

# **Pour un renforcement du partenariat au service des personnes éloignées ou exclues du marché du travail**

---

Dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies gouvernementales pour contrer la pénurie de main-d'œuvre

**Rapport synthèse du comité de travail initié par le Chantier de l'économie sociale, en collaboration avec la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'oeuvre**

**Juin 2005**



## Les membres de la table de concertation

Chantal Aznavourian Guy Biron	Collectif des entreprises d'insertion du Québec Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO)
Céline Charpentier	Comité sectoriel de main d'œuvre en Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC)
Nancy Neamtan Nicolas Poirier Quesnel	Chantier de l'économie sociale Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main d'œuvre (COCDMO)
Sylvie Roy	Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main d'œuvre
Lise St-Germain	ECOF-CDEC de Trois-Rivières
Sophie Gélinas André Giroux Isabelle Ricard François Robert	Recherche Consultant Révision linguistique Mise en page et infographie

## Les réseaux ayant contribué à cette démarche

Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ)  
Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ)  
Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH)  
Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQUODE)  
Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE)  
Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ)  
Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO)

Chantier de l'économie sociale  
Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main d'œuvre

Réseau des CDEC du Québec

Nos chaleureux remerciements à mesdames Sylvie Baillargeon et Sylvie Vallières, à titre de représentantes du secteur communautaires au groupe de travail sur la loi 150 pour leur implication particulièrement soutenue tout au long de cette démarche et leurs judicieux avis, ainsi qu'à tous ceux et toutes celles qui ont assuré la contribution des réseaux ci-haut mentionnés.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>NOTE : LE GÉNÉRIQUE MASCULIN EST UTILISÉ DANS LE SEUL BUT D'ALLÉGER LE TEXTE .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUES ET ENJEUX .....</b>	<b>8</b>
2.1 L'AUGMENTATION DU TAUX D'EMPLOI : UN ENJEU ESSENTIEL POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU QUÉBEC .....	8
2.2 QUI SONT LES PERSONNES ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL? .....	9
2.3 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DES POPULATIONS ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL .....	10
<b>3. UN CONTINUUM DE SERVICE.....</b>	<b>11</b>
3.1 PERSPECTIVE HISTORIQUE.....	11
3.2 LA CONTRIBUTION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE EN EMPLOYABILITÉ .....	11
3.3 LA CONTRIBUTION DU SECTEUR D'ÉCONOMIE SOCIALE.....	15
3.4 LA CONTRIBUTION DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE (CDEC) DU QUÉBEC .....	19
<b>4. L'APPORT DU SECTEUR PRIVÉ : UN PARTENAIRE HISTORIQUE ET INCONTOURNABLE .....</b>	<b>21</b>
<b>5. ÉLÉMENTS DE RÉUSSITE DES DÉMARCHES D'INTÉGRATION.....</b>	<b>23</b>
5.1 LA SITUATION ÉCONOMIQUE DES PERSONNES: UNE DONNÉE DÉTERMINANTE .....	23
5.2 L'ADMISSIBILITÉ AUX MESURES ET PROGRAMMES .....	24
5.3 LA PARTICIPATION AUX MESURES ET PROGRAMMES .....	24
5.4 LES DÉFIS DU RECRUTEMENT ET DE L'ACCOMPAGNEMENT .....	24
5.5 LA RECHERCHE ET L'INNOVATION .....	27
<b>6. LES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>29</b>
RECOMMANDATION 1: L'ACCOMPAGNEMENT ET LE SUIVI DES PERSONNES .....	30
RECOMMANDATION 2 : LA SOUPLESSE ET LA CONTINUITÉ DANS LES MESURES ET LE PARCOURS .....	30
RECOMMANDATION 4 : LE RENFORCEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DE LIEUX DE TRAVAIL DÉDIÉS .....	32
RECOMMANDATION 5 : L'ACCESSIBILITÉ.....	32
RECOMMANDATION 6 : LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ.....	33
RECOMMANDATION 7 : LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT .....	34
RECOMMANDATION 8 : CONSIDÉRATIONS FINANCIÈRES .....	35
RECOMMANDATION 9 : SUIVI DES RECOMMANDATIONS .....	36
<b>ANNEXE 1 .....</b>	<b>37</b>
PRÉSENTATION DES 7 RÉSEAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES OEUVRANT EN EMPLOYABILITÉ ET EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTAIRE .....	37
<b>ANNEXE 2 .....</b>	<b>55</b>
QUELQUES EXEMPLES D'EXPÉRIENCES NOVATRICES AILLEURS DANS LE MONDE .....	55

**Note : Le générique masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte**

---



# 1. Introduction

---

En janvier 2005, le Gouvernement du Québec s'est doté d'un plan gouvernemental pour l'emploi. Le plan contient 19 propositions. Plusieurs de ces propositions touchent les personnes qui vivent des difficultés d'intégration ou de maintien en emploi.

La Commission des partenaires procède à la révision du coffre à outils d'Emploi-Québec

Dans ce cadre, la Commission des partenaires du marché du travail a adopté le 2 décembre 2004 son plan d'action pour l'année 2005-2006. **L'une de ses priorités consiste à revoir le coffre à outils d'Emploi-Québec. La Commission a ainsi mandaté le Groupe de travail sur la loi 150 pour réfléchir à de nouvelles stratégies d'intégration des personnes éloignées ou exclues du marché du travail comme moyens pouvant contrer la pénurie de main-d'œuvre.**

**Afin d'alimenter cette réflexion, le Chantier de l'économie sociale a initié une table de concertation, en collaboration avec la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre, afin de faire connaître et développer l'analyse des organismes qui interviennent en employabilité, de même que celle des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale.**

La Table de concertation a réalisé une étude et a animé une démarche de réflexion impliquant un ensemble de réseaux communautaires en employabilité et de l'économie sociale. Ce processus a permis de dégager des constats et recommandations en vue d'alimenter les discussions et les prises de décision d'Emploi-Québec durant les prochains mois. Ce document constitue le rapport de cette démarche dont les objectifs visaient de manière plus spécifique à :

- identifier des pistes permettant de maximiser la contribution des réseaux communautaires oeuvrant en employabilité et d'économie sociale aux nouveaux défis d'Emploi-Québec, notamment ceux liés à l'insertion économique des personnes plus éloignées du marché de travail ;
- identifier les conditions nécessaires permettant de renforcer le partenariat entre Emploi-Québec et les organismes et entreprises d'économie sociale dans le cadre de la mission d'insertion économique des personnes plus éloignées du marché du travail ;
- évaluer la capacité d'accroître le nombre de personnes aidées (emplois créés, postes d'insertion) par des entreprises d'économie sociale et par des organismes oeuvrant en employabilité dans une perspective d'activation des mesures passives ;
- identifier des projets-pilotes ou les expériences passées probantes dans le milieu communautaire en employabilité et au sein de l'économie sociale qui ont démontré un bon potentiel d'intégration des personnes plus éloignées du marché du travail ;
- identifier les politiques publiques dans d'autres pays de l'OCDE favorisant l'intégration des personnes marginalisées et les conditions pour qu'elles puissent être adaptées efficacement à la réalité québécoise.

Outre le Chantier, cette table de concertation regroupe la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre, le Collectif des entreprises d'insertion du Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et Action communautaire, le Conseil québécois des entreprises adaptées et le Regroupement des CDEC du Québec.

Plusieurs moyens ont été utilisés pour mener à terme cette étude exploratoire. Parmi ceux-ci, soulignons une enquête terrain auprès d'organismes oeuvrant en employabilité, en développement de la main d'œuvre ou en économie sociale, une consultation auprès des organismes oeuvrant en employabilité (ressources externes) par le biais d'un questionnaire, la participation à une journée de réflexion sur le thème de la présente recherche, organisée par le Collectif des entreprises d'insertion du Québec et finalement, une recherche documentaire portant sur différents modèles de politiques publiques au Québec et ailleurs dans les pays de l'OCDE. De cette étude émergent des propositions concrètes visant l'intégration en emploi des personnes éloignées du marché du travail. Nous estimons que si elles sont mises en œuvre, elles contribueront concrètement à la fois à **optimiser l'intégration en emploi des clientèles éloignées ou exclues du marché du travail et au développement économique et social du Québec.**

## 2. Éléments de problématiques et enjeux

---

### 2.1 L'augmentation du taux d'emploi : un enjeu essentiel pour le développement économique et social du Québec

En conséquence, le développement économique et social du Québec doit notamment s'appuyer sur l'intégration en emploi des personnes jusqu'à maintenant éloignées du marché du travail

Le Québec compte de moins en moins d'enfants alors que sa population âgée s'accroît et que l'espérance de vie augmente. Résultat : la population vieillit et la main-d'œuvre active commencera à diminuer dans les toutes prochaines années. Or, les mouvements migratoires ne compensent pas la dénatalité.

« Le vieillissement et la décroissance de la population risquent d'entraîner une diminution de la population en âge de travailler et, donc, une diminution de la croissance économique et un ralentissement de la croissance du niveau de vie des Québécoises et des Québécois », affirme un document de recherche émanant du ministère des Finances du Québec et publié en janvier 2005.

« Les tendances démographiques ne sont pas inéluctables, plaide le ministère des Finances. Il est encore possible de les infléchir en adoptant des mesures susceptibles de favoriser la natalité et l'immigration. Il faudra aussi veiller à ce que les politiques gouvernementales facilitent l'adaptation de l'économie aux contraintes démographiques appréhendées en favorisant notamment l'augmentation de la productivité et de la **participation au marché du travail.** »

Selon ce document, le déclin du nombre de travailleurs serait au départ compensé par la diminution du taux de chômage et par l'augmentation du nombre de personnes en âge de travailler désirant participer au marché du travail. Or, les besoins sont immédiats. Emploi-Québec prévoit la création de 640 000 postes d'ici 2008. Quelque 60 % des postes se libéreront suite à des départs à la retraite. Des 500 métiers et professions évalués, 120 offrent des perspectives favorables, voire très favorables. Cette réalité pose de nouveaux défis pour Emploi-Québec et les partenaires du marché du travail, car *si la mission d'Emploi-Québec a toujours été très large*, (celle de contribuer, de concert avec les partenaires du marché du travail, à **développer l'emploi et la main-d'œuvre**, et de **lutter contre le chômage**) *la conjoncture économique a changé.*

Globalement, ce sont des organismes communautaires oeuvrant en employabilité qui se sont consacrés au soutien des personnes plus éloignées du marché du travail en utilisant les moyens disponibles dans le coffre à outils d'Emploi-Québec.

Dans un contexte où l'offre de main-d'œuvre dépassait la demande, la priorité a été accordée à des clientèles plus prêtes à occuper des emplois ou à celles considérées à risque de chômage de longue durée. Le coffre d'outils et les contraintes budgétaires ont fait en sorte qu'une portion importante des ressources a été consacrée au soutien de ces personnes qui exigeaient moins d'encadrement et une intervention de moins longue durée.

Maintenant, les priorités d'Emploi-Québec se transforment. Dans un contexte de diminution du taux de chômage, deux enjeux prennent une importance encore plus stratégique : la formation des travailleurs et des travailleuses en emploi et l'augmentation du taux d'emploi par l'intégration des personnes plus éloignées du marché du travail. Ce deuxième enjeu pose des défis importants à Emploi-Québec et à ses partenaires du marché du travail.

L'expérience des organismes communautaires oeuvrant en employabilité ainsi que celle d'Emploi-Québec ont permis d'identifier des difficultés importantes dans le travail de soutien à des personnes vivant des difficultés plus grandes d'intégration au marché du travail. Parmi ces difficultés, plusieurs éléments font consensus alors que d'autres font l'objet de dialogue entre les partenaires communautaires et Emploi-Québec.



**Les difficultés identifiées liées à l'intégration des personnes éloignées du marché du travail**

Parmi les difficultés identifiées, soulignons l'alourdissement des clientèles, la durée inadéquate des mesures, l'insuffisance des fonds du Québec, le manque de souplesse dans les critères des mesures et programmes, l'exclusion de certaines populations, dont les personnes sans chèque en regard de l'accès aux mesures et programmes, l'insuffisance dans l'accompagnement des personnes en démarche de formation ou d'insertion, les exigences de scolarisation ayant comme résultat d'exclure un fort pourcentage des clientèles de l'aide sociale, une perception négative de la part des employeurs, les difficultés de recrutement et de mise en action des personnes plus éloignées et le faible arrimage des interventions entre les personnes et le marché du travail.

## **2.2 Qui sont les personnes éloignées du marché du travail?**

Le Québec compte près de 185 000 prestataires de l'assistance-emploi n'ayant pas de contrainte à l'emploi.

60 % sont âgés entre 25 et 45 ans, 29,6 % ont plus de 45 ans alors que 13 % ont moins de 25 ans.

60,3 % des personnes sans contrainte ont moins d'un secondaire V.

Quant aux personnes de plus de 45 ans, elles sont 37,8 % à posséder un secondaire V ou moins.

Ce taux s'élève à 70,2 % chez les jeunes de moins de 30 ans.

Le Québec compte un peu plus d'un million d'adultes peu scolarisés. Les personnes peu scolarisées sont définies comme étant celles âgées de 15 ans et plus ayant quitté l'école sans avoir obtenu un diplôme ou un certificat d'études secondaires. En effet, selon une **étude menée en 2003 par Emploi-Québec<sup>1</sup>, près de 200 000 personnes n'ont pas plus d'une cinquième année alors qu'un peu plus de 600 000 personnes auraient entre une cinquième et une huitième année et un peu plus de 500 000 auraient entre une neuvième et une dixième année. L'étude révèle également que près d'un million de personnes détiennent un certificat d'études secondaires.** Plusieurs instances gouvernementales et organisations (Emploi-Québec, le ministère de l'Éducation, Unesco, etc.) utilisent ainsi la scolarité et l'obtention d'un diplôme comme critères de classification en regard des programmes d'accès à l'emploi et de développement de l'employabilité.

Or, une large proportion de prestataires de l'assistance-emploi est très peu scolarisée. En effet, toujours selon l'étude de 2003, le Québec compte près de 185 000 prestataires de l'assistance emploi n'ayant pas de contrainte à l'emploi<sup>2</sup>. Parmi ces personnes, 58,7 % sont des hommes, 60 % sont âgés entre 25 et 45 ans, 29,6 % ont plus de 45 ans alors que 13 % ont moins de 25 ans. Au niveau de la scolarité, 60,3 % des personnes sans contrainte ont moins d'un secondaire V. Pour les personnes âgées de plus de 45 ans, elles sont 37,8 % à posséder un secondaire V ou moins alors que chez les jeunes, ce taux s'élève à 70,2 %. L'étude révèle également que les personnes immigrantes sans contrainte comptent pour 23,6 % des prestataires. Ce taux s'élève à 53 % pour Montréal. Notons également que parmi les personnes sans contrainte, les familles monoparentales représentent 13,6 % du total des prestataires. De plus, les statistiques révèlent que plus de la moitié des prestataires reçoivent des prestations sans interruption depuis au moins deux ans **alors que 67 % en reçoivent depuis quatre ans consécutifs ou plus.**

Ces personnes, qui représentent une main d'œuvre potentielle, sont toutefois considérées comme peu « qualifiables » sur le marché du travail actuel en raison des critères sélectifs du marché basé sur la scolarité. Mais au-delà des chiffres, il est essentiel de comprendre la réalité des personnes derrière ces statistiques.

La condition sociale dans laquelle se trouvent ces personnes limite considérablement leur possibilité d'accéder à un emploi et de le conserver dans le contexte actuel du marché du travail, incluant le contexte de travail des entreprises d'économie sociale. Ces personnes ont peu de moyens matériels, des réseaux limités dans leur capacité de les supporter, une santé souvent précaire. Elles vivent dans la pauvreté, leur niveau

<sup>1</sup> Emploi Québec, Emploi Québec Laval, Blais Véronique, Caractéristiques des prestataires de l'assistance-emploi de la région de Laval, juin 2003.

<sup>2</sup> Les personnes avec contraintes temporaires et contraintes sévères comptent pour un total de 229 361 soit 55,6 % alors que les personnes sans contrainte comptent pour 44,4 %.

d'alphabétisme est faible. Elles constituent une *population frontière* dans une *situation frontière*.

### 2.3 **Éléments de définition des populations éloignées du marché du travail**

Les obstacles à l'emploi qui caractérisent ces personnes éloignées du marché du travail et sur lesquels nos interventions en employabilité ont et peuvent avoir un impact

Pour notre part, pour bien définir les personnes éloignées du marché du travail, nous avons choisi de mettre l'accent sur les obstacles à l'emploi qui caractérisent ces personnes et sur lesquels nos interventions en employabilité peuvent avoir un impact positif.

Voici les principales caractéristiques sur lesquelles nous pouvons agir et innover :

- être en retrait du marché du travail depuis 2 ans et plus;
- être peu scolarisé;
- éprouver des problèmes d'estime de soi qui nuisent à l'obtention d'un emploi et au maintien en emploi;
- être aux prises avec des comportements mal adaptés par rapport à la réalité du marché du travail;
- ne pas avoir les compétences professionnelles à jour ou reconnues correspondant à un métier en demande;
- avoir un historique d'emplois précaires;
- être affectée par des conditions sociales et économiques de vie qui nuisent à l'intégration et au maintien en emploi;
- ne pas avoir d'expérience de travail ou ne pas en avoir au Québec;
- ne pas avoir accès aux mesures et programmes;
- cumuler plusieurs des caractéristiques qui précèdent.

La majorité des personnes éloignées du marché du travail n'ont pas perdu le sens de la valeur du travail. Pour ces personnes, le travail représente l'accomplissement de soi, la fin de la dépendance par rapport à l'État et s'avère une source de fierté. Par contre, bien souvent, elles craignent de ne pas être à la hauteur. Elles vivent aussi fréquemment un sentiment de honte. Honte de leur analphabétisme, des échecs scolaires répétés, des échecs au travail.

Lorsqu'elles décident de s'engager dans une démarche en centre de travail adapté ou en entreprise d'insertion, ou auprès d'un organisme oeuvrant en employabilité ou d'une corporation de développement économique communautaire, c'est qu'elles veulent prendre les moyens de sortir de leur état de pauvreté et de dépendance.

Le défi devient ainsi de répondre d'une manière efficace à leurs aspirations en leur offrant le soutien nécessaire pour une intégration au marché du travail réussie.

## 3. Un continuum de service

La contribution du milieu communautaire en employabilité et du secteur d'économie sociale à l'intégration en emploi des personnes éloignées du marché du travail

### 3.1 Perspective historique

Une contribution de plus de 30 ans

La contribution des organismes communautaires à l'intégration des personnes en situation de marginalité ne date pas de la création d'Emploi-Québec. Au contraire! Depuis plus de 30 ans, les milieux locaux se sont mobilisés pour offrir des services diversifiés et adaptés, et pour carrément créer des emplois accessibles à ces personnes.

### 3.2 La contribution du milieu communautaire en employabilité

Plusieurs centaines d'organismes communautaires dont l'origine remonte, pour certains, aux années 1970, se sont occupés des problèmes de développement économique de leur communauté et ont investi le champ du développement de l'employabilité, de la formation en emploi et du développement de la main d'œuvre. Les organismes communautaires oeuvrant en employabilité couvrent pour leur part un vaste terrain d'intervention au Québec dans le cadre des ententes de service conclues avec Emploi-Québec<sup>3</sup>.

Nous référons ici à l'Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ), au Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), au Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH), au Regroupement québécois des organismes en développement de l'employabilité (RQUODE), au Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE), au Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJE) ainsi qu'au Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO).

Un secteur créateur d'emplois

Enfin, les organismes oeuvrant en employabilité emploient près de 4 000 personnes dont la majorité a une formation universitaire dans des domaines diversifiés tels que développement de carrière, psychologie, psychoéducation, sciences humaines, éducation, etc. On y compte également des personnes vouées au soutien administratif ainsi que du personnel formé à différentes techniques professionnelles et métiers (particulièrement dans le cas des entreprises d'insertion).

Des investissements dont les retombées sont importantes

Les éléments de contexte mentionnés précédemment illustrent bien l'impact socioéconomique produit par les investissements dans les organismes en employabilité. Pour chaque dollar investi,

#### Pratique novatrice

Du côté de la population immigrante, l'organisme **Service d'orientation et d'intégration des immigrants au travail** propose un service de régionalisation de l'immigration. Ce programme a pour but d'attirer les travailleurs immigrants en région tout en répondant aux pénuries de main-d'œuvre régionales.

