processus d'accompagnement est orientée vers les personnes participantes. Il s'agit

vraiment de « prendre par la main » la personne dans toutes les dimensions du parcours socioprofessionnel ainsi qu'au niveau de son environnement social et familial.

**Nous avons dressé la liste des types d'intervention en accompagnement réalisé auprès des personnes par l'agent de projet durant le projet<sup>8</sup> :**

- accompagner la personne en entrevue d'emploi
- être présent lors de la première rencontre avec l'employeur
- être présent lors de la première rencontre avec le compagnon
- prévoir les situations obstacles : transport, charge familiale, service de garde, école, etc.
- accompagner des participants dans une première expérience de transport en autobus, trouver une place en garderie, intervenir en milieu scolaire afin qu'un parent comprenne les consignes en lien avec les services de garde, aménager un circuit scolaire pour un enfant afin de faciliter l'organisation temps d'une mère, régler un problème de logement pour réduire la pression psychologique, etc.
- effectuer régulièrement des suivis téléphoniques auprès des personnes
- faire des visites imprévues en milieu de travail
- lors d'un changement d'emploi, refaire toutes les premières étapes
- dans le cas de perte d'emploi et de situations problématiques comme la maladie : accompagner les personnes au bureau de chômage, aider à remplir les formulaires,
- proposer des outils aux employeurs pour aider les personnes dans leurs tâches (faciliter l'intégration des consignes, rappel des tâches à effectuer)
- Rencontrer et accompagner un participant à un transit à la caisse populaire
- Accompagner la personne dans sa nouvelle planification et gestion financière (passage d'un revenu mensuel à hebdomadaire).

Deux moments sont stratégiques dans le rôle d'accompagnement : les six premiers mois puis les trois mois qui suivent la période officielle d'accompagnement et de suivis (visites systématiques et rencontres à COMSEP).

---

<sup>8</sup> Ces types d'accompagnement sont recensés dans le registre des interventions et les fiches de suivi des participants

### **Pendant les six premiers mois à l'emploi :**

Chacune des personnes devait rencontrer l'agent de projet une fois par semaine. Malgré ce suivi hebdomadaire plusieurs d'entre elles devaient bénéficier de soutien supplémentaire à chaque semaine.

Après le sixième mois, les personnes ne devaient plus venir systématiquement à COMSEP une fois par semaine. L'agent de projet devait s'assurer de la bonne continuité de la participation par des suivis en relance téléphonique, par des visites en milieu de travail. Les personnes participantes faisaient aussi appel elles-mêmes à l'agent de projet.

Après les six premiers mois, nous constatons que les interventions se concentrent davantage au plan de l'organisation de la vie familiale ainsi qu'à celui du maintien en emploi : comportements inadéquats et non attendus en milieu de travail, démotivation, résolution de problèmes dans l'organisation du travail, situations de crise.

Les interventions auprès des employeurs et des compagnons portaient sur les dimensions suivantes : le recadrage des objectifs du projet, les échanges sur les comportements des personnes et l'accompagnement pour adapter et/ou modifier les tâches de travail qui avaient été fixées au départ. Préciser et faire comprendre les limites par rapport aux attentes des employeurs. Aider et suggérer des modifications de tâches ou des adaptations. Ces rencontres pouvaient aussi servir à proposer des manières pour outiller, la ou le participant, à réaliser avec succès son travail.

L'historique d'accompagnement dans la catégorie « intervention employeurs et employés » ainsi que la catégorie des « interventions en emploi » indique la pertinence **du « rôle intermédiaire ou médiateur »** joué par l'agent de projet. Selon l'agent de projet, lorsqu'une rencontre employeur/employé avait lieu, c'était souvent parce que l'employeur avait appelé pour annoncer une mise à pied. Le rôle de **recadrage** joué par l'agent de projet permettait d'agir sur le **maintien en emploi**. Suite à ces rencontres, les employeurs ajustaient leurs attentes et leurs perceptions.

Ce rôle est exercé également lors des interventions en milieu de travail. Le travail d'adaptation – recherche de solutions – fait par l'agent de projet aura permis de nombreux ajustements dans les postes et tâches demandées aux personnes. Il s'agit pour l'agent de projet **d'interventions proactives face à l'employeur.**

Finalement, nous constatons que le maintien en emploi se joue à la fois sur la durée du projet, l'accompagnement et la fonction de médiation de l'agent de projet.