Les objectifs sont de répondre aux besoins de main-d'œuvre et de contribuer au développement économique régional. Des activités de sensibilisation se sont tenues à Montréal pour sensibiliser les gens aux emplois disponibles dans les régions. Ce projet a permis de rejoindre 80 personnes immigrantes.

#### Pratique novatrice

Au **Groupe information travail**, innovation rime avec écologie. Le **projet Écolo-boulot** consiste à offrir des opportunités de travail rémunéré aux jeunes de la rue durant 3 mois consécutifs.

Le type de travail offert est notamment : nettoyage des berges, ruelles ou terrains vacants, la revitalisation de jardins communautaires, l'effacement de graffitis, bref tout ce qui contribue à l'effort collectif en matière d'environnement. Ce projet permet de faciliter la réinsertion des jeunes de la rue et de leur permettre d'acquérir des expériences de travail. 40 jeunes ont participé à ce projet et 200 autres sont sur la liste d'attente.

<sup>3</sup> Ces chiffres ne tiennent pas compte des organismes non coalisés qui offrent néanmoins de nombreux services à un grand nombre de personnes.

le retour à la communauté québécoise est estimé en moyenne à 3,7 fois sa valeur, soit 430 M\$ !

Ainsi, les quelques 140 M\$ investis par Emploi-Québec dans les interventions mises de l'avant par les organismes oeuvrant en employabilité auprès des sans-emploi génèrent chaque année des économies nettes de plusieurs millions de dollars.

Dans le cadre des ententes de service conclues avec Emploi-Québec pour la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> juillet 2003 au 30 juin 2004, on estime à plus de 130 000 les personnes ayant été desservies par les 350 organismes coalisés à travers les sept regroupements reconnus.<sup>4</sup>

Ces organisations ont développé des approches et des pratiques adaptées aux clientèles éloignées du marché du travail

Ces organismes à but non lucratif sont issus de leur communauté et ont été explicitement créés pour répondre aux besoins particuliers de cette dernière. En ce sens, ceux-ci ont développé des approches et des pratiques originales, adaptées aux profils et aux problématiques des clientèles desservies, qui, pour une portion significative, sont réputées éloignées voire exclues du marché du travail. Il s'agit principalement de jeunes, de femmes et de personnes âgées de plus de 45 ans et éprouvant des difficultés particulières face à leur intégration ou leur réintégration en emploi, de personnes handicapées, immigrantes, judiciarisées, de personnes ayant vécu une absence prolongée du marché du travail ou ayant des problématiques liées à l'alcoolisme et à la toxicomanie.

Ces organisations, de par leur capacité d'innover, de s'adapter, de par leur proximité avec les populations qu'elles desservent, sont les mieux placées pour identifier, analyser et trouver des solutions aux défis et enjeux de développement économique et social qui émergent dans leur territoire respectif.

Il est à noter que par la constitution de leur conseil d'administration, les organismes oeuvrant en employabilité bénéficient de la précieuse contribution de plus de 2 450 administrateurs et administratrices bénévoles. Ceux-ci représentent un large éventail d'intérêts de même que les préoccupations tant des clientèles que de divers secteurs tels que le milieu des affaires, les instances syndicales et associatives, les réseaux de la Santé et des Services sociaux et de l'Éducation, le milieu de la recherche, etc.

Les rapports entre Emploi-Québec et les organismes oeuvrant en employabilité sont formalisés par un Protocole de reconnaissance et de partenariat.

Les rapports entre Emploi-Québec et les organismes oeuvrant en employabilité membres des regroupements cités plus haut sont formalisés dans des instances de concertation et d'échanges portant, à ce jour, sur des aspects majoritairement opérationnels. Le Forum national Emploi-Québec / Ressources externes, qui est présidé par la sous-ministre adjointe aux opérations d'Emploi-Québec, regroupe des représentants des sept regroupements, des unités centrales et de directions régionales d'Emploi-Québec. Cette instance se réunit de quatre à cinq fois annuellement. Au niveau régional, on retrouve les forums régionaux Emploi-Québec / Ressources externes, dont la constitution et le rythme des rencontres varie toutefois d'une région à l'autre.

### Pratique novatrice

À Québec, chez **La Croisée**, on a expérimenté un laboratoire de **formation en bureautique pour les personnes présentant des limitations physiques**. La formule s'est tellement bien adaptée aux besoins des personnes handicapées et à ceux du marché du travail qu'il ne s'agit plus d'une expérimentation mais bien d'un service régulier que l'organisme offre à sa clientèle qui veut se former ou se mettre à jour en bureautique.

### Pratique novatrice

Chez **Accès-Cible SMT**, on a procédé à la **création d'un groupe de support pour les participants travailleurs ayant eu des problèmes de santé mentale**. L'objectif est le maintien en emploi de ces derniers.

Ce groupe de soutien leur permet de les sortir de l'isolement, de gérer leur stress et de consolider des stratégies d'adaptation. Ce groupe de soutien se rencontre le soir, en dehors des heures de travail, pour faire le point avec un intervenant. Ce projet d'une durée de près de 2 ans a permis de soutenir 24 personnes en emploi.

<sup>4</sup> Allocution des organisations communautaires en développement de l'employabilité du Québec lors du dévoilement du Protocole de reconnaissance et de partenariat (26 novembre 2004).

Le Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires oeuvrant en employabilité reconnaît l'autonomie des organisations et leur approche globale et spécifique.

Suite à la publication par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité de l'énoncé d'orientations intitulé *Le recours aux ressources externes pour la prestation de services à la main-d'œuvre par les Centres locaux d'emploi (CLE)* en mars 1999, le Forum national Emploi-Québec / Ressources externes a confié trois mandats à tout autant de comités mixtes constitués des représentants des regroupements d'organismes oeuvrant en employabilité (à l'exception des carrefours jeunesse-emploi) et d'Emploi-Québec.

Ces mandats portaient sur trois aspects majeurs, à savoir *la reconnaissance et le partenariat, la reddition de comptes des ressources externes et le financement à forfait*. Ces trois éléments, dont la pierre angulaire est la structure sur laquelle repose la prestation de services des organismes oeuvrant en employabilité, se sont avérés intimement liés entre eux, tant au niveau des concepts que des actions qui en découlent. Ainsi, chaque élément doit être abordé dans la perspective des deux autres.

L'année 2004 fut une année importante au plan de la clarification des relations entre le gouvernement québécois et les organismes communautaires oeuvrant en employabilité. D'une part, Emploi-Québec a signé avec les ressources externes le *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires oeuvrant en employabilité*. Ce protocole implique l'Association des clubs de recherche d'emploi (ACREQ), le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH), le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQUODE), le Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE), ainsi que le Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO).

« Les organisations communautaires sont des entités autonomes », reconnaît ce protocole. Pour les ressources externes, le respect de leur autonomie s'appuie sur le fait qu'elles déterminent leur mission, leurs orientations, leurs types d'intervention et leurs modes de gestion. Celui-ci prévoit notamment un financement tant d'une approche globale que de services unitaires, et en définit les modalités et les principes. En ce qui concerne les services unitaires, le protocole stipule toutefois que « Le niveau de financement de ces activités ne doit cependant pas constituer l'unique financement pour les organisations, aux dépens de celui des activités liées à leur mission. ».

Le protocole met de l'avant une planification concertée de l'offre de service.

Par ailleurs, le protocole reconnaît la pertinence d'une planification concertée favorisant une approche globale. « Emploi-Québec et les organisations communautaires travaillent de concert à planifier les changements à venir à l'égard des clientèles prioritaires et des modes d'intervention dus à l'évolution du marché du travail. Dans ce contexte, la modification de l'offre de service d'une organisation devrait se faire à moyen terme ». Plus loin, on y précise que : « Les ententes de services triennales devraient soutenir cette planification à moyen terme. »

Emploi-Québec reconnaît donc que le financement d'un organisme ne peut se limiter à l'aspect des services unitaires. L'approche globale doit être reconnue et financée, sur

### Pratique novatrice

Le **Centre d'Aide Professionnelle pour l'Emploi (Laurentides)** a réalisé un **projet d'éducation expérientielle où les notions de développement personnel, de carriéologie et de connaissance du marché du travail** étaient abordées à travers le projet communautaire collectif.

Ce projet qui s'est échelonné sur une période de deux ans avait comme objectif la mise en mouvement vers l'emploi de 25 participants; ceux-ci ont pu bénéficier d'une valorisation sociale et d'une prise de conscience de leur potentiel non actualisé. Les résultats ont dépassé les cibles fixées. Ce projet a grandement favorisé le potentiel de participation sociale et professionnelle d'une clientèle « exclue ».

### Pratique novatrice

Le **projet SITO-ADO** réalisé par l'organisme **Service Intégration travail (Outaouais)** visait à **raccrocher à l'emploi ou aux études des jeunes immigrants délinquants** et décrocheurs du système scolaire.

Vingt participants répartis en deux groupes ont bénéficié de ce projet d'une durée de six mois. Le bilan s'est avéré très positif : 80 % des participants ont effectué un retour aux études ou occupent présentement un emploi.

une base triennale, à l'appui d'une planification concertée et de l'autonomie d'intervention de l'organisme. Les organismes reconnaissent quant à eux que l'offre de service doit correspondre à une demande d'Emploi-Québec basée sur les besoins des clientèles et l'évolution du marché du travail.

En vertu du Cadre de référence en matière d'action communautaire, les organismes oeuvrant en employabilité devraient avoir accès à un financement spécifique pour l'innovation. Par exemple, ce financement pourrait servir à la recherche et au développement de nouvelles approches d'insertion et d'intégration.

Ceci est d'autant plus vrai que l'engagement premier des organismes en employabilité est envers la population qu'ils desservent et non pas envers Emploi-Québec. Il leur arrive fréquemment d'être appelés à desservir des personnes auprès desquelles Emploi-Québec refuse d'intervenir, sous prétexte que celles-ci sont présumées être trop éloignées du marché du travail, donc exclues de sa mission. C'est là une claire démonstration qu'une partie de la mission des organismes en employabilité consiste à offrir des services qui ne sont pas offerts par les services publics. Il est à noter qu'actuellement, les organismes oeuvrant en employabilité agissent souvent sur une base bénévole à cet égard.

Il importe de mentionner que les organismes communautaires oeuvrant en employabilité adhèrent d'emblée aux principes et valeurs inhérents à ce protocole, puisque ceux-ci ont été partie prenante à son élaboration. On procède actuellement au lancement de celui-ci dans chacune des régions du Québec. L'appropriation qui en sera faite par les instances régionales et locales d'Emploi-Québec et par les organismes sur le terrain sera déterminante dans l'évolution des rapports entre ces partenaires.

La réalité actuellement vécue sur le terrain en ce qui a trait à la qualité de la relation entre les organismes en employabilité et Emploi-Québec varie encore beaucoup selon les régions, les villes et les arrondissements d'une même région parfois.

#### Les modes de financement

Les ententes de services conclues entre Emploi-Québec et les ressources communautaires oeuvrant en employabilité sont financées selon trois modes, chacun rattaché à des mesures particulières. Cette diversité des modes de financement reflète la variété des besoins et des réponses à ces besoins. Toutefois, elle n'assure pas une équité dans le traitement des organismes. De plus, certains organismes dont la prestation de services est très large doivent négocier différemment selon le mode de financement des mesures qu'elles utilisent.

Depuis 2004, la majorité des ententes de services, soit celles conclues dans le cadre de la mesure Services d'aide à l'emploi (SAE) et de la mesure de formation (MFOR – Entreprises d'entraînement), sont établies dans un **mode de financement à forfait**. Cette façon de faire permet notamment aux organismes de gérer de manière autonome leurs différentes activités tout en pouvant conserver les surplus budgétaires, s'il y a lieu, à la fin de l'année financière.

La mesure Projets de préparation à l'emploi (PPE) et la mesure de formation de type coordonné (MFOR-C) sont, pour leur part sous un **mode de financement à coût réel**. Ainsi chaque budget est discuté, une vérification est régulièrement effectuée par rapport aux dépenses réellement engagées en lien avec l'entente, toute modification des montants ou des chapitres de dépenses doit être négociée. Les entreprises d'insertion, quant à elles, disposent d'un cadre de financement spécifique, à coût réel d'une part et d'autre part, sous forme de subvention pour les salaires des participants. Ce mode de financement tient compte des réalités de chaque organisme et de son environnement socio-économique (loyers, salaires, etc.). Par contre, puisque chaque entente est négociée pour que la dépense publique soit optimale, la frontière avec l'ingérence directe d'Emploi-Québec est tenue : détermination des niveaux de rémunération par Emploi-Québec, décisions sur le choix des dépenses, ce qui peut rapidement constituer le lien de dépendance juridique constitutif d'une relation employeur-employé.

Pour leur part, les carrefours jeunesse-emploi (CJE) sont financés dans un **mode de subvention**. Il s'agit d'un montant accordé dans le but d'assurer à l'organisme ses

dépenses de fonctionnement (personnel, locaux, etc.) et pour lequel des normes ont déjà été établies et des résultats sont attendus. Les ententes de service des CJE sont gérées au palier national.

#### **Le cadre de reddition de comptes**

En ce qui concerne la reddition de comptes des organisations communautaires oeuvrant en employabilité, là encore, deux modèles sont en application : le *Cadre de reddition de comptes des ressources externes* adopté par le Forum national Emploi-Québec / Ressources externes en juin 2001 et le *Cadre de reddition de comptes des Carrefours jeunesse-emploi*.

Le cadre de reddition de comptes des ressources externes repose sur la mission de ces organisations et sur l'engagement de leur responsabilité dans l'atteinte de certains résultats. Dans le cas spécifique de leur intervention en complémentarité avec Emploi-Québec, l'engagement de la responsabilité des ressources externes est défini dans les ententes de service qui sont convenues avec Emploi-Québec. Il est important de préciser que la reddition de comptes des ressources externes porte sur les résultats obtenus et non sur les suivis financiers ou d'activités.

La reddition de comptes dans un contexte de gestion axée sur les résultats porte essentiellement sur les réalisations mises en lien avec les attentes convenues. Ainsi, l'une des fonctions de la reddition de comptes des ressources externes, outre la présentation synthétique des résultats, est de permettre de compléter le cycle d'une entente et de mieux situer la performance des activités réalisées en lien avec les problématiques auxquelles elle souhaitait apporter une solution.

L'application de la reddition de comptes des ressources externes est assortie de l'implantation de nouvelles passerelles informatiques entre Emploi-Québec et les ressources externes (MSI L4A). Elle présente donc aussi des défis de taille supplémentaires en impliquant de nombreux et importants changements dans les façons de faire.

Les Carrefours jeunesse-emploi, quant à eux, reçoivent un financement de base triennal. Leur financement s'inscrit dans le partage d'une enveloppe globale et négociée au niveau national. Les ententes se concluent par la signature de protocole d'entente entre des représentants des conseils d'administration des CJE et un représentant désigné par le ou la ministre de l'Emploi et de la Solidarité Sociale.

### **3.3 La contribution du secteur d'économie sociale**

Plus de 20 000 nouveaux emplois ont été créés à travers le Québec depuis 1996 par le secteur d'économie sociale

L'économie sociale fait partie de la structure socio-économique du Québec depuis plus de 100 ans. Elle a connu des périodes de grand développement dans une diversité de secteurs, en réponse aux enjeux de développement économique et régional.

Depuis 1996, on constate un essor particulièrement important. Ce développement a été le résultat d'un renforcement ou le développement d'entrepreneuriat collectif et de la mise en place de politiques publiques favorables au développement des entreprises d'économie sociale. Le secteur d'économie sociale compte plus de 6 000 entreprises de types coopératives ou organismes à but non lucratif. Le secteur d'économie sociale œuvre dans plusieurs secteurs d'activités tels : la culture, les services à la personne, l'environnement, les médias communautaires, le transport, les services de garde à la petite enfance, l'aide domestique, les entreprises d'insertion, etc. La plupart de ces secteurs sont constitués en

#### **Pratique novatrice**

**La Tohu: un projet urbain qui favorise l'insertion sociale et économique.** La Cité des arts du cirque est un projet urbain administré par une corporation à but non lucratif. La TOHU est située dans le quartier Saint-Michel à Montréal. Ce quartier étant l'un des plus sensibles au pays, la TOHU a choisi de tenir compte de cette réalité et de participer à son développement économique, social et culturel. À l'été 2004, la TOHU dotait le quartier Saint-Michel de son premier lieu de diffusion culturelle. En plus d'accueillir divers événements de haut niveau liés aux arts du cirque, le pavillon de la TOHU propose une foule d'activités et de services festifs et éducatifs gratuits à la population. →

réseaux. C'est le cas du Conseil québécois des entreprises adaptées, du Réseau des entreprises en aide domestique, du Réseau des ressourceries, etc.

Dans cette même période, les entreprises d'économie sociale ont joué un rôle important dans la création d'emplois pour les personnes plus éloignées du marché de travail.

Pour certains types d'entreprises d'économie sociale, l'objectif d'insertion des personnes exclues a été au cœur de leur mission alors que dans d'autres types d'entreprises, cet objectif vient en deuxième ligne (la première étant la production d'un bien ou d'un service). Toutefois, soit à cause du secteur d'activité, soit par un choix délibéré de l'entreprise, des politiques et pratiques d'intégration des personnes éloignées du marché du travail ont été mises en œuvre. Pour d'autres types d'entreprises les exigences de formation ou de qualification des emplois ne leur ont pas permis de contribuer à l'insertion économique et sociale des personnes plus marginalisées.

Dans la section suivante, nous exposons certaines réalisations et certains défis auxquels sont confrontés divers regroupements d'entreprise d'économie sociale jouant un rôle dans l'insertion des personnes éloignées du marché du travail. Il va de soi que les entreprises d'économie sociale, comme toute autre entreprise, se développent mieux dans un contexte leur permettant d'avoir accès à des marchés structurés, à des outils de financement appropriés et à des outils de gestion efficaces. Cependant, nous avons choisi de limiter l'analyse à des questions touchant directement Emploi-Québec ou le Ministère de l'emploi et de la Solidarité sociale afin de tenir compte de l'objectif précis de ce rapport.

#### Les entreprises adaptées

Dans cet apport, notons la contribution des entreprises adaptées. Il existe au Québec 44 de ces entreprises, qui embauchent des personnes productives, mais non compétitives sur le marché du travail. **Au 31 janvier 2005, 2 921 personnes handicapées comblaient 2 731 postes. Au moins 60 % des employés d'un centre de travail adapté doivent être des personnes handicapées.**

Unique au Canada, la mission socio-économique des entreprises adaptées consiste à procurer de l'emploi à une majorité de personnes vivant avec des limitations fonctionnelles, qu'elles soient physiques ou mentales. Ces personnes sont productives, mais non compétitives en regard du marché du travail actuel. **Le revenu total des entreprises adaptées, qui sont des organismes à but non lucratif, s'élevait à 135 millions de dollars en 2004, une hausse de 77 % en dix ans.**

Elles oeuvrent dans les secteurs de la couture, de l'entretien, de la sécurité, des fournitures de bureau, des services promotionnels, de l'emballage, de la manutention, de l'imprimerie, de la récupération et de l'industrie du bois.

#### Le réseau des ressourceries

Un autre secteur en développement est celui du recyclage, de la récupération et de la réutilisation des matières résiduelles. Les entreprises d'économie sociale sont en plein développement dans ce créneau, en partenariat pour la grande majorité avec des municipalités. **Il existe une quarantaine de ressourceries au Québec, embauchant près de 1 000 personnes.**

Dans le but de faire de la TOHU un organisme parfaitement intégré à la communauté environnante, la **TOHU a choisi d'offrir un accès privilégié à l'emploi pour la population de Saint-Michel**. Enfin la TOHU a porté une attention toute particulière à la façon dont ses activités et opérations touchent la population locale. C'est pourquoi la TOHU a choisi de s'appuyer sur le secteur de l'économie sociale afin de créer des emplois durables pour les résidents du quartier.

En plus d'assurer l'embauche locale, la TOHU privilégie également la sous-traitance à des entreprises d'économie sociale, permettant indirectement la création d'emplois ou de postes d'insertion pour des personnes éloignées du marché du travail. Par exemple, l'entretien ménager est assuré par Coopératout, une entreprise d'économie sociale en aide domestique du quartier. Le travail de technicien de scène est fourni par une entreprise d'insertion d'Hochelaga Maisonneuve qui forme des jeunes dans les métiers de la scène. Imprime Emploi, une autre entreprise d'insertion, répond aux besoins ponctuels d'impression de documents.

La TOHU est un projet porté et soutenu par la CDEC Centre-nord dans le cadre des projets BIL. Cette initiative a permis d'embaucher de jeunes personnes handicapées et d'assurer la mise en place d'un processus continu de recrutement, de formation et d'accompagnement en employabilité. ☒



Ces entreprises, qui réalisent la récupération, la réutilisation et le recyclage de matières résiduelles aussi variées que les textiles, souliers, équipements de sport, livres, plastique, matelas, matières dangereuses, papiers, peinture, etc. sont en pleine expansion et d'autres ressourceries verront le jour dans les prochaines années. Les entreprises d'économie sociale en recyclage embauchent majoritairement des personnes peu qualifiées et bénéficient de subventions salariales dans la plupart des cas. Ces subventions couvrent une période d'un an et donnent lieu à un maintien à l'emploi à la fin de la subvention.

#### Le secteur de l'aide domestique

Le secteur de l'aide domestique regroupe **103 entreprises**. Ce sont soit des OBNL ou des coopératives (de travail, de solidarité ou d'usagers). Ces entreprises offrent des services d'entretien ménager et autres (courses, repas sans diète, entretien des vêtements, etc.) à domicile, principalement à des personnes âgées en perte d'autonomie. Elles desservent également une clientèle dite active (moins de 65 ans) de manière secondaire. Elles sont présentes dans toutes les régions du Québec. En 2002-2003, **plus de 6 000 personnes** (une augmentation de 16 % par rapport à 2000-2001), en majorité des femmes, y ont travaillé.

Notons que **62 % des préposés à l'entretien ménager léger n'ont pas complété leurs études secondaires** (54 % pour les préposés à l'entretien ménager lourd). Au niveau de l'âge moyen, deux grands groupes d'âge composent les cohortes de préposés à l'entretien ménager léger, soit un premier bloc composé de personnes âgées entre 35 et 44 ans et un second composé de personnes âgées entre 44 et 54 ans.

Pour les préposés à l'entretien ménager lourd, l'âge moyen se situe davantage entre 45 et 54 ans. La plupart des personnes travaillent dans la même entreprise depuis 3 à 5 ans et ne travaillaient pas dans ce secteur auparavant. Dans une étude du Ministère de l'Industrie et du Commerce, il est indiqué que :

- Les entreprises d'aide domestique ont permis l'embauche de travailleuses et de travailleurs faiblement scolarisés qui à l'origine (81,2 %), n'avaient pas d'emploi. De plus, 52,4 % des personnes embauchées bénéficiaient d'une allocation gouvernementale. Les entreprises ont donc contribué à l'insertion et à l'intégration à l'emploi d'individus qui possiblement seraient venus grossir les rangs des travailleurs « au noir ».

Outre ces secteurs, il existe une multitude d'expérimentations en économie sociale qui permettent à la fois l'insertion par l'économique des personnes plus éloignées du marché du travail, la création d'emplois et le développement de partenariats avec le secteur privé ou public ou encore avec les organismes communautaires qui oeuvrent en employabilité.

#### Les entreprises d'insertion

Les activités des entreprises d'insertion s'adressent à des personnes en grande difficulté qui connaissent des échecs répétés. Pour ces personnes, les ressources sociales existantes sont inadéquates. Ce sont des jeunes ou des adultes ayant peu de scolarité et de qualification professionnelle, des nouveaux arrivants au Canada, des femmes cheffes de familles monoparentales, etc. Elles s'adressent à des personnes ayant de lourdes difficultés d'insertion professionnelle.

#### Pratique novatrice

Le **Collectif des entreprises d'insertion du Québec** a mis sur pied un projet pilote novateur qui développe l'employabilité et favorise l'intégration en emploi de jeunes (18 à 35 ans) des minorités visibles et des communautés ethnoculturelles anglophones ou allophones à Montréal.

Le projet « intégration » offre un parcours d'une durée de 40 semaines permettant aux jeunes de vivre une expérience de travail réelle sur les plateaux de travail des entreprises d'insertion montréalaises : 13 entreprises d'insertion ont accueilli les jeunes. →

Ces personnes sont majoritairement prestataires de l'aide sociale et sans revenu. Les prestataires de l'assurance-emploi représentent, en pourcentage, peu de personnes desservies par les entreprises d'insertion comparativement aux groupes précédemment cités.

Le modèle propose un système intégré d'apprentissages axé sur la réalité du monde du travail où se chevauchent des activités de formation (professionnelle et sociale) et de production. L'approche retenue est globale, pluridisciplinaire et elle tient compte des dimensions sociale, personnelle, technique et professionnelle de la vie des participants.

Sur les plans personnel et social, l'action de formation des entreprises vise l'acquisition de comportements et d'attitudes qui facilitent le fonctionnement en société. Elle vise ainsi à augmenter l'estime de soi, la confiance en ses moyens, le sentiment d'appartenance, l'autonomie et la responsabilité. Elle aborde, notamment, des thèmes tels la gestion des conflits et du stress, la communication et la consommation de drogues et d'alcool.

Sur le plan professionnel, l'action de formation des entreprises d'insertion vise le développement de comportements tels la ponctualité, l'assiduité, la capacité de travailler en équipe, l'apprentissage de savoirs-faire transférables à des secteurs d'activités autres que celui pour lequel les participants sont immédiatement formés. Outre la maîtrise de compétences techniques réelles applicables à différentes situations d'emploi, la formation professionnelle souhaite accroître, chez les participantes, leurs connaissances du marché du travail et leur maîtrise des techniques de recherche d'emploi.

En produisant des biens et des services et en intégrant dans sa production l'ensemble des dimensions de l'activité économique (rentabilité, qualité, productivité, etc.), les entreprises d'insertion sont en mesure d'offrir à leur clientèle le statut de « travailleur et travailleuse rémunéré-e en formation ». Ce faisant, les entreprises d'insertion s'inscrivent dans un processus de réussite, de valorisation et de plus grande autonomie des participantes.

Outre l'aspect central de la formation technique, professionnelle et sociale, les entreprises d'insertion complètent leurs actions auprès des participantes par des services d'accueil et de référence de même qu'un service de placement et un suivi après leur parcours dans l'entreprise d'insertion.

On les retrouve tant dans le secteur manufacturier que dans le secteur des services. Elles sont actives, entre autres, dans le secteur de l'entretien ménager, de la mécanique ou des services de pompe, de la menuiserie, de l'ébénisterie et de la coupe du bois, de la production de métal en feuille, de la récupération et du recyclage de matériaux divers (papier artisanal, plastique, caoutchouc, papier, ordinateurs) et de la restauration.

**Ce projet propose aux participants d'apprendre un métier et de développer des compétences socioprofessionnelles en plus de leur offrir une immersion dans un milieu francophone,** un parcours de francisation adapté à leur réalité et au milieu de travail. Par la suite les jeunes intègrent l'entreprise choisie. Ils sont libérés une journée par semaine pour continuer la francisation.

Ce parcours favorise les rapprochements interculturels entre jeunes de divers horizons et entre les groupes des diverses communautés concernées. La majorité des jeunes provenait de la communauté noire jamaïcaine du Sud-Ouest de Montréal.

Les acquis notables au niveau d'une plus grande compréhension culturelle réciproque font de ce projet une réussite sur tous les plans. Des 20 jeunes qui ont débuté leur parcours, 17 termineront sous peu, avec en poche, une formation professionnelle de base, une réelle expérience de travail, la connaissance d'une deuxième langue et la motivation et la confiance nécessaires pour intégrer le marché de l'emploi.

Ce modèle d'intégration sociale et professionnelle s'est avéré un franc succès auprès de clientèles extrêmement marginalisées par la langue, la culture, les conditions de vie. C'est une clientèle pour qui les parcours existants sont inadaptés aux problématiques rencontrées. Ce projet n'aurait pu fonctionner et être un succès sans l'assouplissement des règles et des normes, la prolongation des parcours d'insertion pour y intégrer la francisation, l'encadrement et le suivi très personnalisé offert aux jeunes. Cette formule innovante francisation/insertion en milieu de travail devrait pouvoir dépasser le stade de projet pilote et être élargie à d'autres clientèles comme les personnes analphabètes.

Depuis 1998, les entreprises disposent d'un cadre de reconnaissance et de financement qui comporte deux volets; le premier volet comprend les éléments de reconnaissance du statut de ces organismes et le deuxième définit les modalités d'attribution des fonds publics requis pour leurs activités d'insertion.

C'est par le biais d'une entente de service axée sur des objectifs de résultats que s'établit le rapport financier entre Emploi-Québec et les entreprises d'insertion. L'entente qui intervient entre l'entreprise d'insertion et les instances régionales d'Emploi-Québec stipule les services qui seront offerts aux participants/travailleurs et comporte des objectifs de résultats d'insertion négociés et mesurables aux plans quantitatif et qualitatif, centrés sur la mission des entreprises, les caractéristiques des participants/travailleurs, ainsi que sur les caractéristiques socio-économiques des régions desservies.

Les revenus des entreprises proviennent de deux grandes sources : d'une part, du financement gouvernemental lié aux ententes de services auquel s'ajoute pour certaines du financement public qu'assurent différents paliers de gouvernements; d'autre part, du financement non gouvernemental comprenant la vente de biens et de services produits par les entreprises (revenus autogénérés). Les ventes moyennes de biens et de services varient d'une entreprise à l'autre selon l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité, les produits et services, etc. Le total des revenus autogénérés estimés pour l'année 2004 dépassait 25 M\$ pour l'ensemble des entreprises. Les autres sources de financement non gouvernementales comprennent des levées de fonds, des campagnes de financement et des dons. Cette source de financement est toutefois marginale.

L'ensemble des activités des entreprises d'insertion s'articule autour de 7 critères auxquels elles doivent se conformer. C'est sur la base de l'application de ces critères qu'Emploi-Québec émet une accréditation. Le Cadre de reconnaissance et de financement prévoit que les entreprises accréditées peuvent accéder à un financement triennal, chose qui n'est pas encore réalisée à l'heure actuelle même si elle prévue depuis 1998.

### **3.4 La contribution des Corporations de développement économique communautaire (CDEC) du Québec**

Les CDEC du Québec

Le réseau des CDEC du Québec compte 15 corporations présentes surtout à Montréal (11) ainsi que dans certaines villes centres ailleurs dans les régions (Trois-Rivières, Sherbrooke, Québec et Gatineau). Certaines d'entre elles existent depuis déjà 25 ans alors que les plus jeunes ont 10 ans d'existence. Les CDEC travaillent à améliorer le cadre de vie, la qualité de vie et les conditions de vie des collectivités où elles sont initiées. Elles sont nées d'initiatives des communautés afin de trouver des réponses aux problèmes sociaux et économiques auxquelles elles sont confrontées.

Une approche qui s'appuie sur la concertation et les besoins de la communauté

Depuis une quinzaine d'années, les CDEC s'affairent à lier le développement économique et social, le développement de la main-d'œuvre et le développement de l'emploi dans les quartiers dévitalisés de leur territoire.

#### **Pratique novatrice**

À Trois-Rivières, **ECOF** (la CDEC), a initié un projet d'économie sociale suite à une enquête de quartier. Les résultats de l'enquête indiquaient des besoins identifiés par la population et relatifs à des services de proximité tels qu'un service de buanderie sécuritaire, un centre public d'accès Internet et un lieu où la population peut socialiser dans un contexte non formel. Le Bucafin (Buanderie Café Internet), une entreprise d'économie sociale, est alors née. Le Bucafin travaille de concert avec d'autres partenaires (Buffet Bouff'elles, Café COMSEP), deux entreprises d'économie sociale qui sont devenues des fournisseurs, en plus de travailler avec les commerçants locaux pour les pâtisseries et le pain. Le Bucafin a fait de la place aux jeunes au sein de sa main-d'œuvre. Une collaboration étroite avec le CJE favorise des espaces de stage pour les jeunes, puis l'embauche sur une base permanente par la suite. Le Bucafin met aussi à la disposition des artistes amateurs des premiers quartiers des espaces d'exposition. Le Bucafin se veut un lieu d'animation citoyenne. Par le biais de son centre d'accès Internet (16 postes), des formations et activités Internet sont offertes aux familles, aux jeunes et aux enfants.

L'approche des CDEC se concrétise à travers un ensemble d'actions intégrantes et structurantes qui peuvent varier d'un territoire à l'autre puisqu'elles interviennent en tenant compte des dynamiques et des besoins propres à leur territoire, et en complémentarité avec les ressources existantes. L'offre de service intégrée des CDEC vise à la fois le développement des entreprises et le développement de la main-d'œuvre. Elle s'appuie sur la concertation des forces vives de la communauté locale.

En synergie avec leurs partenaires locaux, les CDEC s'efforcent de trouver des solutions permettant aux entreprises privées et sociales de croître et de créer des emplois. Par l'innovation et l'expérimentation de nouvelles approches, elles s'assurent également que les personnes sans emploi puissent acquérir les habiletés et compétences requises sur un marché du travail en pleine mutation.

Par exemple, un projet initié par COMSEP, un organisme communautaire en développement de l'employabilité de Trois Rivières vise à créer des postes « Emplois de solidarité » subventionnés à 60 % par l'État (40 % plus les parts de l'employeur par l'entreprise) sur une période de 28 mois.

Une période de préparation de 2 mois est prévue pour les personnes participantes.

Les personnes font ensuite une entrée progressive en emploi, qui passe de 21 à 35 heures semaines selon les besoins de la personne et de l'entreprise.

Dans le cadre de ce projet, les personnes sont accompagnées tout au long de leur démarche par une ressource employée à cet effet.

L'entreprise quant à elle dédie un compagnon d'intégration durant les 3 premiers mois de l'intégration et est soutenue financièrement pour cette tâche.

Plusieurs régions souhaitent bénéficier de ce projet parce qu'il permet d'intégrer les personnes les plus éloignées considérant les caractéristiques de la population à qui il est dédié, soit les personnes cumulant 4 des 5 caractéristiques suivantes : le fait d'avoir plus de 45 ans, le fait d'être prestataire de l'aide sociale depuis plus de 4 années, le fait d'avoir un secondaire 2 ou moins, le fait d'avoir très peu d'expérience de travail et finalement le fait d'être responsable de famille monoparentale.

Les corporations de développement économique communautaire (CDEC) sont des partenaires actifs de leur centre local d'emploi (CLE). Ces acteurs collaborent entre autres dans des dossiers d'embauche locale massive et dans la concertation des acteurs locaux en développement de la main-d'œuvre afin de favoriser une plus grande cohérence des interventions destinées à la préparation et à l'intégration de la main-d'œuvre au marché du travail.

Plusieurs des prestataires ont besoin de formation et d'accompagnement sur une longue période et sont confrontés à des problèmes personnels et des obstacles à l'emploi qui échappent aux mesures régulières des services publics d'emploi.

Les CDEC, des partenaires actifs des CLE

## Pratique novatrice

Depuis ses débuts, le **RESO met sur pied des formations professionnelles qualifiantes et adaptées** aux intérêts et aux besoins des personnes sans emploi. Chaque année, deux formations sont achetées par Emploi-Québec.

**L'adaptation des contenus et des formats de formation est négociée par le RESO avec les Centres de formation professionnelle. Le recrutement, la constitution des groupes de formation, l'encadrement des participants tout au long de la formation et le suivi post-formation relèvent aussi de la responsabilité du RESO.**

Dans des métiers aussi variés que préposé-e aux bénéficiaires, assistance technique en pharmacie, métiers de la construction, etc. le taux de succès obtenu par l'accompagnement qu'effectue le RESO est de 80 %.

## Pratique novatrice

Dans l'arrondissement Sud-Ouest, le faible niveau de scolarité des personnes sans emploi a toujours constitué un obstacle important à l'emploi. Aussi, depuis 1991, **le RESO a développé des partenariats très novateurs avec les Centres d'éducation des adultes (anglophone et francophone) de son territoire pour encadrer et accompagner les personnes sans emploi qui souhaitent compléter le secondaire V** ou obtenir les préalables académiques à une formation professionnelle.

Avec 80 places réservées aux francophones et 20 places réservées aux anglophones, près de 100 personnes peuvent ainsi être accompagnées chaque année par une équipe du RESO, dont le travail s'accomplit sur place, dans les Centres de formation.

**L'expérience du  
RESO :  
développement  
économique et  
développement  
de la main-  
d'œuvre locale**

Le Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO) est une corporation de développement économique communautaire qui œuvre dans les quartiers St-Henri, Pointe St-Charles, Émard-St-Paul et Griffintown. Ces quartiers qui ont été le berceau de l'industrialisation au Canada forment l'arrondissement Sud-Ouest de la Ville de Montréal. S'il continue de figurer parmi les régions les plus défavorisées de l'Île de Montréal, le Sud-Ouest connaît depuis quelques années une véritable renaissance économique et sociale due, en grande partie, aux efforts concertés de tous les acteurs socio-économiques de tout le milieu (entreprises, syndicats, institutions, organismes communautaires), en collaboration avec les partenaires gouvernementaux.

L'un des volets les plus importants du travail du RESO, c'est le développement de la main-d'œuvre. Depuis sa fondation, le RESO a développé une expertise reconnue dans ce domaine et a mis sur pied de multiples projets qui partent des besoins des personnes sans emploi et qui tiennent compte de la réalité du marché du travail. Malgré les succès remportés par le RESO au fil des ans et la croissance économique des dernières années, cette expertise en développement de la main-d'œuvre reste encore un outil indispensable pour le développement du Sud-Ouest car la pauvreté et l'exclusion demeure une réalité quotidienne pour une proportion importante de la population de l'arrondissement.

## 4. L'apport du secteur privé : un partenaire historique et incontournable

---

Si des liens de confiance se sont établis au cours des années, c'est que les organismes communautaires ont su référer les bonnes personnes aux bons endroits pour les bons postes.

À Québec, un employeur du secteur privé s'est présenté dans une entreprise d'insertion pour embaucher d'avance tous les finissants, à cause de la pénurie de personnel mais aussi parce qu'il savait que l'entreprise offrait une formation correspondant à ses besoins.

Malgré le fait que le marché du travail a été caractérisé dans le passé par un surplus de main-d'œuvre, laissant aux entreprises l'embarras du choix dans le processus de recrutement, il est important de souligner la contribution de certaines entreprises privées à l'intégration des personnes vivant de plus grandes difficultés. Les organismes oeuvrant en employabilité ont la préoccupation de l'intégration et du maintien en emploi des personnes en difficulté d'adaptation et ils ont développé des alliances avec l'entreprise privée. Ainsi, historiquement, des relations significatives avec des employeurs ont permis de les compter parmi les partenaires privilégiés dans l'intervention auprès des clientèles des organismes. Ayant acquis une bonne connaissance des entreprises et de leurs attentes, les organismes assurent une présélection en vue de combler des postes. Il arrive fréquemment que les responsables de l'embauche s'adressent directement aux organismes lorsqu'ils sont en recrutement de personnel.

Un autre exemple est celui du RESO, qui a développé au fil des années plusieurs projets spéciaux de promotion de la main-d'œuvre locale à l'occasion d'embauche massive prévue dans des entreprises en implantation du territoire. Dans les années 90 par exemple, le RESO s'est impliqué dans les processus d'embauche de plusieurs entreprises d'importance dont, Club Price (devenu COSTCO), Agmont, Consumers Glass (devenu Owen Illinois), Sanseam. La décision de s'impliquer dans ces dossiers d'embauche a toujours été guidée par les bénéfices que pouvaient en retirer les personnes sans emploi du territoire et par la volonté de sensibiliser les entreprises à l'embauche locale.

### Pratique novatrice

---

Chez **PS Jeunesse**, en Montérégie, on donne la possibilité à des femmes sans emploi et intéressées à intégrer un milieu non-traditionnel de faire un stage rémunéré en entreprise. Ces femmes sont épaulées dans leur démarche de recherche et d'intégration à l'emploi.

Les stages en entreprise leur fournissent une expérience de travail et leur permettent d'accéder à un emploi (dans l'entreprise d'accueil ou une autre). Au total, 8 femmes ont pu bénéficier du programme. Elles ont toutes effectué un stage en entreprise dans un domaine non-traditionnel. En plus d'établir un contact avec plus de 200 employeurs de la région, ce programme a permis à plus de la moitié des participantes d'accéder à un emploi permanent dans leur entreprise de stage.