## 5. CONCLUSION : OUI L'INSERTION DURABLE EN EMPLOI EST POSSIBLE !

Le projet *Emplois de solidarité* montre que **l'insertion durable dans de véritables emplois est possible même pour des personnes très éloignées de l'emploi**. Aux conditions suivantes :

- 1) que soit développée une **approche partenariale** entre les divers acteurs de l'insertion : personnes prestataires, employeurs, ressources en main d'œuvre et gestionnaires de programme d'Emploi Québec, qui consiste à impliquer tous les acteurs dans un projet socialement – et non strictement économiquement – valorisé : celui de l'insertion durable.
- 2) qu'un travail soit entrepris par chacun de ces acteurs sur les **représentations sociales** qu'il ou elle entretient et véhicule à l'égard des autres : de la part des prestataires, représentation de l'entreprise, du travail salarié, du patron; de la part de l'employeur, représentation des personnes bénéficiaires de l'aide sociale, etc.
- 3) qu'un travail de **médiation** «culturelle» (c'est-à-dire qui travaille sur les valeurs, les représentations, et à partir d'elles) soit réalisé pendant toute la durée du projet, du processus d'insertion et même au-delà (conserver en permanence le contact avec la personne insérée et avec l'employeur) qui permette de réduire les tensions, les crises, les doutes, les découragements, de la part de chacun des acteurs partenaires du projet; que ce travail de médiation soit porté par un **agent de médiation** embauché à plein temps.
- 4) que les partenaires acceptent que le processus d'insertion s'inscrive **dans un temps long** (non pas infini, mais long), dans une stratégie d'accompagnement, pas à pas, soutenu par une **subvention salariale** (qui pourrait être dégressive) au fur et à mesure que se confirme et se stabilise l'insertion au cours des années, mais jamais totalement interrompue. Cette stratégie du temps long est *économiquement rentable* (sortie de l'aide sociale, le prestataire devient un payeur de taxes) et *socialement rentable* (pour les participants : fierté, récupération d'une identité positive, impact sur

- les membres de la famille, impacts sur la santé physique et mentale; pour les employeurs : satisfaction de contribuer à la cohésion sociale de la communauté territoriale).
- 5) que les partenaires reconnaissent que le **marché de l'emploi** n'est pas homogène, statique, défini une fois pour toutes, mais qu'il **évolue, se diversifie**, que ses «règles» d'accès et de fonctionnement ne sont pas immuables, que dans bien des cas des mécanismes et des stratégies de négociation d'adaptation et de modulation sont possibles, surtout dans un contexte de pénurie appréhendée de main d'œuvre; qu'il est possible d'adapter les emplois et les conditions d'embauche aux personnes, plutôt que de s'attendre que les personnes s'adaptent à l'emploi tel qu'il est défini; qu'en cette matière aussi, il y a place et nécessité pour la négociation.
  - 6) que les partenaires reconnaissent que le développement de l'employabilité est d'autant plus efficace qu'il se réalise en **situation réelle** (et non pas fictive) d'emploi, sur des tâches, des attentes et des exigences concrètes de la part de l'employeur, accompagné d'une véritable rémunération salariale.
  - 7) que les partenaires reconnaissent que la **dimension territoriale**, l'espace d'appartenance dans lequel se déroule le projet joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs. Cet espace n'est pas qu'un espace économique, il est un espace social et culturel de production d'identité : *«je suis fier de pouvoir rendre à ma communauté (ici le territoire de Trois-Rivières) ce qu'elle m'a apporté et permis de réaliser. C'est à mon tour de le lui rendre»* (un employeur).
  - 8) que les partenaires reconnaissent que le **rôle des politiques publiques** dans cette démarche, et concrètement celui des représentants locaux/régionaux de la mise en œuvre de ces politiques est essentiel; au plan financier d'abord : subventions salariales, financement des organismes ressources en main d'œuvre, agents de médiation; au plan du partage actif des objectifs et de la promotion du projet, ensuite, mais aussi du suivi de son implantation.

En s'inspirant de ce projet réalisé à une échelle locale/régionale, et des enseignements que l'on peut en tirer, il nous semble possible et souhaitable, tant au plan économique, fiscal, territorial, social et humain d'en prévoir l'application à une plus large échelle, dans des territoires dont on pourra s'assurer qu'ils réunissent ou qu'ils sont susceptibles de réunir, comme à Trois-Rivières, les conditions d'établissement d'une approche partenariale entre les acteurs concernés, conditions nécessaires au succès de ce type de projet. Et en ce sens, comme le prône Martin Hirsch (2008), «faire passer les expérimentations qui sont évaluées de la petite échelle à la grande échelle».<sup>9</sup>

« Les pratiques d'insertion en emploi ne cherchent pas seulement à libérer les individus des contraintes matérielles, mais aussi à garantir leurs droits et libertés individuels. La visée d'une politique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion doit être de répondre à la double logique consensuelle sur laquelle se fonde la vie démocratique québécoise : le développement de l'autonomie individuelle et la garantie d'un 'être ensemble' viable (Ulysse et Lesemann 2004 : 4) ».