## Stages supervisés en milieu de travail

Cette relation développée avec l'entreprise privée facilite l'intervention pour assurer à la fois l'intégration et le maintien en emploi. Les dirigeants d'entreprises ont appris à connaître le profil des clientèles reçues dans les organismes d'employabilité et comprennent qu'ils doivent afficher une certaine ouverture et faire preuve d'indulgence face aux difficultés de certaines personnes.

De plus, plusieurs employeurs ont permis aux participants des organismes d'effectuer des stages en entreprise. Soulignons qu'historiquement les organismes membres en particulier du RSSMO et du RQUODE avaient, durant plusieurs années, des budgets consacrés aux stages afin de favoriser l'insertion en emploi de leur clientèle.

Les stages constituent un outil d'intervention qui demeure un atout pour la réussite de plusieurs types de clientèles éprouvant des difficultés importantes. En effet, les stages en entreprise lorsqu'ils sont bien encadrés par un organisme spécialisé, donnent l'occasion aux personnes d'acquérir plusieurs habiletés fondamentales à l'obtention d'un emploi. Selon le type de stages, il s'agira pour certains de développer des aptitudes de base comme la ponctualité, l'assiduité et la capacité d'exécuter des tâches simples dans un délai donné. Pour d'autres, les stages favorisent le développement de qualités professionnelles comme le travail d'équipe, la communication interpersonnelle, le sens des responsabilités. Pour la majorité des personnes, les stages sont aussi une opportunité de connaître le contexte, les conditions et les exigences propres à un métier. Ils peuvent ainsi obtenir une expérience concrète d'un emploi. En ce sens, les stages servent entre autres, pour les jeunes, à clarifier leurs objectifs professionnels.

Depuis quelques années, Emploi-Québec a limité la réalisation de stages au sein des ressources spécialisées. Pourtant, les stages en milieu de travail s'avèrent souvent très pertinents et ont fait l'objet de plusieurs recommandations, notamment lors du Forum de Solidarité Jeunesse à l'automne 2002.

Les stages, un  
outil essentiel du  
coffre à outils  
d'Emploi-Québec

Les organismes communautaires en employabilité ayant déjà géré des stages devraient être parmi les acteurs privilégiés pour actualiser, organiser et réaliser l'offre de service de stages pour les personnes en difficulté.

## Formation adaptée aux besoins des entreprises

Un concept novateur ayant fait ses preuves est celui de l'alternance études-travail. Plusieurs expériences ont été réalisées au sein d'organismes communautaires. Un des principaux facteurs de réussite de ce modèle est le partenariat développé avec des groupes d'entreprises, l'objectif ultime étant de favoriser l'adéquation entre l'emploi et la formation.

À titre d'exemple, la contribution des entreprises privées est déterminante dans la formule développée par Intégration Jeunesse du Québec. Ainsi, les formations sont conçues suite à des analyses de besoins de main-d'œuvre qualifiée réalisées auprès d'un groupe d'employeurs d'un secteur donné. Les entreprises sont ensuite associées à l'élaboration du contenu du programme

### Pratique novatrice

À Montréal, en collaboration avec le CREP (Centre de Ressources éducatives et pédagogiques), **l'organisme Carrefour Relance** a réalisé un projet novateur auprès de deux groupes de 5 couples reconnus prestataires de la sécurité du revenu depuis de nombreuses années et ayant des enfants d'âge scolaire. Le programme **Relance Famille** avait pour objectif d'aider des couples à retrouver leur autonomie personnelle et financière. Les deux parents étaient impliqués dans la démarche de formation préparatoire à l'emploi. **Les activités individuelles et de groupe ainsi que les interventions psychosociales visaient le développement des compétences parentales. L'objectif était de briser le "pattern" connu à l'effet que les enfants ayant des parents bénéficiaires de l'aide sociale ont plus de risque d'être eux-mêmes plus tard prestataires de la sécurité du revenu.**

### Pratique novatrice

À Montréal, **Intégration Jeunesse du Québec**, qui réalise des **formations professionnelles par alternance études-travail** depuis 1985, a initié une douzaine de formations dans des métiers en pénurie de main-d'œuvre pour lesquels il n'existait aucune formation dans le réseau scolaire traditionnel.

Les métiers sont aussi variés que conseiller technique en communication sans fil, technicien-vendeur en articles de sport, commis en alimentation, conseiller animalier, commis aux pièces de véhicules lourds, spécialiste en esthétique auto, etc. L'organisme offre un soutien personnalisé à tous les participants pendant la durée du programme, assure le placement et le maintien en emploi.

de formation et elles peuvent référer des formateurs à l'organisme qui les encadre sur le plan pédagogique. Les entreprises collaborent aussi par le prêt d'équipement, de produits et de matériel didactique. Elles ouvrent des places de stage dans leur secteur d'activités et sont impliquées dans l'évaluation des apprentissages des participants. L'organisme, pour sa part, assure le recrutement et la supervision des stages. Il élabore des séquences d'alternance entre la formation et les stages en tenant compte des périodes propices dans l'entreprise. Enfin, les entreprises embauchent, à la fin du projet de formation, les finissants qui ont pu acquérir durant leur stage, une expérience concrète reliée à leur domaine d'études.

Cette implication de l'entreprise privée témoigne de la vivacité des liens entre les ressources externes en employabilité et le secteur privé traditionnel. Dans une perspective de favoriser l'intégration des personnes en difficultés, il faut soutenir les organismes qui développent des projets de cette nature et les entreprises qui s'y associent.

## 5. Éléments de réussite des démarches d'intégration

L'intégration des personnes plus éloignées du marché de travail constitue un défi de taille. Des stratégies efficaces d'intégration à l'emploi doivent tenir compte de plusieurs facteurs externes (profil de la population, exigences des employeurs) tout en créant des conditions de réussite pour les acteurs impliqués dans la mise en place des démarches d'intégration.

Dans la section suivante, nous tenterons de faire la synthèse des principaux obstacles identifiés par les acteurs impliqués depuis plus de trois décennies dans des pratiques d'intégration pour mettre en évidence les principales conditions de réussite.

### 5.1 La situation économique des personnes: une donnée déterminante

Les personnes éloignées du marché du travail sont pour la plupart dans des conditions de pauvreté au départ de leur parcours, conditions qui affectent grandement leur capacité de se mobiliser dans une perspective d'intégration en emploi. Car un processus d'intégration exige un effort important et soutenu de la part de ces personnes, qui manquent la plupart du temps d'estime de soi et qui ne bénéficient pas d'un milieu de vie capable de leur offrir tout le soutien personnel requis. Ainsi, un travail préalable à l'insertion socioprofessionnelle s'impose dans la plupart des cas afin de mettre en place les conditions de réussite suffisantes. **Ces conditions comprennent la capacité des personnes de répondre à leurs besoins de base c'est-à-dire se loger, se nourrir, se vêtir et se soigner.** D'autres types de conditions réfèrent à l'organisation et les moyens facilitant la participation. Parmi ceux-ci notons la question du **transport et du gardiennage**. La mise en mouvement des personnes implique souvent des frais supplémentaires qui doivent être considérés, et ce, à toutes les phases jusqu'à l'intégration et au maintien en emploi.

#### Pratique novatrice

*A vos plumes*, un projet de **Carrefour Reliance** à Montréal, a été réalisé **auprès de personnes de plus de 30 ans, analphabètes et désireuses d'appivoiser le marché du travail**. L'utilisation de *Nos compétences fortes*, outil de formation développé par l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA) contribue à l'amélioration de l'estime de soi essentielle pour entreprendre de nouveaux apprentissages et elle favorise le développement d'un esprit d'équipe et de collaboration entre les personnes. Cette démarche permet d'accroître le vocabulaire, et l'expression orale et écrite pour décrire des événements ou des procédures de travail. Un support vidéo a été utilisé lors des ateliers. Le but était de développer un projet personnel réalisable dans un avenir rapproché. Les participants ont pris conscience des étapes à franchir pour atteindre un objectif. La majorité a choisi un retour en formation; alphabétisation, rattrapage scolaire, formation professionnelle. **La souplesse de l'approche, la dimension visuelle de l'utilisation de la vidéo pour favoriser les habiletés communicationnelles et l'accompagnement soutenu ont contribué à augmenter le potentiel de ces personnes fortement démunies.**

## 5.2 L'admissibilité aux mesures et programmes

Actuellement, l'ensemble des clientèles éloignées du marché du travail n'a pas accès aux mesures et programmes pour deux raisons principales : soit la personne ne reçoit ou n'a reçu aucune prestation gouvernementale (sans chèque), ou elle a déjà participé à plusieurs mesures. Dans l'un ou l'autre des cas, ce sont les jeunes (incluant les 16-17ans), les femmes, les personnes immigrantes nouvellement arrivées et les personnes présentant d'importantes difficultés d'insertion qui sont exclus des mesures d'emploi. Dans une perspective de pénurie de main d'œuvre, ces personnes représentent un potentiel dont on ne peut se passer.

## 5.3 La participation aux mesures et programmes

Au chapitre des conditions de participation liées à l'activation des mesures passives, nous croyons que certains enjeux et questionnements doivent guider nos choix de société et protéger les droits sociaux des personnes et leur dignité. Par exemple, bien que les primes au travail et à la participation soient considérées comme des mesures d'incitation à la participation, celles-ci ne doivent pas s'opposer aux revenus de base nécessaires à la survie et à la dignité des personnes qui ne participent pas à des mesures actives. Ainsi, la participation doit être sur **une base volontaire**.

## 5.4 Les défis du recrutement et de l'accompagnement

Si certains organismes communautaires rejoignent des personnes par des pratiques de recrutement originales, elles doivent transiter par Emploi-Québec pour un 2<sup>e</sup> niveau d'approbation. Premièrement, les personnes doivent prendre rendez-vous avec Emploi Québec et souvent convaincre leur agent de la pertinence de la mesure de formation ou d'insertion. Pour ces personnes, il s'agit d'une étape qui peut ralentir, voire couper complètement leur désir de se mettre en mouvement.

Qu'il s'agisse d'une personne analphabète, d'une mère monoparentale sur l'aide sociale, d'une personne handicapée ou d'un nouvel arrivant sans compétence reconnue, chacune vit à des degrés différents des situations d'isolement et d'éloignement du marché de travail. Une bonne partie de ces personnes ne connaissent pas les diverses possibilités leur permettant d'améliorer leur employabilité ou tout en les connaissant, ne s'imaginent pas capables de s'y intégrer. Souvent elles ont connu des échecs dans des tentatives antérieures de se former ou de trouver un emploi. D'autres, à cause de leur âge, sont convaincues que le marché de travail ne leur réserve aucun avenir. Souvent, leurs expériences ici ou à l'étranger avec l'appareil d'État ont provoqué des sentiments de méfiance envers les structures gouvernementales. Pour les prestataires d'aide sociale, la relation avec l'État a été définie historiquement dans un contexte de contrôle lié à la dispensation d'une aide financière de dernier recours. Les personnes immigrantes provenant de pays gouvernés de façon répressive ou ayant connu des situations de conflit, vivent aussi un certain inconfort dans leur relation avec les structures gouvernementales. Finalement, certains groupes sont complètement isolés compte tenu des barrières de langue, de culture, d'handicap physique ou intellectuel, d'antécédents judiciaires ou de problèmes liés à la santé mentale.

Le défi de rejoindre ces personnes et de les convaincre de la pertinence d'investir dans un processus de formation ou d'intégration à l'emploi est de taille. L'enjeu de recrutement a été identifié depuis fort longtemps comme un problème auprès de ces clientèles. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a mis en place depuis plusieurs années différentes pratiques. Bien que ces pratiques aient apporté certains résultats, elles ne suffisent pas et cela pour plusieurs raisons.

### Pratique novatrice

En Montérégie, le **Service de développement d'employabilité de la Montérégie (SDEM)** offre, depuis 1998, une formation de 40 semaines en *Téleservices*, c'est-à-dire en services téléphoniques qui impliquent l'utilisation des technologies de l'information. Initialement réservée aux **personnes ayant une déficience visuelle** résidant sur le territoire de la Montérégie, la formation accueille maintenant des personnes présentant d'autres types de limitations et **le recrutement s'effectue partout au Québec**, en accord avec le principal bailleur de fonds, Emploi-Québec. Dans la cohorte actuelle, on retrouve d'ailleurs une étudiante qui provient de l'Abitibi !



Premièrement, les processus de recrutement doivent tenir compte des situations d'isolement des personnes et de la nécessité de varier le type de recrutement pour tenir compte des réalités diverses. Ainsi, c'est souvent de bouche à oreille, via des réseaux d'amitié ou de voisinage ou par l'établissement de liens de confiance avec un individu que des personnes éloignées du marché du travail décident d'entreprendre une démarche d'insertion.

Malheureusement, certaines politiques d'Emploi-Québec empêchent souvent de telles pratiques. Emploi-Québec oblige des groupes en employabilité à faire approuver la participation des personnes qu'ils recrutent par des agents des Centres locaux d'emploi. On refuse trop souvent de reconnaître l'expertise des organismes en matière de recrutement et d'évaluation des participants.

Le personnel de plusieurs organismes en employabilité doit négocier chaque cas avec le centre local d'emploi, générant des deux côtés un travail administratif qui empiète sur le temps en service direct à la clientèle.

Dans certains cas, les organismes communautaires dépendent totalement de la référence d'Emploi-Québec ou de la Sécurité du revenu. Dans les faits, ces réseaux ne sont pas toujours en mesure de respecter les ententes de référence signées avec les organismes d'employabilité. Il en résulte la sous-utilisation des infrastructures existantes dans plusieurs organismes d'employabilité et entreprises d'insertion.

**Cet aspect prend d'ailleurs une dimension toute particulière dans le contexte actuel du projet de Convergence des services de la Sécurité du revenu et de ceux d'Emploi-Québec, où le gouvernement affirme vouloir accorder la priorité au retour à l'emploi des personnes exclues ou éloignées du marché du travail. Nous constatons le niveau déjà limité de références provenant de ce réseau et on ne peut que questionner sa capacité de procéder adéquatement à l'évaluation de l'employabilité de clientèles vivant des problématiques particulières, et ce, sans compter les coupures d'effectifs encore à venir. Dans une perspective d'optimisation de l'accès et du retour à l'emploi de la clientèle ciblée, la contribution et l'expertise des organismes oeuvrant en employabilité devraient plus que jamais être mises à profit dans le processus de recrutement.**

À cause de leur dynamique sociale et personnelle, leurs conditions économiques et leur rapport au système public, les personnes éloignées du marché du travail ont besoin **d'être accompagnées tout au long de leur processus de cheminement vers l'emploi**. Cette relation d'aide et cet accompagnement ont toujours été au cœur de l'approche préconisée par les organismes communautaires en développement de la main-d'œuvre.

L'importance de l'accompagnement a été reconnue par Emploi-Québec suite, notamment, à l'évaluation de l'interruption de la participation avant terme, réalisée par la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. Des travaux portant sur la fonction d'accompagnement ont été réalisés et concluent avec une recommandation que les intervenants accompagnent davantage les individus à risques d'interrompre leur participation, et ce, en **partenariat et en complémentarité** avec les ressources concernées du milieu.

### Pratique novatrice

À Montréal, chez **Action main-d'œuvre**, on conclut l'expérimentation du projet CONTINUUM PLUS, qui a été précédée du projet Plan intégré de continuité (PIC).

Par ces projets, on a clairement démontré qu'en planifiant et en harmonisant les interventions des différents acteurs dans une approche intersectorielle, on permet au **jeune ayant une déficience intellectuelle** de poursuivre, pendant et après sa scolarisation, une démarche cohérente d'insertion socioprofessionnelle respectant son projet de vie. Ainsi, on optimise ses chances d'accéder au marché du travail, et ce, le plus rapidement possible. Il a été clairement démontré que le taux d'emploi de cette clientèle passe de 27 % à plus de 50 % lorsqu'on la supporte dans son processus de **Transition école-travail** et qu'elle bénéficie de services spécialisés à l'emploi.

L'accompagnement et le suivi des personnes en démarche d'intégration à l'emploi

L'accompagnement constitue une condition de réussite essentielle pour des démarches d'insertion de personnes éloignées du marché de travail. Toutefois, il est essentiel de bien définir la nature de l'accompagnement requis. Comme il ne s'agit pas d'une intervention ponctuelle, l'accompagnement est nécessaire durant toute la période de dépistage, d'évaluation, ainsi que tout le long du processus de développement de l'employabilité, de formation, de retour aux études ou de stages, ainsi qu'à **la suite du processus, ce qui est appelé la période post participation**. Cette dernière période implique à la fois l'aide à la recherche d'emploi, l'aide au placement et l'aide à l'intégration ainsi qu'au maintien en emploi. L'accompagnement fait également référence aux besoins psychosociaux des personnes visées.

Présentement, ce type d'accompagnement est très difficile à obtenir dans le cadre des mesures actuelles. Ces mesures et programmes se basent sur une approche compartimentée qui n'est pas concordante avec les besoins et la réalité de vie des personnes éloignées du marché du travail. Les intervenants de référence d'une personne en démarche d'insertion peuvent ainsi changer à chaque fois que celle-ci change de statut ou de mesure, et une fois en emploi, aucun accompagnement n'est prévu dans le coffre à outils d'Emploi-Québec.

Pourtant, si nous voulons augmenter l'efficacité des mesures d'insertion des personnes éloignées du marché du travail, il faut agir sur plusieurs dimensions, parallèlement au processus d'employabilité : l'organisation de la vie quotidienne, les obstacles liés à la précarité des conditions de vie, etc. Une approche globale et un accompagnement soutenu par une personne de confiance sont essentiels.

Les personnes ont besoin de cheminer de façon constante plutôt que de participer à plusieurs mesures individuelles et compartimentées. Par exemple, l'intégration à un parcours d'insertion socioprofessionnelle, à une démarche de francisation ou d'alphabétisation, ou encore à la mise en marche d'un processus pour obtenir des équivalences de niveau secondaire ont comme résultat de réduire la durée de la démarche d'insertion. Un fonctionnement linéaire et compartimenté est non seulement très long et inefficace mais peut aussi être démotivant pour les personnes. Une approche globale et souple, basée sur les besoins des personnes doit tenir compte des éléments suivants :

- la continuité de l'intervention pour aider à maintenir la motivation;
- la capacité à répondre à plusieurs besoins dans un même parcours;
- des horaires qui tiennent compte de la réalité et du rythme des personnes;
- une durée plus longue des parcours.

Malheureusement, le coffre à outils d'Emploi-Québec, tel qu'il est utilisé présentement, a comme impact de compartimenter chaque mesure et de réduire les possibilités d'une approche globale.

### Pratique novatrice

Du côté du **Programme d'organisation au travail** à Montréal, on mène des projets novateurs tels la **Radio et la Télé sans Frontières** qui permettent aux jeunes de la rue d'établir des échanges sur l'intégration. Le but est d'effectuer un cheminement vers l'intégration en emploi. Les jeunes de la rue peuvent ainsi découvrir et expérimenter la vidéo et la radio.

**Ces programmes offrent un accompagnement tout au long du processus de production** : références lors de la recherche et de l'écriture, aide à l'organisation des tournages, prêt de l'équipement (caméra, kit audio, salle de montage), soutien technique au montage, suivi administratif (autorisations de tournage, droits musicaux, archives), aide à la distribution des documents (organisation de projections, inscription à des festivals...) afin d'assurer la visibilité des productions. Environ 30 personnes bénéficient de ces deux programmes annuellement. La radio vise davantage la mise en mouvement et le développement des compétences personnelles. La télé joue sur 2 volets : l'insertion sociale et le placement en emploi, où les équipes sont composées de finissants dans un domaine connexe à la production télévisuelle. La Radio et la Télé sans Frontières ont un taux de placement en emploi de 60 %.

Ainsi, récemment, les statistiques fournies par un des Centres de formation générale de Montréal montrent que le taux d'abandon a diminué de 12 % par rapport à l'année précédente, alors que le service de suivi et d'accompagnement n'était pas encore offert par un organisme en employabilité.

De plus, le manque de souplesse fait en sorte qu'il est très difficile d'adapter un parcours pour tenir compte de l'ensemble des besoins des personnes. Par exemple, les règles de fonctionnement de la formation aux adultes dans les milieux scolaires font en sorte que les gens doivent être en classe pendant 30 heures pour avoir accès à une formation payée par Emploi-Québec. Pour les gens qui n'ont pas été à l'école depuis des décennies et qui ont connu des échecs en milieu scolaire, la marche est très haute, ce qui peut mener à des taux d'abandon importants.

D'ailleurs, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale a mis de l'avant plusieurs des recommandations du plan d'action et de la Politique d'éducation des adultes et de formation continue adoptée par le gouvernement. L'une d'elle visait à renforcer les liens entre les institutions scolaires et les ressources externes en employabilité de manière à utiliser l'expertise de ces dernières dans le soutien, le suivi et l'accompagnement des adultes qui retournent en formation.

Depuis 2003, certains organismes d'employabilité ont d'ailleurs réalisé avec succès des projets de suivi et d'accompagnement à l'intérieur de Centres de formation professionnelle et de Centres de formation générale et ce, dans quelques territoires de différentes commissions scolaires. Les objectifs de ces projets pilotes visent à augmenter la ténacité de la clientèle dans les apprentissages et la résolution de problèmes, palier au décrochage scolaire en diminuant le taux d'abandon, favoriser la réalisation des profils de formation et réduire le délai de scolarisation. Les résultats des activités de suivi et d'accompagnement réalisées dans ces centres de formation démontrent clairement une baisse du taux d'abandon.

Considérant le fait que la formation demeure un atout significatif dans la réalisation professionnelle d'un individu et que les personnes éloignées du marché du travail constituent une clientèle qu'il est prioritaire de former, nous croyons qu'il faut être proactifs. Nous sommes d'avis qu'il faut utiliser les ressources et les compétences existantes dans les organismes spécialisés pour aider les adultes à se maintenir en formation.

Un autre enjeu est le facteur temps. Le degré d'éloignement des personnes cumulant plusieurs limites à leur intégration à l'emploi constitue un facteur qui est lié de façon intrinsèque au temps dont elles ont besoin pour compléter avec succès un processus d'insertion socioprofessionnelle. Elles ont besoin de temps pour établir des liens de confiance, pour apprendre sur elles-mêmes, sur les autres et sur le fonctionnement de la société, pour reconnaître leurs forces et leurs limites, pour trouver des solutions et réduire les obstacles à l'emploi, pour reconnaître leurs compétences et pouvoir les mettre en valeur, pour intégrer les apprentissages et pour prendre conscience de leur évolution personnelle. Ici, **la notion de temps est une condition déterminante de réussite**. Il permet non seulement de développer l'employabilité des personnes mais aussi, par la suite, de sauvegarder leurs acquis et maintenir leur intégration.

## 5.5 La recherche et l'innovation

C'est parce qu'elles trouvent leurs racines dans les besoins exprimés par les communautés que les pratiques communautaires apportent souvent des idées nouvelles pour résoudre différents problèmes vécus par les personnes en difficulté. Or, pour faire face au défi de l'intégration en emploi des personnes éloignées du marché du travail, la

### Pratique novatrice

**Agir en amont** réalisé par **Gestion Jeunesse Emploi**, à Québec, a permis à **26 jeunes décrocheurs de 16 et 17 ans dont les parents sont prestataires de l'assistance emploi** de les amener progressivement vers un **retour à l'école**, une intégration à l'emploi ou des démarches pour régler une ou des problématiques.

Le modèle de continuum de services a permis de mobiliser les acteurs du milieu pour accompagner les jeunes afin qu'ils évitent le recours à l'assistance emploi. La souplesse du modèle d'activités, la dimension personnalisée et l'accompagnement soutenu représentent dans ces cas des facteurs importants de réussite.

Les organismes œuvrant en employabilité sont parmi les acteurs privilégiés pour actualiser, organiser et réaliser des actions visant le raccrochage scolaire, le suivi et l'accompagnement de cette clientèle.

capacité d'innover, d'expérimenter de nouvelles approches et de développer de nouveaux projets, représente un enjeu majeur pour les organismes communautaires de développement de la main-d'œuvre.

En effet, dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre que nous décrivions plus haut, où la croissance de l'économie et de l'emploi ne s'accorde pas avec la capacité d'une partie significative de la population d'occuper les emplois disponibles, les organismes communautaires de développement de la main-d'œuvre ont plus que jamais besoin d'un espace reconnu d'innovation pour adapter leurs activités d'accompagnement et de formation aux besoins des personnes sans emploi et à ceux du marché du travail.

Pour ce faire, il faut reconnaître que les mesures dont Emploi-Québec assume la responsabilité ne peuvent répondre aux besoins de toutes les personnes sans emploi et que les exigences normatives de ces mêmes mesures ont parfois pour effet d'exclure des personnes qui auraient pourtant bien besoin d'un coup de main.

Le partenariat entre Emploi-Québec et les organismes communautaires qui oeuvrent en employabilité ne doit donc pas reposer uniquement sur la gestion des mesures existantes et la complémentarité de nos actions. Il doit faire appel aussi à une complicité réciproque dans l'action et à toute la souplesse qu'exige la recherche des meilleures solutions pouvant permettre aux personnes sans emploi de sortir de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Des démarches de formation et d'intégration en emploi réussies devraient avoir préséance sur des normes trop rigides.

Enfin, le travail relié à l'innovation est exigeant. Il faut pouvoir consacrer du temps à la recherche des meilleures opportunités, à l'identification des besoins auxquels nous voulons répondre, à la concertation des partenaires du milieu que nous cherchons à impliquer, à l'élaboration des projets, etc. À cause de leur enracinement dans les communautés, de leur implication dans les dynamiques locales et régionales et de leur capacité à réagir rapidement aux situations, les organismes communautaires de développement de la main-d'œuvre naviguent généralement bien dans la recherche et le développement d'alternatives concrètes qui répondent aux besoins des personnes à qui ils viennent en aide. C'est aussi dans la perspective d'unir nos efforts et nos expertises pour venir en aide au plus grand nombre possible de personnes socialement et économiquement exclues, que le partenariat entre les organismes communautaires et Emploi-Québec **doit reconnaître concrètement** la nécessité du travail d'innovation et le temps qui doit y être consacré.

## 6. Les recommandations

---

**Dans le cadre de l'établissement de leur entente de service avec Emploi-Québec, n'est-il pas alors tout à fait inconséquent que les organismes oeuvrant en employabilité se voient relayés à un statut de « mesures » contenues dans le coffre à outils ?** Outre les contradictions et les difficultés ci-haut mentionnées, comment entend-on réellement actualiser, dans ce contexte, certaines affirmations du Protocole impliquant Emploi-Québec et les organismes partenaires et qui réfèrent à des énoncés tels « Les organismes communautaires sont des entités autonomes », « Des identités distinctes, des missions qui se complètent » et « Une complémentarité vers un objectif commun » ?

Dans le cadre des réflexions menées par le comité de travail sur la mise en œuvre de nouvelles stratégies pour favoriser la contribution de tous et toutes au défi du Québec face à l'emploi, nous formulons au gouvernement du Québec **9 recommandations**, à l'égard des considérations suivantes:

- considérant que le Québec a actuellement besoin de toute la main d'œuvre potentielle pour relever le défi de l'emploi;
- considérant les défis à relever et les obstacles à réduire pour permettre aux personnes les plus éloignées du marché du travail de contribuer à l'augmentation du taux d'emploi;
- considérant l'expertise et la contribution des organismes communautaires oeuvrant en employabilité et en développement de la main d'œuvre de même que du secteur de l'économie sociale;
- considérant les alliances déjà établies par les organismes et leur grande connaissance des besoins de la clientèle en difficulté;
- considérant que l'accompagnement des personnes doit se faire à partir des lieux d'appartenance des personnes, que l'accompagnement dispensé par Emploi-Québec aux différentes clientèles ne constitue qu'un segment d'une intervention beaucoup plus globale, que les personnes ont le choix de leur démarche et du lieu d'accompagnement et que les organismes communautaires en employabilité ont créé des liens de confiance avec les populations qu'elles desservent ;
- considérant que ces organisations communautaires ont créé des passerelles entre elles et les autres acteurs du marché du travail ;
- considérant la mise en place du protocole de reconnaissance et de partenariat entre le gouvernement du Québec et les organisations communautaires oeuvrant en employabilité;
- considérant les efforts qu'il sera nécessaire de déployer pour innover et développer des pratiques alternatives en matière d'intégration socioprofessionnelle des personnes les plus éloignées du marché du travail ;

**et dans le contexte des travaux de la Commission des partenaires en regard de la révision du coffre à outils d'Emploi-Québec, du renouvellement de la loi 157 et de la mise en œuvre du plan gouvernemental sur l'emploi, le comité de travail propose les recommandations suivantes en regard des personnes éloignées du marché du travail.**

## **Recommandation 1: L'accompagnement et le suivi des personnes**

Les personnes éloignées du marché du travail, à cause de leur dynamique sociale et personnelle, de leur condition économique et de leur rapport au système public, ont besoin d'être accompagnées tout au long de leur processus d'insertion et de maintien à l'emploi. Cette relation d'aide et cet accompagnement ont toujours été au cœur de l'approche préconisée par les organismes communautaires en développement de la main-d'œuvre. Or, les mesures actuelles permettent difficilement de telles pratiques. Ainsi nous recommandons:

- d'intégrer et reconnaître dans le coffre à outils **la notion d'accompagnement et le suivi** des personnes à toutes les étapes de leur parcours, incluant le processus de placement, d'intégration et de maintien en emploi;
- de permettre aux ressources en développement de la main d'œuvre et de l'employabilité d'accompagner les personnes pour les dimensions parallèles à la mesure dont ils bénéficient et qui font obstacle au parcours d'insertion socioprofessionnelle;
- de renforcer le maillage entre les organismes communautaires en employabilité et les entreprises d'économie sociale;
- **de reconnaître les coûts réels reliés au processus d'accompagnement et de suivi** dans les ententes avec les différentes ressources externes et les autres partenaires impliqués dans les processus d'insertion socioprofessionnelle (entreprises d'insertion, entreprises d'économie sociale, formations préparatoire à l'emploi, etc.).

### **Pratique novatrice**

Les organismes **Défi-Emploi d'Antoine Labelle** et **Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie** ont mis en place le projet Synchro qui a été réalisé en collaboration avec l'Université de Sherbrooke et Emploi-Québec des régions des Laurentides et de l'Estrie.

Il s'agit d'un projet de 20 semaines qui vise à recréer un **lien significatif entre les exclus de la société pour contrer le processus de désinsertion et freiner l'assistanat chronique**. Le projet favorise la synchronisation de l'individu et de son environnement en étant un activateur d'interaction, de réseautage et d'appartenance sociale. Depuis 2 ans, ce projet a permis la mise en mouvement de 30 personnes très éloignées du marché du travail. À ce jour, on peut affirmer que les résultats intermédiaires sont nombreux et que 30 % des participants sont en emploi ou aux études.

## **Recommandation 2 : La souplesse et la continuité dans les mesures et le parcours**

Le processus d'insertion socioprofessionnelle ne peut pas être un processus linéaire, particulièrement dans le cas des personnes faisant face à de multiples obstacles à leur intégration au marché du travail. Un fonctionnement linéaire et compartimenté est non seulement très long et inefficace mais peut aussi être démotivant pour les personnes. Malheureusement le coffre à outils d'Emploi-Québec, tel qu'il est utilisé présentement, a comme impact de compartimenter chaque mesure, en empêchant notamment l'utilisation simultanée de deux mesures, et de réduire les possibilités d'une approche globale. Ainsi nous recommandons:

- de reconnaître aux organismes communautaires oeuvrant en employabilité un réel statut « d' organisme partenaire » en lieu et place de celui de mesure, de soutenir leurs pratiques novatrices et ainsi adapter les mesures du coffre à outils d'Emploi-Québec afin de maximiser ces pratiques et favoriser leur essor;
- d'adapter les parcours pour tenir compte de l'ensemble des besoins des personnes au niveau de la durée, de la fréquence et du rythme, notamment en assouplissant le nombre d'heures exigées pour la formation;

- d'intégrer dans le coffre à outils des mesures de plus longue durée afin non seulement de développer l'employabilité des personnes mais aussi de maintenir leurs acquis et leur intégration;
- de reconnaître les besoins de prolongation des parcours lorsqu'ils sont demandés par les personnes et les ressources qui les accompagnent.

### **Recommandation 3:Le recrutement et l'évaluation des besoins**

Dans une perspective d'optimisation de l'accès ou du retour à l'emploi de la clientèle ciblée, la contribution et l'expertise des organismes oeuvrant en employabilité devraient plus que jamais être mises à profit dans le processus de recrutement. Leur proximité et leur ancrage dans leur communauté légitiment ce rôle, ainsi que leur capacité et expertise à identifier les besoins des personnes qui sollicitent leur aide. Ainsi, nous recommandons de :

- **reconnaître le rôle et la fonction de recruteur et d'évaluateur des organismes en employabilité** afin de maximiser la mise en mouvement des personnes dépitées par les organismes et de reconnaître également les frais liés au recrutement.

Et à cette fin :

- que ce rôle soit soumis à des règles et à des mécanismes souples d'admissibilité et de rétro information entre les organismes en employabilité et Emploi-Québec, tout en considérant le nombre de places déterminé à l'entente de service conclue avec l'organisme;
- que soit évalué l'impact du recrutement direct par les organismes en employabilité et les entreprises d'économie sociale sur l'accroissement du nombre de personnes aidées (emplois créés, postes d'insertion), dans une perspective d'activation des mesures passives ;
- que les fonctions de recrutement et d'évaluation **renforcent le rôle des organismes à établir des diagnostics auprès de leur clientèle;**
- qu'Emploi-Québec reconnaisse et assume sa responsabilité partagée au niveau du recrutement et qu'il s'engage à référer aux ressources externes les personnes qui ont besoin de services.

#### **Pratique novatrice**

L'organisme **Services Intégrés pour l'Emploi** (Centre du Québec) a su mettre sur pied un projet qui a permis à une main-d'œuvre d'expérience (**des couturières âgées de 55 ans et plus ayant vécu une mise à pied** suite à la fermeture de l'entreprise qui les employait) de réintégrer le marché du travail via d'autres secteurs d'activité afin de leur éviter de vivre à nouveau une expérience similaire de fermeture d'entreprise.

Ce projet pilote s'est déroulé sur une période de 9 mois et fut une très belle réussite considérant que près de 90 % des cinquante participantes ont obtenu un résultat professionnel répondant à leurs attentes.

#### **Pratique novatrice**

L'organisme **Transition Plus** (Bas-St-Laurent) a mené un **Projet pilote pour travailleurs âgés (PPTA)**. Ce projet a favorisé la réintégration sur le marché du travail de personnes âgées de 55 à 64 ans en tâchant de répondre aux besoins de chercheurs d'emploi plus âgés de se trouver du travail et aux besoins d'employeurs à la recherche de main-d'œuvre qualifiée et disponible. Ceci fut réalisé en sensibilisant le milieu à la reconnaissance des compétences des travailleurs âgés et aux nombreux avantages de leur embauche. **Sur une période s'échelonnant sur trois ans, 134 personnes ont pu participer à ce programme.** 19 entrepreneurs de 55 à 64 ans ont pu réaliser leur projet d'entreprise ou de travailleur autonome. 43 travailleurs de 50 ans et plus ont réintégré le marché du travail et/ou ont suivi une formation adaptée. Vingt autres auront vécu une expérience unique d'un bilan complet de leurs compétences, d'une évaluation de celles-ci en situation de travail et d'une attestation finale.

#### **Recommandation 4 : Le renforcement et le développement de lieux de travail dédiés**

Les milieux de travail dédiés à la création d'emplois ou de postes d'insertion pour des personnes en situation d'exclusion sont de véritables incubateurs d'insertion socioprofessionnelle. L'histoire a fait preuve des réussites de ce type de pratiques et qu'on le veuille ou non, certains groupes de personnes (les personnes handicapées, les personnes les plus exclues socialement, les jeunes en situation de marginalité, les personnes cumulant de multiples problématiques sociales) ont besoin de ces lieux dédiés pour accéder au monde du travail et/ou réintégrer la société. Les entreprises adaptées, les entreprises d'insertion ainsi que certains secteurs du réseau de l'économie sociale sont uniques dans leur pratique. Ces initiatives sont non seulement des lieux d'insertion mais elles contribuent également à la création d'emplois (via le volet économie sociale de ces entreprises). Elles permettent une meilleure utilisation des ressources disponibles en s'appuyant sur une combinaison de l'utilisation de celles-ci : vente de produits et services sur le marché, contribution bénévole des administrateurs et de la communauté, soutien public à la fonction d'insertion. Ainsi nous recommandons :

- d'augmenter le nombre de postes dans les entreprises adaptées et les entreprises d'insertion;
- de consolider et soutenir le développement des entreprises d'insertion dans toutes les régions ;
- d'augmenter la durée des subventions salariales dédiées au secteur de l'économie sociale ;
- de favoriser des partenariats entre les organismes en employabilité et les entreprises d'économie sociale dans des démarches d'accompagnement et de formation en emploi ;
- de soutenir le développement d'entreprises d'économie sociale qui cumulent une double mission de production d'un bien ou d'un service et l'intégration des personnes éloignées du marché du travail (comme on le fait, par exemple, dans le secteur de la gestion des matières résiduelles) ;
- de soutenir le développement des entreprises ayant comme mission l'insertion par la mise en œuvre d'une politique d'achat gouvernementale qui favoriserait un pourcentage des achats publics dans ces réseaux (d'autres pays ont fait ces choix sociaux) ;
- d'encourager la grande entreprise à effectuer un volume minimum d'achats auprès d'entreprises ayant l'insertion comme mission.

#### **Recommandation 5 : L'accessibilité**

La question de l'accessibilité demeure une condition nécessaire pour atteindre les objectifs et les défis que nous devons relever afin d'augmenter le taux d'emploi au Québec. La participation de tous et toutes à ce défi passe par un plus grand accès aux mesures, programmes et projets pilotes qui seront initiés par les organisations. Les critères actuels d'accès aux différentes mesures et programmes sont trop restrictifs.

##### **Pratique novatrice**

Dans le Bas Saint-Laurent, au **SSMO L'Élan**, on a expérimenté une formule souple de **Formation/stages en entreprise** qui a permis à **des personnes handicapées incapables de suivre une formation dans le système d'éducation régulier** d'obtenir un diplôme prouvant qu'elles sont capables d'occuper certaines fonctions à la satisfaction des employeurs. En plus de recevoir une **formation en entreprise**, donc bien adaptée aux besoins du marché, les étudiants ont eu droit à différentes formes d'aide et d'accompagnement pour supporter leur formation, leur intégration et leur maintien en emploi. Le fait d'offrir la formation en entreprise permet aussi de varier beaucoup plus facilement les formations offertes.



Si les personnes ont accès aux programmes et mesures, toutes n'ont pas accès au soutien financier qui les accompagne. C'est le cas de plusieurs femmes, de jeunes habitant avec leurs parents, des personnes en attente de statut d'immigration. Ainsi nous recommandons:

- d'offrir aux personnes sans chèque l'accès aux mesures et programmes en accordant, entre autres, des allocations leur permettant de mener à terme leur démarche;
- de permettre l'accès universel sans condition aux différentes mesures et programmes plutôt que de prioriser par clientèle cible. Cela permettrait une plus grande mixité des clientèles et aurait, par le fait même, des effets bénéfiques sur le processus de ces personnes;
- de permettre la participation à plus d'une mesure à la fois afin que les personnes aient toutes les chances de réussir leur intégration (par exemple, une personne pourrait poursuivre une démarche de préparation à l'emploi qui serait soutenue en même temps par des cours d'appoint en alphabétisation, ou aller chercher des équivalences académiques tout en poursuivant une démarche de francisation).