---

<sup>9</sup> Dans un discours prononcé en janvier 2008 sur l'insertion en France, Martin Hirsch, Haut Commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté propose dix avenues inspirantes pour repenser les politiques d'insertion :

- 1) simplifier les mesures et programmes,
- 2) assurer des revenus de travail supérieurs aux revenus de solidarité,
- 3) développer une conception plus souple de la notion d'employabilité,
- 4) passer de la logique de mesure d'aidés à la logique de mesures aidantes,
- 5) assurer l'universalité de l'accès aux services publics d'emploi,
- 6) faciliter l'accès à la mobilité et à la garde d'enfants,
- 7) accorder une plus grande place aux initiatives locales non publiques,
- 8) clarifier les notions de droits et de devoirs dans la logique des politiques destinées aux populations visées par l'insertion,
- 9) faire entrer les employeurs dans une logique de droits et devoirs, et finalement
- 10) faire passer les expérimentations qui sont évaluées de la petite échelle à la grande échelle (évaluer l'expérimentation).

Selon Martin Hirsch, ces avenues permettraient de changer la perspective et la force centrifuge des politiques actuelles qui éjectent plutôt que d'intégrer. La raison : elles sont construites sur une logique de déconnexion. Les politiques d'insertion sont déconnectées du travail, déconnectées des aspirations des personnes, déconnectées de l'éducation, de la formation, déconnectées de l'économie (Hirsch 2008).

## 7. BIBLIOGRAPHIE

---

AUBRET, JACQUES, 2001, « Adulte et travail : risques et défis ». *Carriérologie*, volume 8 no 1 et no 2 (été 2001). Université du Québec à Montréal (UQAM), p 147-155.

BEAUVAIS ALAIN, 2004, dans ST-GERMAIN LISE (2004). *Exploration d'une pratique novatrice en emploi : l'expérience des emplois de solidarité*. Mémoire de maîtrise, UQAM, 198 p.

DEFOURNY JACQUES, LOUIS FAVREAU ET JEAN-LOUIS LAVILLE. 1998, *Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international*, Paris : Socio-économie, Desclée de Brouwer, 372p.

DE GAULEJAC VINCENT ET ISABELLE TABOADA LÉONETTI, 1994, *La lutte des places*, Paris. Desclée de Brouwer.286p.

DORVIL, HENRI, ET ROBERT MAYER, 2001, *Problèmes sociaux, théories et méthodologies*. Tome 1, Québec : Presses de l'Université du Québec, 580 p.

DUBAR, CLAUDE. 1993, « Le travail, lieu et enjeu des constructions identitaires ». *Projet*, revue 233, *Citoyen en quel état ?*, p. 41-48.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2005, Protocole d'entente projet « Emplois de solidarité » Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, p.18

Gouvernement du Québec, 2004, *Concilier liberté et justice sociale : un défi pour l'avenir*. Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

HIRSCH, MARTIN, 2008, Discours de Martin Hirsch, Haut Commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté. Débat sur le Grenelle de l'Insertion. France. 11p.

LALLEMENT, MICHEL, 2007, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, pp 258-271.

NOREAU PIERRE, SUZANNE DUGRÉ, MARTIN BARON, DIANE GUILLEMETTE, DANIELLE LANGLOIS, 1999, *Insertion sociale et intégration socioprofessionnelle des jeunes*. Conseil régional de développement. Abitibi-Témiscaminque, 125 pages.

PAUGAM SERGE, 2008, Les formes élémentaires de la pauvreté en Europe dans Zucman, *Pour en finir avec la pauvreté. Mesures, mécanismes et politiques. Regards croisés sur l'économie*. Numéro 4. La Découverte p 8-20.



PERRET, BERNARD, 1993, « Quand le travail n'intègre plus ». *Projet*, revue 233, *Citoyen en quel état ?*, p. 23-30.

PERRET BERNARD, 1997, *Les futurs contradictoires du travail*. Texte repris dans l'ouvrage collectif, *Le travail quel avenir*, Gallimard.

Sen Amartya (1998). *Repenser l'inégalité*. Édition du Seuil. 281 p.

Ulysse Pierre-Joseph, St-Germain Lise, 2009, *Lutte contre la pauvreté et les insécurités Urbaines à Montréal. L'évaluation formative de quatre projets de la Maison d'Haïti*. Contrat de ville. Montréal. 83 pages.

ULYSSE PIERRE JOSEPH ET FRÉDÉRIC LESEMAN, 2004, *Citoyenneté et pauvreté. Politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté*. Presses de l'Université du Québec. 307 pages.