### **Recommandation 6 : La participation du secteur privé**

La participation du secteur privé est essentielle au défi que nous devons collectivement relever. Il est important de souligner la contribution de certaines entreprises privées à l'intégration des personnes vivant de plus grandes difficultés. Dans les faits, un ensemble d'organismes communautaires ont, au fil des années, tissé des liens avec les entreprises de leur communauté. Grâce à des contacts directs avec les employeurs, ces organismes ont pu mettre en adéquation les capacités de personnes qu'elles accompagnent avec les attentes des employeurs. La participation et l'expertise des organismes en employabilité deviennent une condition de réussite, tant pour les personnes que pour les entreprises en regard de leur rôle d'agent intégrateur. Le soutien au suivi doit s'appuyer sur l'injection de ressources dédiées à cette tâche. Toutefois, ces contributions ont, dans la plupart des cas, été accompagnées d'incitatifs dans le cadre de projets pilotes. C'est pourquoi nous sommes convaincus que l'incitation du secteur privé à l'intégration des personnes éloignées passe par différentes pistes. Considérant le fait que les stages font partie depuis longtemps du coffre à outils de plusieurs organismes en employabilité et que les liens avec l'entreprise privée sont déjà établis, nous recommandons qu'Emploi-Québec réactive ce dossier. Ainsi nous recommandons :

- qu'Emploi-Québec encourage la négociation d'ententes entre les entreprises privées et les organismes oeuvrant en employabilité;
- qu'Emploi-Québec encourage la promotion d'ententes directes entre les organismes en employabilité et les entreprises privées;
- qu'Emploi-Québec entreprenne à court terme des travaux avec les organismes en employabilité afin d'actualiser une

#### **Pratique novatrice**

Certains membres de l'ACREQ se sont intéressés à un programme pour les clientèles moins prêtes à intégrer le marché du travail, ou encore plus défavorisées sur le plan de l'emploi. Ce programme que l'on qualifie de **Groupe d'insertion par l'économie (GRIPE)** a été expérimenté dans la région de Rivière-du-Loup et a apporté des résultats forts satisfaisants. De tels services sont compatibles avec la structure du programme Club de recherche d'emploi (CRE), et ce, même si ces services s'adressent à une clientèle toute autre. Le Club de recherche d'emploi de Trois-Rivières a réussi à mettre un tel service à la disposition de sa clientèle. Pourtant, ce projet expérimental a été proposé par quelques cinq clubs du Québec et a été refusé par les décideurs d'Emploi-Québec en 2002. Certains principes sous-tendent l'action des GRIPE et sont mentionnés en annexe de ce document.

En fait, l'intervention doit porter tout autant sur les entreprises (susciter leur engagement, les amener à réfléchir sur leurs pratiques d'embauche, d'intégration et de formation des nouveaux salariés) que sur les chercheurs d'emploi. Il s'agit donc d'une approche interactive où les entreprises sont directement concernées et participent étroitement au processus qui, d'une certaine manière, les favorise. Ce sont des entreprises du secteur privé, de toutes tailles et de tous les secteurs.

formule de stages répondant aux besoins des clientèles, puisque la réalisation de **stages supervisés** par les organismes en employabilité a fait ses preuves et demeure très pertinente pour plusieurs types de clientèle en difficulté;

- **qu'Emploi-Québec soutienne financièrement le suivi en entreprise des personnes en processus d'intégration à l'emploi par les organismes**, considérant que ce suivi est lourd pour les entreprises qui n'ont pas toujours les ressources adéquates pour accomplir cette tâche;
- **d'augmenter le nombre de subventions salariales** pour faciliter l'intégration des personnes plus éloignées et ce, dans différents secteurs d'activités (services aux personnes, secteur manufacturier, commerces au détail);
- **d'augmenter la durée des subventions salariales** dédiées au secteur privé de manière à maximiser, tant pour les personnes que pour les entreprises, les conditions favorables à l'atteinte des objectifs d'intégration;
- **d'assouplir les modalités d'application actuelles** des subventions salariales de manière à les adapter aux objectifs poursuivis;
- **de dédier des subventions salariales** aux personnes qui ont besoin de formation en entreprise ce qui aurait une influence sur le développement des compétences et le maintien des acquis;
- d'augmenter le nombre et la durée des Contrats d'intégration au travail (CIT) pour les personnes handicapées;
- de considérer les organismes oeuvrant en employabilité parmi les acteurs privilégiés pour actualiser, organiser et réaliser des actions visant le raccrochage scolaire ainsi que le suivi et l'accompagnement de cette clientèle;
- **de permettre l'émergence de projets pilotes de type « emplois de solidarité ».**

### **Recommandation 7 : La recherche et le développement**

L'innovation et le développement d'alternatives s'appuient sur le développement d'expertises, d'approches et de nouvelles pratiques, que ce soit en matière d'insertion socioprofessionnelle, de formation ou de développement local. Ces pratiques ont en commun le fait de répondre aux besoins des personnes le plus adéquatement possible dans le contexte socio-économique dans lequel elles évoluent. Les organismes communautaires oeuvrant en développement de l'employabilité, les CDEC, le réseau d'économie sociale et les entreprises d'insertion ont développé plusieurs pratiques alternatives qui ont fortement contribué à la création d'emploi, au développement économique de leur milieu et à l'intégration des personnes les plus

#### **Pratique novatrice**

À Beauharnois et à Saint-Hyacinthe, en Montérégie, le **Service de développement d'employabilité de la Montérégie (SDEM)** a mis sur pied une **formation en horticulture**, adaptée aux **personnes ayant une déficience intellectuelle**.

En plus d'une pédagogie et d'un programme taillés sur mesure pour la clientèle, ce programme se distingue par son financement complémentaire. En effet, le programme est financé non seulement par Emploi-Québec et par le Fonds d'intégration des personnes handicapées du gouvernement fédéral, mais aussi par les commissions scolaires. Chacun y met du sien et les producteurs agricoles reçoivent une aide précieuse pour **répondre à la pénurie de main-d'œuvre** dans le « jardin du Québec ».

#### **Pratique novatrice**

À Sorel, en Montérégie, le **Service de développement d'employabilité de la Montérégie (SDEM)**, en collaboration avec la Commission scolaire de l'endroit a offert une **formation en Cuisine de restauration rapide** à des **personnes présentant des problèmes de santé mentale**. Plusieurs des diplômés ont trouvé de l'emploi dans les commerces locaux mais, parallèlement, le SDEM a participé à la mise sur pied d'une entreprise d'économie sociale, **Les saveurs du marché**, qui a embauché une bonne partie des finissants de la formation.

éloignées du marché du travail. Ces pratiques se sont développées grâce à la possibilité d'initier des projets pilotes et des expérimentations. Ainsi nous recommandons :

- **la création de fonds dédiés à la recherche, à l'expérimentation et au développement** afin que les organisations puissent continuer à expérimenter et à développer divers projets pilotes novateurs;
- **de recréer un fonds d'initiatives locales et d'innovation co-géré par les CDEC et Emploi-Québec.** Ce fonds s'appuierait sur les besoins identifiés dans les communautés locales, dans la perspective d'ajuster le coffre à outils d'Emploi-Québec pour mieux répondre aux besoins des personnes éloignées du marché du travail.

### **Recommandation 8 : Considérations financières**

En raison de la décroissance constante, depuis plusieurs années, des argents investis dans le Fonds de développement du marché du travail (FDMT), le resserrement des budgets d'intervention et d'opération d'Emploi-Québec provoque une impasse. Pourtant, le fonctionnement, et des organismes en employabilité, et des entreprises d'économie sociale, de même que l'accomplissement de leur mission en matière, par exemple, d'accompagnement, de suivi des personnes ou de recrutement, dépend aussi de la reconnaissance financière que leur accorde Emploi-Québec.

Les fonds disponibles actuellement ne permettent pas aux organismes ouvrant en employabilité et aux entreprises d'économie sociale de réaliser leur plein potentiel en matière d'insertion, d'aide aux personnes, de recherche et de développement de nouvelles initiatives. Dans bien des cas, le manque de fonds ne permet pas à ces organismes d'assurer la pérennité de leurs expérimentations et d'approches novatrices mises de l'avant. En conséquence, plusieurs projets novateurs ayant de bons taux de succès en termes de réinsertion sur le marché du travail sont abandonnés faute de moyens financiers. Pourtant, en matière de rentabilité sociale et financière, **il a été démontré que les interventions des organismes en employabilité et des entreprises d'économie sociale permettent au gouvernement de faire des économies significatives grâce à un retour sur l'investissement.** Nous recommandons ainsi :

- de soutenir la démarche du gouvernement du Québec, qui tente de conclure une entente avec le gouvernement du Canada visant le transfert de nouveaux fonds fédéraux dédiés au financement des mesures actives, notamment en ce qui a trait au Fonds d'intégration des personnes handicapées, associé à la Stratégie emploi jeunesse. Plus globalement, un transfert de l'ordre de 232 M\$ provenant du Compte d'assurance-emploi du gouvernement fédéral permettrait de soutenir davantage la clientèle québécoise non participante au régime d'assurance-emploi, et ainsi de réinsérer au marché du travail un plus grand nombre de personnes;

#### **Pratique novatrice**

Depuis une quinzaine d'années et appuyées sur une approche de développement des communautés locales, les CDEC oeuvrant sur le territoire de Montréal ont réussi à développer un partenariat original de co-gestion avec les pouvoirs publics en matière de développement de la main-d'œuvre. Empruntant différentes appellations « FAMO, FAQD, FIMO, FIL, etc. », la création d'un fonds souple et géré localement a en effet permis à plusieurs projets novateurs de voir le jour dans les arrondissements de Montréal. Plusieurs de ces projets ont d'ailleurs permis de mettre en mouvement et de réinsérer en emploi des personnes éloignées du marché du travail qui ne cadraient pas dans les mesures. Malheureusement, avec le temps, le partenariat de co-gestion entre les CDEC et Emploi-Québec s'est affaibli et les projets déposés dans le cadre de ce qui est devenu le « Budget d'initiatives locales » ont été de plus en plus assujettis aux règles de conformité d'Emploi-Québec. La fin de ce type de partenariat avec les CDEC est d'ailleurs prévue, en mode décroissant, dans trois ans par Emploi-Québec sans qu'une évaluation sérieuse de cette expérience novatrice n'ait pu être réalisée. Outre la perte d'une expertise précieuse développée par les CDEC en accompagnement de projets et en développement de la main-d'œuvre, plusieurs communautés locales risquent d'être privées de projets novateurs capables d'agir auprès des personnes exclues du marché du travail.

- de soutenir la démarche du gouvernement du Québec qui tente d'élargir de 3 à 5 ans la période d'admissibilité des prestataires aux mesures actives financées par le Compte de l'assurance-emploi. On réussirait ainsi à accroître d'environ 40 % (soit environ 16 500 personnes) le bassin potentiel de la clientèle admissible à ces mesures parmi les prestataires de la sécurité du revenu;
- d'utiliser une partie des fonds consacrés à l'aide sociale afin de faciliter l'acquisition d'expériences de travail et de compétences permettant aux prestataires de l'aide sociale de s'intégrer de manière durable au marché du travail. **L'activation des mesures passives et leur conversion en mesures actives permettrait notamment la conversion du soutien public du revenu en subventions salariales.**

### ***Recommandation 9 : Suivi des recommandations***

Ce document a comme but d'alimenter la réflexion en cours au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale sur des questions fondamentales, touchant l'intégration des personnes éloignées du marché de travail.

Celui-ci s'appuie sur le constat que ce sont les organismes communautaires qui oeuvrent auprès de ces personnes depuis des décennies, dans certains cas, et que ces derniers possèdent une expertise essentielle à cette réflexion.

Pour les auteurs de ce rapport, **il est inconcevable que les partenaires du marché de travail et particulièrement les organismes communautaires dédiés au développement de la main-d'œuvre ne soient pas étroitement associés aux réflexions et aux décisions qui seront prises très prochainement.**

Pour cette raison, nous recommandons fortement qu'un suivi soit donné à ce rapport de la façon suivante:

- que le rapport soit déposé à la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, à la Présidente de la Commission des partenaires du marché de travail ainsi qu'aux directions du Ministère, d'Emploi-Québec et de la Sécurité du revenu par les représentants de la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre et du Chantier de l'économie sociale;
- que le Groupe de travail sur la loi 150 soit chargé d'étudier les recommandations contenues dans ce document et donne un avis à la Commission des partenaires du marché de travail;
- que la mise en application des recommandations retenues soit étroitement suivie, notamment par le Groupe de travail sur la loi 150 et le Forum national Emploi-Québec / Ressources externes.

## **Annexe 1**

---

***Présentation des 7 réseaux d'organismes communautaires oeuvrant en employabilité et en développement économique et communautaire***

## Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO)



Le **Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO)** est une association à but non lucratif créée en 1999 dont la mission première est de favoriser l'intégration, la réintégration et le maintien à l'emploi de personnes ayant des difficultés particulières d'insertion socioprofessionnelle.

La fondation du RSSMO s'appuie sur l'union de l'Association des services externes de main-d'œuvre (ASEMO) et de l'Association des parrains des services d'employabilité du Québec (APSEQ). Le réseau regroupe 53 organismes à but non lucratif établis dans toutes les régions du Québec qui partagent une expertise développée par certains depuis près de trois décennies.

### Groupes cibles

Les membres du RSSMO ont développé une compétence d'intervention pour répondre aux besoins particuliers de groupes cibles éprouvant généralement de plus grandes difficultés à intégrer le marché du travail ou à conserver un emploi et, pour lesquels, un soutien de base en employabilité n'apparaît pas toujours suffisant ou adapté. Parmi les problématiques rencontrées chez la clientèle, nous retrouvons l'une de ces difficultés ou la combinaison de plusieurs de celles-ci :

- les problèmes psychosociaux;
- le manque important d'expérience et de compétences;
- la méconnaissance, ou une longue absence du marché du travail;
- la pauvreté et l'isolement;
- la sous-scolarisation;
- la monoparentalité;
- la précarité de l'emploi.

Les groupes ciblés par le RSSMO et répondant au profil décrit plus haut sont : les personnes judiciairisées, les personnes immigrantes, ceux et celles ayant vécu une absence prolongée du marché du travail, les travailleuses et travailleurs âgés de 45 ans et plus, les individus ayant des problématiques liées à l'alcoolisme ou la toxicomanie et encore, pour une large part, les femmes et les jeunes.

### Des pratiques spécialisées et une approche globale d'intervention

Les membres du RSSMO ont développé des pratiques d'intervention **SPÉCIALISÉES** et particulièrement adaptées aux problématiques d'employabilité de leur clientèle. Celles-ci se caractérisent par une approche INDIVIDUALISÉE, CENTRÉE SUR LE CLIENT OU LA CLIENTE et RESPECTUEUSE DE SON CHEMINEMENT; une approche de type HUMANISTE, donc GLOBALE OU SYSTÉMIQUE. Elles se fondent sur le « VÉCU » de la personne dans tous ses aspects grâce à un effort soutenu pour s'adapter aux personnes et à leurs besoins. L'objectif visé est de « mettre en action » la personne, de la responsabiliser face à ses démarches sur le plan de l'emploi.

Cette approche **GLOBALE** fait référence à un mode d'intervention non seulement de base, tels le curriculum vitae, la lettre de présentation et la

préparation à l'entrevue d'emploi, mais également structuré et individualisé, comme le soutien psychosocial, l'orientation professionnelle et le counselling d'emploi. Elle tient compte de la situation personnelle de l'individu, de ses forces, de ses limites et de sa personnalité, à savoir: ses habiletés, compétences, connaissances, habitudes, attitudes et comportements. Il s'agit d'une approche **INTÉGRÉE** où l'intervention s'effectue en interface avec le réseau institutionnel et communautaire, en vue de faciliter l'accès au marché du travail, le maintien en emploi ou le retour aux études.

Tout au long de la démarche, des mesures d'**ACCOMPAGNEMENT** et de suivi sont réalisées pour assurer la pérennité du parcours et, plus tard, le maintien en emploi dans une perspective d'**INTÉGRATION DURABLE**. Comme nous l'avons déjà mentionné, le cheminement vers l'emploi passe aussi par un travail incontournable d'intervention dans les sphères de la vie qui débordent le strict plan professionnel. Dans cette optique, la durée de l'intervention varie en fonction de la problématique de la personne et peut souvent s'échelonner sur plusieurs mois. Les modèles types d'une démarche d'insertion, qui fonctionnent très bien pour l'ensemble de la population, sont parfois plus difficilement transférables aux clientèles en plus grande difficulté. La marque distinctive des membres du RSSMO est de ne pas laisser une personne à elle-même lorsqu'elle en a besoin et de rester disponible au client ou à la cliente et à son entourage même après qu'un dossier soit théoriquement fermé.

## Les services

Les pratiques des services spécialisés de main-d'œuvre s'appuient sur un modèle pouvant être considéré, dans une large mesure, comme un continuum d'intervention pouvant comprendre notamment les services suivants :

- accueil et référence;
- évaluation des compétences;
- tests psychométriques;
- orientation;
- information scolaire et professionnelle;
- développement de l'employabilité;
- formation professionnelle;
- méthode dynamique de recherche d'emploi;
- counselling d'emploi;
- suivi psychosocial;
- stage d'exploration et d'insertion en milieu de travail;
- application de mesures et programmes liés à l'emploi;
- placement ou aide au placement;
- maintien en emploi;
- accompagnement et suivi;
- etc.

# Le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE)



Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité



Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité

Fondé en 1987, le RQuODE est une association à but non lucratif qui représente et soutient les organismes communautaires spécialisés en développement de l'employabilité. Le RQuODE et ses organismes membres cherchent à favoriser l'intégration au travail des personnes éprouvant des difficultés sur le plan de l'emploi. Le Regroupement poursuit les objectifs suivants :

- perfectionner les méthodes d'intervention et augmenter l'efficacité du travail auprès des clientèles défavorisées au plan de l'emploi ;
- favoriser la communication entre les organismes et créer un lieu d'échange du savoir-faire en matière d'intégration au travail ;
- représenter l'ensemble de ses membres et défendre leurs intérêts auprès de partenaires sociaux, économiques, communautaires et gouvernementaux.

## Une manière de penser, une façon de faire

La culture organisationnelle adoptée par les organismes membres du RQuODE se caractérise par:

- une identité collective;
- une vision commune de l'employabilité et du mandat;
- un modèle d'intervention globale pondérée à travers six séquences;
- des perspectives de travail professionnel et de qualité;
- des rapports avec une diversité d'acteurs de leur environnement;
- une autonomie dans leurs orientations et façon de faire et une imputabilité à l'égard de leur collectivité.

## Cohésion et concertation : pratiques en employabilité

Les organismes membres du RQuODE fondent leurs interventions sur une approche concertée en développement de l'employabilité. Leur démarche d'employabilité s'inscrit dans un continuum de six séquences qui répond aux besoins de chaque participant.

- **Compétences personnelles: reconnaissance et développement.** Compétences qui sont en amont d'une démarche d'employabilité et qui sont essentielles pour intégrer le marché du travail.
- **Compétences professionnelles: reconnaissance et développement.** Compétences spécifiques que doit acquérir le participant pour intégrer le marché du travail (formation, stages, etc.).
- **Informations sur le marché du travail et sur le système scolaire.** Structures et changements du marché du travail qui ont un impact sur les entreprises et les travailleurs.



- **Projet professionnel et orientation.** Moyen pour permettre au participant de faire des choix éclairés tout en respectant les facteurs personnels et les réalités du marché du travail.
- **Techniques et méthodes de recherche d'emploi.** Accompagnement du chercheur d'emploi dans ses démarches par des activités diverses.
- **Intégration, maintien et suivi en emploi (ou retour aux études).** Soutien au travailleur dans son intégration à l'emploi, tant sur les aptitudes à l'emploi que les changements nécessaires pour y demeurer.

## Un engagement dynamique

Le RQuODE travaille à l'amélioration et à la reconnaissance du secteur de l'employabilité et à la reconnaissance des compétences de ses professionnels. Le RQuODE assume un rôle de médiation entre les organismes et le gouvernement. Le RQuODE participe activement à des réseaux canadiens en employabilité et a une ouverture à l'international par le biais d'un système de réseautage avec des organismes et des universités à l'étranger. Le RQuODE offre aux employés des organismes des mécanismes pour assurer des conditions de travail équitables (assurance collective, REER, enquête sur la rémunération, etc.). Le RQuODE favorise le ressourcement du personnel, organise des rencontres mi-annuelles de formation, publie le *Quode-Porteur* et diffuse des offres d'emploi. Le RQuODE privilégie une équipe à la permanence avec pignon sur rue pour assurer une continuité.

# Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH)



Créé en 2004, le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH) est une association à but non lucratif qui réunit près de 25 services spécialisés de main-d'œuvre dédiés spécifiquement aux personnes handicapées et ayant à leur actif plus d'un quart de siècle d'expertise. Déjà liés entre eux auparavant dans un regroupement informel, au sein de l'Association des services externes de main-d'œuvre (ASEMO), puis du Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO), les organismes qui composent le ROSEPH ont choisi de mettre sur pied leur propre association afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle qu'ils desservent. Cette nouvelle association permet à ses membres de mieux se reconnaître dans la mission qu'ils partagent et de se concentrer sur les enjeux spécifiques liés à la clientèle des personnes handicapées.

## Mission

Le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées a pour mission première de favoriser l'intégration, la réintégration et le maintien à l'emploi des personnes handicapées. Par ses interventions, tant auprès des pouvoirs publics que des organisations du secteur de l'emploi et du milieu associatif des personnes handicapées, le ROSEPH vise à :

- favoriser le développement et la reconnaissance de l'expertise de ses membres et ce, dans un esprit de concertation avec les différents interlocuteurs concernés par l'employabilité des personnes handicapées;
- promouvoir un financement et une autonomie de gestion adéquate de ses membres, afin que ceux-ci assurent aux personnes handicapées de toutes les régions du Québec l'accessibilité à des services spécialisés de main-d'œuvre de qualité;
- encourager et soutenir le perfectionnement et le renouvellement des méthodes d'intervention des membres auprès des personnes handicapées, et ce, **en incitant l'émergence de pratiques novatrices.**

Les personnes handicapées sont reçues chez les organismes membres sans égard à la nature de leurs limitations. La plupart des organismes reçoivent toutes les personnes handicapées de leur territoire alors que certains, surtout dans les grands centres, sont spécialisés dans une ou deux catégories de déficiences. Dans ce cas, le territoire est partagé entre plusieurs services ayant chacun leur clientèle spécifique.

## Approche et pratiques

Les services spécialisés de main-d'œuvre qui s'adressent aux personnes handicapées ont développé des pratiques qui visent de façon pointue les problématiques très spécifiques de leur clientèle, tout en tenant compte des besoins généraux des personnes en difficulté sur le plan de l'emploi. Ces pratiques, qui s'inscrivent dans **une approche globale** des besoins et des réalités de la personne, sont construites autour d'une **réponse personnalisée pour chaque individu**. Celles-ci s'appuient sur l'expérience de vie de la personne. Elles servent également à construire et à mettre en branle une démarche qui utilise les forces et les atouts de chaque individu, tout en tenant compte de l'ensemble des facteurs externes et personnels. Les intérêts de la personne, ses aspirations, ses compétences et son réseau sont donc mis à contribution pour l'établissement d'un plan d'action qui mène à son intégration, sa réintégration ou son maintien en emploi.

**L'intervention intersectorielle** est fortement préconisée pour s'assurer que tous les éléments favorisant la réussite soient en place. En effet, le nombre de facteurs à considérer en milieu de travail pour une intégration et un maintien réussis sont déjà

nombreux et demandent un investissement et une attention soutenues de la part du travailleur handicapé et de ses intervenants en main-d'œuvre.

La **souplesse des interventions et des programmes** qu'on retrouve chez les organismes membres du ROSEPH est une caractéristique fondamentale de l'intervention. Les particularités individuelles des personnes handicapées, liées à leurs limitations, ne permettent pas de créer un moule, un modèle unique. Un des meilleurs exemples de cette souplesse est le **placement assisté** : une nécessité pour la majorité des personnes handicapées utilisant les services des organismes membres du ROSEPH. Ces personnes présentent un profil de difficultés complexe et ont besoin d'une intervention au cours de laquelle l'intervenant de la ressource effectue la plus grande part des démarches, tout en leur assurant l'**accompagnement** nécessaire aussi longtemps que celui-ci est requis.

## Services à la clientèle

Les interventions des organismes membres du ROSEPH touchent autant les personnes qui visent une intégration ou une réintégration en emploi que celles qui ont besoin de support pour s'y maintenir. Il faut comprendre que la situation de travailleur handicapé ne disparaît pas après une intégration en emploi. La personne est passée du statut de personne sans-emploi à celui de travailleur mais ses limitations sont toujours présentes et peuvent à nouveau créer des obstacles pour l'obtention d'un nouvel emploi ou pour le maintien en emploi.

Le travail des intervenants auprès de cette personne sera donc souvent **de longue durée**. Puisque la majorité des personnes handicapées desservies par les organismes membres du ROSEPH nécessite des services de **placement assisté**, il appert que le travail effectué par les intervenants l'est souvent en dehors de la présence du candidat travailleur. Il s'agit alors d'intervention indirecte. Cette dernière peut comprendre, entre autres, les actions suivantes:

- l'évaluation des capacités fonctionnelles de travail;
- la prospection des employeurs pour chaque participant;
- le recours à des expertises spécialisées (ex : interprète, ergothérapeute);
- l'intervention en réseau avec les médecins, éducateurs, psychiatres, travailleurs sociaux, etc.;
- l'évaluation, la préparation du dossier et la négociation pour l'intégration en emploi avec la mesure Contrat d'intégration au travail (CIT);
- l'évaluation, la préparation du dossier, la présentation au comité d'admission pour l'intégration en emploi en Centre de travail adapté (CTA);
- l'évaluation et les activités nécessaires pour l'intégration dans d'autres mesures d'Emploi-Québec.

Dans le cadre de ces services, un **soutien post participation** est offert à la clientèle. **Il est à noter que le taux de placement des organismes membres du ROSEPH se maintient autour de 60%.**

## Services aux entreprises

Les organismes membres du ROSEPH offrent également aux entreprises une gamme de services professionnels adaptés à leurs besoins:

- sessions d'information et de sensibilisation au personnel de l'entreprise;
- identification des postes, analyse de tâches et présélection des candidats;
- adaptation des postes de travail et accès aux diverses mesures d'accommodement;
- accompagnement individualisé, entraînement de l'employé à son poste de travail;
- formation du personnel chargé de superviser l'employé et suivi individuel en emploi durant plusieurs mois.

## L'association des clubs de recherches d'emploi du Québec (ACREQ)



### Présentation de l'association

L'Association des clubs de recherche d'emploi (ACREQ) regroupe 37 organisations se définissant comme des entreprises à but non lucratif qui servent de structures d'accueil et d'environnement à l'endroit de leurs membres pour l'exercice de la Méthode Club de recherche d'emploi.

Cette méthode constitue un programme intensif et systématique de counselling comportementaliste qui encadre la recherche d'emploi et qui a été spécialement conçue pour aider des personnes en situation de privation d'emploi à apprendre en groupe et dans l'action à chercher et à trouver rapidement du travail.

Le Club présente pour ses membres l'avantage d'être aménagé de façon à reproduire un milieu de travail. Il confirme ainsi l'idée selon laquelle la recherche d'un emploi est un exercice complexe et exigeant, aussi bien pour les personnes aidées que pour les personnes aidantes. On y apprend en fait que, pour être pleinement efficace, la recherche d'un emploi doit être un travail à temps plein. Sur cette base, les activités qui se déroulent dans un club sont agencées de manière à permettre l'acquisition d'un éventail large et coordonné de comportements, de stratégies et d'habiletés essentiels pour soutenir une démarche active et rationnelle de recherche d'emploi dans la communauté, pour former des chercheuses et chercheurs avisés.

Le but de la démarche est clairement défini, il est objectif, mesurable et il implique l'accord du client. Il se traduit par une démarche centrée sur l'ici et maintenant, sur la pratique de la convivialité, de la sociabilité et de la réciprocité. La méthode privilégie l'action, le groupe (entraide et tâches) et le résultat (emploi recherché, emploi convenable, emploi transitoire). Le résultat appréhendé est préalablement décrit et convenu entre la personne et le Club de recherche d'emploi, car la pratique de la Méthode Club de recherche d'emploi s'inscrit dans une stratégie et un processus qui visent l'insertion sociale et professionnelle du chercheur ou de la chercheuse d'emploi.

Les Clubs de recherche d'emploi s'adressent à une **clientèle universelle, qui est prête à s'investir dans une recherche intensive de trois semaines**. Les gens qui y participent ont en moyenne 34 ans, et plus de 60% d'entre eux font partie de la catégorie des 18-34 ans. Ils **proviennent de tous les secteurs d'activités et sont de niveaux de scolarité très diversifiés**.

Au-delà des activités de trois semaines dispensées dans les programmes Club de recherche d'emploi (CRE), d'autres activités se sont greffées au fil des ans sous formes de services à la carte ou encore sous forme d'ateliers de trois jours que l'on nomme les stratégies de recherche (SRE) et qui s'adressent à des clientèles plus autonomes.

De plus, en réponse aux besoins de clientèles plus lourdes, deux organisations membres de l'ACREQ ont développé des programmes qu'on appelle Groupe d'insertion par l'économique (GRIPE), qui s'appuient sur les principes de base suivants :

- provoquer et non pas attendre que les contacts se fassent entre les chercheurs d'emploi et les employeurs;
- apporter un soutien technique aux nouveaux salariés **pendant** leurs périodes d'emploi;
- mener des actions intensives, à long terme, auprès d'un large réseau d'entreprises;
- intervenir auprès de groupes hétérogènes, puisque l'expérience a démontré que la diversité profite généralement aux plus démunis;
- considérer la formation comme un facteur d'évolution et de mobilité, et non pas comme un passage obligé pour accéder au statut de travailleur;
- prendre l'initiative d'aller au-devant des sources possibles de référence de ces clients et leur proposer des retours réguliers d'information sur leur cheminement.

D'autres membres de l'association ont manifesté une volonté de mettre en oeuvre de tels services, puisque les résultats sont fort intéressants et que le mode d'intervention est facilement compatible avec celui du programme Club de recherche d'emploi. Ils demeurent encore intéressés dans la mesure où ils ont les ressources appropriées pour le faire.

Par ailleurs, plusieurs organisations membres dispensent des services d'aide à la recherche d'emploi sur mesure auprès de leurs collectivités respectives (par exemple dans le cadre de fermetures d'entreprises) et ce, en collaboration avec des comités de reclassement ou autres structures.

**Enfin, certains membres offrent des services à une clientèle anglophone et plusieurs reçoivent une clientèle immigrante. Depuis leurs débuts, il y a vingt ans, les résultats obtenus par les membres de l'ACREQ se maintiennent autour d'un taux de placement de plus de 75 %.**

## Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE)



### *Réseau canadien des entreprises d'entraînement* *Canadian Practice Firms Network*

Toutes les EE établies au pays font nécessairement partie du Réseau canadien des entreprises d'entraînement, dont les bureaux sont situés à Québec. Il s'agit là d'une condition essentielle, puisque c'est uniquement par l'entremise de celui-ci que peuvent s'effectuer les activités commerciales simulées. Le RCEE s'assure de fournir aux entreprises d'entraînement les nombreux services nécessaires à leur bon fonctionnement et à la simulation commerciale.

### **L'entreprise marraine**

Pour s'assurer du réalisme de son processus commercial, chaque EE calque le modèle de fonctionnement d'une ou de plusieurs compagnies réelles, qui deviennent alors ses entreprises marraine. L'entreprise marraine permet de commercialiser de façon simulée ses produits ou services dans le marché mondial des entreprises d'entraînement et de donner des conseils généraux et aussi de partager de l'expertise.

### **Le plan individuel de développement**

Dès son arrivée dans l'entreprise, chaque participant établit, en compagnie d'un intervenant, le bilan de ses compétences ainsi qu'un plan individuel de développement correspondant aux besoins personnel de chacun. Dans ce document sont inscrits les mandats et apprentissages qu'il devra réaliser au cours de sa participation d'une durée maximale de 15 semaines. En procédant de cette façon, l'équipe de gestion croit que chacun consacrera son temps à des activités pertinentes et nécessaires à sa réintégration rapide à l'emploi.

### **Le travail en entreprise**

Les services rendus, les postes occupés et les tâches exécutées par les participants constituent la source principale de leurs apprentissages. Les services sont sensiblement les mêmes que ceux composant l'organigramme d'une PME. En plus de leurs tâches quotidiennes au sein de leur service respectif, les participantes et participants collaborent aussi à la réalisation de différents projets spéciaux.

### **L'apprentissage par le travail**

L'approche utilisée en EE pour favoriser l'acquisition des compétences est l'apprentissage par le travail (*learning by doing*). Elle a l'avantage de permettre aux participants de s'impliquer et d'apprendre d'une manière très concrète. Faisant partie des techniques d'apprentissage par l'action, cette méthode comporte les étapes suivantes : 1. l'action 2. l'observation et la réflexion 3. la conceptualisation et la généralisation 4. le transfert en milieu de travail.

## **L'acquisition et l'actualisation des compétences**

Les apprentissages effectués en EE touchent les trois niveaux de savoir et les trois types de compétences. Le savoir est associé aux connaissances, aux notions, aux informations, le savoir-faire est relié aux habiletés, aux talents, aux capacités et le savoir-être, aux attitudes, aux valeurs, et aux convictions.

Les compétences professionnelles sont liées aux habiletés nécessaires à l'accomplissement des tâches en milieu de travail. Au cours de leur passage à l'EE, les participantes et participants ont l'opportunité d'actualiser une bonne part de leurs connaissances professionnelles et d'en acquérir de nouvelles, surtout grâce au travail que les EE effectuent dans le cadre des activités commerciales simulées.

Les compétences techniques sont celles qui sont reliées à l'utilisation de l'informatique et à l'usage d'une langue seconde. Chaque participante ou participant a son propre ordinateur durant tout son séjour, avec Internet et la version récente des logiciels couramment employés dans sa profession. Le courriel est aussi utilisé, puisque les EE pratiquent régulièrement le commerce électronique.

Les compétences personnelles sont associées aux attitudes et aux comportements nécessaires à l'intégration et au maintien en emploi. L'apprentissage par le travail contribue à accroître les compétences personnelles: augmentation de l'estime de soi et de la confiance en soi, autonomie accrue, sentiment de responsabilité, attitude plus positive, désir de s'impliquer, meilleure capacité à résoudre les problèmes et meilleures habiletés relationnelles.

L'expérience de travail acquise dans l'EE est tout aussi concrète que celle obtenue dans une compagnie réelle. Puisqu'elle est réaliste, les participants l'inscrivent dans leur curriculum vitae, au même titre que leurs expériences de travail antérieures. De plus, les questionnaires des EE donnent aux employeurs qui en font la demande des références sur les participants.

### **La recherche d'emploi active**

Les participants en EE bénéficient de l'expertise d'un intervenant responsable de l'employabilité, qui leur fournit un soutien constant et très personnalisé. En sa compagnie, ils ciblent plus précisément le type de postes qu'ils convoitent et leurs employeurs potentiels, puis ils améliorent leur curriculum vitae, leur lettre de présentation, leur méthode de recherche d'emploi, leur technique d'entrevue et leur lettre de remerciement.

### **Retour en emploi**

L'entreprise d'entraînement permet en moyenne à 80 % des participants qu'elle accueille d'effectuer un retour en emploi, et ce, au cours d'un passage moyen de 12 semaines.

## Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ)



Le Réseau des carrefours jeunesse-emploi regroupe les carrefours jeunesse-emploi implantés dans l'ensemble des régions du Québec. Au nombre de 107, ils sont présents dans les localités du Québec via plus de 180 points de services.

Le Réseau a le souci de la concertation et de l'émergence de lieux d'échanges entre les membres afin de partager et bonifier l'expertise dans un objectif commun soit; améliorer les conditions de vie et favoriser la participation citoyenne des jeunes.

Les carrefours jeunesse-emploi sont des organismes à but non lucratif engagés dans le développement, la réalisation et la promotion d'actions structurantes visant le développement de l'autonomie personnelle, sociale professionnelle et économique des jeunes adultes de leurs milieux. Les actions et les outils développés et implantés par chacun sont très diversifiés selon les milieux.

Cependant, ce qui les unit, c'est un cadre d'intervention commun, développé et adopté par les membres.

## CADRE DE RÉFÉRENCE

### Les jeunes-adultes

- ont de 16 à 35 ans;
- sont accueillis dans nos organismes sans discrimination de statut socio-économique et social;
- s'impliquent et participent aux activités du carrefour sur une base volontaire.

### Les corporations

- sont des organismes communautaires autonomes issus du milieu offrant un lieu d'accueil et d'appartenance aux jeunes-adultes;
- s'appuient sur un fonctionnement démocratique (CA, AG, etc.) où la participation du milieu et des jeunes est vivement sollicitée;
- déterminent leurs orientations, priorités, objectifs et plans d'action de façon autonome;
- élaborent leurs propres outils d'intervention et d'évaluation pour actualiser la mission qu'ils portent.



## **Partenariat avec le milieu**

Les carrefours jeunesse-emploi :

- S'inscrivent en complémentarité avec leur milieu, en travaillant en collaboration avec les acteurs locaux;
- Établissent des rapports égaux et de coopération avec leurs partenaires;
- Développent des collaborations et partenariats afin de répondre adéquatement aux besoins des jeunes-adultes.

## **L'intervention**

- est centrée sur les besoins des jeunes-adultes;
- s'inscrit dans une approche globale et de développement durable en prenant en considération l'ensemble des besoins et conditions de vie des jeunes-adultes (approche écologique qui tient compte de l'individu dans son environnement);
- s'inscrit en complémentarité avec les organismes du territoire, en établissant des relations de collaboration et de coopération;
- a pour objectif de soutenir et d'outiller les jeunes-adultes dans leurs démarches d'intégration socio-économique;

## **La philosophie des CJE en regard du partenariat**

Les carrefours jeunesse-emploi misent sur leur collaboration avec les partenaires de la collectivité, avec la préoccupation de répondre efficacement aux besoins des jeunes-adultes dans leur intégration socio-économique.

## **Le développement**

Les carrefours jeunesse-emploi s'octroient le mandat d'initier et de développer des projets d'intervention novateurs afin de répondre aux besoins des jeunes-adultes dans leur diversité, et de contribuer au développement socio-économique de leur communauté.

## **Les valeurs**

Les carrefours jeunesse-emploi sont porteurs de discours et d'actions en lien avec les valeurs suivantes : entraide, volontariat, solidarité, équité, justice sociale, respect, responsabilisation, démocratie.

# Collectif des entreprises d'insertion du Québec



Doté d'une indépendance de pensée et d'action, le Collectif est un regroupement d'entreprises d'insertion à caractère provincial et qui fait preuve de solidarité. Il est à la fois consultatif et décisionnel, selon les mandats, et met en place des services répondant aux besoins des membres. Il est capable de développement et de critique sociale, capable de saisir les enjeux sociaux, de recueillir l'information pertinente, de l'analyser et de la diffuser à ses membres et partenaires clairement et rapidement. Parce qu'il est préoccupé par les besoins des personnes, il prend fait et cause pour les populations exclues et s'engage à agir de façon responsable et durable auprès des gens à qui il s'adresse. Il veille auprès de ses membres au respect de l'application des 7 critères définissant les entreprises d'insertion et de leur synergie entre eux.

Les entreprises d'insertion ont une approche globale qui utilise l'entreprise comme médium privilégié de formation. Celle-ci est solidement associée aux acteurs du milieu dans une optique de développement économique communautaire.

L'appellation «entreprise d'insertion» réfère à 7 critères énoncés ici :

## 1. La mission

Les organismes doivent avoir une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. L'entreprise d'insertion offre aux participants une passerelle vers le marché du travail, telle que la formation ou d'autres alternatives.

## 2. Les participants et participantes

L'entreprise d'insertion sociale et professionnelle s'adresse à des personnes en grande difficulté, en leur proposant une réelle expérience de travail. Elle s'adresse en priorité à des personnes (jeunes ou adultes) qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées. Cette clientèle, en situation d'exclusion, sans revenus, ou fortement défavorisée, est temporairement incapable d'affronter la réalité du marché du travail. Elle s'engage dans une démarche d'insertion sur une base volontaire.

## 3. Une entreprise authentique

L'entreprise d'insertion est un organisme à but non lucratif qui emploie des salariés, commercialise les biens ou services qu'elle produit et vit avec les contraintes du marché. Elle présente des garanties raisonnables d'opération sur trois ans. Elle offre une expérience de travail réelle et significative. L'activité économique se veut au service de la démarche des participants. Lorsqu'elle produit des excédents budgétaires, l'entreprise les investit au service de sa mission.

## 4. Le statut de salarié

Une entreprise d'insertion s'engage à accorder un statut de travailleur salarié à durée déterminée à ses participants, selon les normes du travail en vigueur.

## 5. L'accompagnement

En lien avec les problématiques à l'origine des difficultés vécues par la personne, l'entreprise d'insertion offre au participant, dans le cadre d'une intervention concertée et planifiée, un accompagnement personnalisé tout au long de son parcours d'insertion et même après.

## 6. La formation globale

Centrée sur les besoins des individus, l'approche y est globale et lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation est intégrée et vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des individus, mais aussi à exercer pleinement leur citoyenneté et à renforcer l'affirmation de leur identité. L'encadrement doit être suffisant et compétent.

## 7. Le partenariat

Issue du milieu, l'entreprise d'insertion se situe au centre d'un réseau de partenaires. Elle est un carrefour privilégié pour mettre en place une réelle concertation pour consolider et renforcer l'efficacité des actions en direction de leur clientèle. Elle s'inscrit dans la dynamique de son milieu.

1. Les entreprises d'insertion regroupées au sein du Collectif sont des organisations communautaires constituées à des fins non lucratives. Elles cherchent d'abord à répondre aux besoins identifiés par leurs membres en regroupant des gens autour d'un projet à réaliser.
2. Le caractère de regroupement mis en pratique par le Collectif des entreprises d'insertion est fondé sur l'autonomie totale de chacun de ses membres et sur l'adhésion volontaire à ses objectifs. Le Collectif ne possède pas et ne souhaite pas posséder les pouvoirs hiérarchiques d'une fédération.
3. La notion de développement économique communautaire à laquelle se réfère le Collectif suggère une transformation des structures et des systèmes menant à une amélioration de la qualité de vie pour toutes les personnes vivant sur un même territoire. Le Collectif des entreprises d'insertion préconise une vision globale du développement qui tient simultanément compte du contexte économique, politique, social, culturel et écologique dans lequel les gens vivent. Il prend pour acquis que ses membres possèdent un objectif de **lutte à la pauvreté et à l'exclusion** et une volonté commune de faire face aux problèmes de désintégration économique et sociale de leur milieu.
4. La participation au développement du milieu nécessite des actions concrètes qui dépassent les préoccupations spécifiques des entreprises d'insertion membres du Collectif, des actions axées sur les besoins de la population en général.
5. Le Collectif des entreprises d'insertion propose un mode de formation basé sur l'appropriation qui fait de chaque événement et de chaque activité une démarche d'apprentissage et de réflexion critique.
6. Les valeurs mises de l'avant par le Collectif, comme assises de tout processus de développement, sont celles regroupées communément dans l'expression «justice sociale». Elles incluent l'autonomie, le respect mutuel, la démocratie, la dignité de la personne humaine, l'équité, la prise en charge et la solidarité.
7. Les services du Collectif des entreprises d'insertion, tels le partage de l'information et des outils de travail, la mise en commun des services techniques, sont faits par et pour les membres

## Les CDEC du Québec

Les CDEC sont des outils que se sont donnés les acteurs du développement économique et social pour concerter leurs efforts et agir ensemble pour maximiser les effets de leur action respective, à l'échelle de leur arrondissement ou de leur ville et au bénéfice de leur communauté. Les CDEC sont un lieu de concertation qui favorise une approche globale et intégrée en matière de revitalisation économique et sociale de milieux urbains défavorisés.

Il y a quatorze CDEC au Québec. Elles desservent plus de 1 700 000 personnes.

Dans le cadre de la réalisation de leur mission générale de développement économique communautaire, neuf CDEC sont agréés CLD pour leur territoire:

- CDEC Ahuntsic-Cartierville
- CDEST Mercier – Hochelaga-Maisonneuve
- CDEC Centre-Sud - Plateau Mont-Royal
- SODEC Rivière-des-Prairies - Pointe-aux-Trembles – Montréal-Est
- CDEC Rosemont - Petite-Patrie
- CDEC Côte-des-Neiges - Notre-Dame-de-Grâce
- RESO Sud-Ouest de Montréal
- CDEC Centre-Nord (Villeray, Parc-Extension, Saint-Michel)
- CREC de Saint-Léonard

et cinq CDEC réalisent également des mandats qui leurs sont confiés par un CLD :

- CDEC LaSalle – Lachine Transaction pour l'emploi
- CDEC de Sherbrooke
- ÉCOF (Trois-Rivières)
- CDEC de Québec
- CDEC de Gatineau

Elles sont représentatives de leur communauté:

- près de 425 personnes – provenant des entreprises, des institutions, des syndicats, du milieu municipal (élus, commissaires industriels), des organismes communautaires et de la population – participent activement à leurs conseils d'administration, aux comités qui gèrent les différents fonds locaux d'investissement et à des comités qui orientent le développement de projets structurants.

Elles sont au service de leur communauté:

➤ ***pour développer l'entrepreneurship:***

- services de consultation, d'orientation et de référence;
- soutien au démarrage de nouvelles entreprises privées ou sociales;
- aide à la réalisation de plans d'affaires incluant les études de préfaisabilité;
- recherche de financement;
- aide financière aux entreprises;
- formation en entrepreneuriat;
- conseil et financement auprès des entreprises d'économie sociale;
- gestion de programmes Soutien au travail autonome (STA) et Jeunes promoteurs;

➤ ***pour développer les affaires :***

- soutien aux projets de consolidation et d'expansion des entreprises, privées et sociales, de leur territoire;
- financement;
- conseil en gestion;
- référence à des services plus spécialisés, notamment en matière d'exportation, de développement technologique;

- soutien aux entreprises aux fins de faciliter la gestion de leur personnel et le développement de la main-d'œuvre;
- **pour favoriser un développement intégré et harmonieux:**
  - soutien au développement de projets ayant un impact structurant dans le milieu (Cinéma Beaubien, revitalisation du Canal Lachine, la Grande Bibliothèque, le récréo-tourisme);
  - appui aux ressources culturelles;
  - concertation sur les enjeux d'aménagement du territoire;
  - revitalisation des artères commerciales;
- **pour développer, valoriser et intégrer la main-d'œuvre:**
  - formation professionnelle adaptée;
  - soutien individuel à l'intégration au marché du travail;
  - concertation des organismes en développement de la main-d'œuvre;
  - service de référence à des ressources spécialisées;
  - soutien à la mise en place d'entreprises d'insertion socioprofessionnelle;
  - organisation de stages;
  - sensibilisation des entreprises à l'embauche locale;
  - promotion de la main-d'œuvre locale;
  - organisation de salon ou de forum de l'emploi;
  - financement d'initiatives du milieu répondant à des besoins de développement de la main-d'œuvre en partenariat avec le CLE.

Depuis leur fondation il y a une quinzaine d'années, les CDEC ont pu compter pour la réalisation de leur mission sur l'appui:

- des villes;
- du gouvernement du Québec;
- du gouvernement du Canada.

Grâce à ces partenariats, les CDEC ont contribué à la réalisation de plusieurs projets structurants:

- la mise en valeur du canal de Lachine (Montréal, LaSalle et Lachine);
- l'aménagement de la place Valois (Montréal);
- le Technopôle Angus (Montréal);
- le sauvetage de la Dominion Bridge (Lachine);
- la revitalisation du parc industriel de Saint-Malo (Québec);
- la revitalisation des quartiers anciens de Québec, Trois-Rivières, Sherbrooke et Gatineau.

Au cours des cinq dernières années, grâce aux divers outils de financement dont elles disposent, les CDEC de Montréal ont pu :

- investir plus de 11 millions \$ en formation et en insertion en emploi;
- investir plus de 31,2 millions \$ dans 967 entreprises;
- ces interventions ont généré 167,6 millions \$ en investissement
- elles ont contribué à la création et au maintien de 5 236 emplois.

Pendant la même période, les CDEC de Québec, Trois-Rivières, Gatineau et Sherbrooke ont participé à :

- la création et au maintien de 245 entreprises;
- la création et au maintien de 1 372 emplois.

Comme en témoignent ces résultats, les CDEC ont fait la preuve de leur capacité de concerter les forces de leur communauté pour susciter et soutenir un développement durable et profitable aux plans économique et social.



## **ANNEXE 2**

---

*Quelques exemples d'expériences novatrices ailleurs dans le monde*

## QUELQUES EXPÉRIENCES D'AILLEURS

Le Québec n'est pas le seul État à faire face au problème de l'emploi et de l'intégration des personnes plus éloignées du marché du travail. En effet, tout comme le Québec, plusieurs pays membres de l'OCDE sont confrontés à cette situation et ont voulu y répondre par l'activation des mesures passives.

C'est surtout dans la deuxième moitié des années 1990 que les systèmes de protection sociale des pays de l'OCDE ont été ajustés aux principes d'activation des mesures passives. Nous constatons deux types de situation nationale: « D'une part, nous retrouvons les États qui favorisent une flexibilité accrue de la protection sociale pour conjuguer les contraintes économiques et les besoins de protection des chômeurs et, d'autre part, les pays qui privilégient plutôt la flexibilité accrue de la main d'œuvre, ce qui entraîne des conséquences parfois dramatiques pour le niveau de protection des sans-emploi et pose différemment la question de la contrepartie » (Dufour et al., 2003 :58).

La perspective scandinave en matière d'activation des mesures passives, se trouvant au fondement de la stratégie européenne, offre un regard éclairant pour le Québec. Face au courant dominant qui affirme que la prestation de chômage ou d'aide sociale cause un phénomène de désincitation au travail et nécessite l'imposition d'activités aux indemnisés, nous constatons que « cette conception occulte une autre manière de percevoir l'indemnisation au chômage : celle qui mettrait l'accent sur le droit au travail, dont la contrepartie serait pour l'individu sa disponibilité, l'indemnisation n'intervenant qu'en cas de défaillance de la société à assumer ce droit » (Freyssinet, 2000). Dans les pays scandinaves, l'activation représente donc la responsabilité de la société vis-à-vis des gens éprouvant certaines difficultés et non plus simplement la responsabilité d'un individu de se trouver un emploi. Dans cette perspective, tous les partenaires sociaux sont impliqués dans le processus d'inclusion. De nombreux pays européens reconnaissent ce type de droit aux citoyens. La Belgique a même consacré par la loi du 26 mai 2002 un droit à l'intégration sociale, au cœur de la lutte à la pauvreté et du Plan d'action national pour l'inclusion sociale.

Explorons quelques expériences qui pourraient nous interpeller dans le développement de nos politiques publiques et innovations.

### L'approche préventive autrichienne

En Autriche, *the Job factory* est basé sur une approche préventive et s'adresse aux personnes qui n'ont pas terminé leurs études secondaires. Il s'agit d'éviter que ces jeunes deviennent des cas d'assistance (« welfare cases ») étant donné leur absence de formation et d'expérience. Il s'agit avant tout de développer des compétences générales d'employabilité. À la fin du programme, certains se trouveront un emploi, d'autres préféreront retourner suivre une formation plus complète. Une association coordonne les activités théoriques, les stages en entreprise ainsi que les services offerts. Les participants peuvent choisir entre quatre types d'activités : construction et rénovation, cuisine, communication et travail dans le milieu hôtelier ou de restauration. Il s'agit de stages dans de véritables entreprises où une formation théorique est aussi offerte. De l'aide psychologique et des activités de réflexion sur les projets de vie font partie du programme. À la fin du programme, ceux qui n'ont pu avoir accès à un poste dans l'entreprise où ils ont fait leur stage peuvent bénéficier du service de placement et d'orientation de l'organisation. Le taux de réussite de 86 % (emplois stables) permet d'affirmer qu'il s'agit d'un programme fort intéressant.



## Un projet novateur de partenariat belge : Horizon 2000

Un exemple de partenariat particulièrement intéressant est Horizon 2000 qui vise à être un lieu d'échange entre les différents acteurs de l'insertion socioprofessionnelle des personnes handicapées. Depuis 1989, l'association belge a multiplié les contacts avec les entreprises dans le but de faire la promotion de l'embauche des personnes handicapées. Elle travaille aussi en partenariat avec des syndicats, des entreprises et d'autres organisations travaillant auprès des personnes handicapées et elle organise une journée *Handijob* visant à favoriser les échanges entre les demandeurs d'emploi et les entreprises. Cette association organise des rencontres, des colloques et des journées de réflexion. Avec le Salon de la communication pour et avec la personne handicapée, Horizon 2000 vise aussi à informer le public de la réalité et des enjeux vécus par les personnes handicapées. Ses activités sont financées de la façon suivante : 70 % provient de la région wallonne et 30 % du secteur privé. De plus, l'association a créé un site Internet pour les demandeurs d'emploi. Des « ateliers de démystification » animés par des personnes handicapées visent à sensibiliser les responsables des ressources humaines aux possibilités d'intégration des personnes handicapées dans les entreprises.

## Le plan local pour l'insertion et l'emploi en France

Un autre projet français intéressant est le plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE). Le PLIE vise à faciliter l'insertion à l'emploi des personnes éloignées du marché du travail dans une région en impliquant et mobilisant les entreprises, les organismes travaillant dans ce secteur et les collectivités territoriales afin de répondre de façon concertée aux besoins. Suite à un pré-repérage des sites par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et la Direction des affaires sanitaires et sociales, certaines régions seront sélectionnées en fonction de critères établis : besoins sociaux importants, potentiel d'actions en faveur de l'insertion et de l'emploi. Une concertation entre les différents décideurs politiques, le milieu économique et les organismes d'employabilité va permettre d'établir un diagnostic préalable. Par la suite, le plan local pour l'insertion et l'emploi est créé et il comprend les modalités suivantes : la durée (maximum de cinq ans), son aire géographique, les objectifs et les ressources existantes.

« L'objectif des plans locaux est de faciliter l'accès ou le retour à l'emploi des personnes en grande difficulté d'insertion sociale et professionnelle dans le cadre de parcours individualisés permettant d'associer accueil, accompagnement social, orientation, formation insertion et suivi » (Beudet-Caille, 2001: 57). Un comité de pilotage, réunissant les représentants institutionnels et financiers, voit à fixer les orientations du plan. Le comité opérationnel coordonne les parcours d'insertion et se compose des salariés des structures partenaires du PLIE (mission locale, conseil général, ...). Enfin, un ensemble d'opérateurs et de prestataires est responsable de la réalisation des actions. Les entreprises, les régies de quartier, les entreprises d'insertion, les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification participent à la réalisation du PLIE.

## Une entreprise citoyenne exemplaire au Danemark

Une autre forme d'implication consiste pour les entreprises privées à intégrer en son sein des personnes ayant des difficultés d'accès au marché du travail. Au Danemark, l'entreprise GRAM A/S, qui est une usine de machines et d'équipement pour l'industrie alimentaire, emploie 1500 personnes dont 20 sont des travailleurs handicapés. Sans subvention au départ, l'entreprise vient de signer avec les autorités locales une entente qui lui permet d'obtenir une subvention pour toute nouvelle personne handicapée

embauchée. La personne effectue un stage de trois mois, après lequel un contrat à durée indéterminée peut être proposé. « Très attentive au vécu professionnel de ses employés handicapés, la firme danoise leur propose des contrats de travail personnalisés, adaptés à chaque cas. Ce système permet aux personnes non valides de se mettre au travail de façon progressive, ou de retrouver leur emploi après une absence prolongée. Si des difficultés surgissent, l'entreprise (conseillée par un médecin) allège les tâches du travailleur non valide, en cas de nécessité. Ces changements peuvent, par exemple, déboucher sur des contrats de travail à temps partiel » (CE, 1999 : 18).

## **Les coopératives sociales italiennes**

Existantes depuis une trentaine d'années, les coopératives sociales italiennes ont été solidifiées par la loi de novembre 1991. « Celle-ci prévoit deux catégories de coopératives : les coopératives dites de type A qui gèrent des services sanitaires et sociaux, et les coopératives de type B qui sont des entreprises d'insertion par le travail de publics défavorisés et handicapés. [...] Les coopératives de type B bénéficient d'avantages fiscaux, d'aides comme l'exonération des charges sociales d'employeur et d'un accès privilégié à certains marchés publics, locaux ou nationaux » (Zribi, 1998 : 101). Toutefois, la coopérative de type B doit avoir au moins 30 % de personnes légalement catégorisées comme désavantagées.

Les « coopératives de solidarité sociale pour l'intégration par le travail sont des entreprises commerciales à part entière. Elles réalisent un 'produit social', service qu'elles fournissent à ceux qui retrouvent un travail et qui sont suivis jusqu'à ce qu'ils acquièrent l'indépendance et les capacités nécessaires pour reprendre un autre travail, et un 'produit économique' qui doit réaliser leur stabilité et leur croissance économique grâce à la production de biens et de services qu'elles ont choisi de mener » (Lejeune, 1993 : 105).

Un autre facteur participant à la réussite des coopératives italiennes est l'organisation de consortium. Volontairement de taille modeste, les coopératives ont développé leur réseau au niveau territorial et national. « Le consortium de Brescia a, par exemple, été en mesure, en raison de son nombre d'unités de travail et de sa capacité de garantie financière, de répondre à un appel d'offres pour la gestion des fichiers d'abonnés d'une des plus grandes maisons d'édition italiennes, Mondadori. Le contrat obtenu, il a distribué le travail aux coopératives affiliées du secteur informatique, qui ne seraient pas parvenues seules à assumer l'entièreté du contrat » (Olivier, 2001, p. 18).

Autre type de coopératives en Italie, « les autorités centrales du nord du pays ont lancé une initiative appelée 'Créativité pour les jeunes', qui a bénéficié à environ 900 jeunes exclus (ex-délinquants, toxicomanes, chômeurs, handicapés, déscolarisés, etc.) Des centres d'interaction sociale ont été créés pour ces jeunes dans 27 villes, avec le soutien de partenariats public-privé. Les centres sont gérés par les jeunes, qui utilisent leurs propres compétences et leurs propres capacités créatives. Les jeunes ont été formés et encadrés pour créer des coopératives. L'expérience pilote a permis la création de 12 coopératives autonomes qui ont commencé à créer entre elles un réseau. Ainsi, environ 60 % des jeunes ont trouvé un emploi » (CE, 2002 : 53).

## **Les entreprises de formation par le travail en Belgique**

Les entreprises de formation par le travail de la Belgique ressemblent aux entreprises d'insertion québécoise. Toutefois, quelques différences demeurent comme la durée du stage en entreprise qui est entre un an et demi et deux ans. L'intégration durable des personnes éloignées du marché du travail nécessite du temps et le taux de succès de ces entreprises démontre l'importance de ce facteur.

Travaillant avec des décrocheurs de l'école secondaire ne possédant aucune expérience

de travail ou très peu et rencontrant des difficultés sociales majeures, le Gerموir accueille jusqu'à 38 stagiaires (travailleurs en formation) dans un parcours. D'une durée d'environ 18 mois, il repose sur un contrat de travail à durée déterminée. Leurs activités économiques se situent au niveau des services alimentaires, de l'entretien ménager et de la création de bijoux et de vêtements.

Au début de la formation, les stagiaires travaillent environ 25 heures par semaine pendant 3 mois afin de faciliter leur retour au travail. Par la suite, une évaluation est effectuée et ils poursuivent le stage à temps plein. L'approche est avant tout basée sur la formation par le travail tout en axant sur le principe d'accompagnement. Des formations professionnelles sont offertes en plus de celles de vie sociale, de communication, de verbalisation, de remise à niveau en français et de calcul.

Entreprise de formation par le travail liégeoise, le Phare œuvre dans le domaine de la restauration et favorise l'intégration de personnes ayant un handicap intellectuel mais aussi des gens éprouvant des difficultés d'insertion à l'emploi. Le parcours d'insertion est de 2 100 heures (maximum de 18 mois, mais en moyenne les gens complètent 14 mois). Leur parcours débute par une évaluation de base pour déterminer les objectifs. On identifie ensuite un référent pour le stagiaire (formateur, intervenant, coordonnateur) qui l'accompagnera et l'évaluera tout au long de son programme. Les stagiaires ont une évaluation psychosociale à toutes les 6 à 8 semaines et une évaluation technique est réalisée à chaque semaine. Les stagiaires reçoivent une formation pratique et des cours théoriques pour une proportion d'environ 70 % de leur stage. Il existe aussi une formation en vie sociale pour une proportion de 30 % (thématiques identifiées à partir des besoins des stagiaires).

## Le « New Deal » britannique

En Grande-Bretagne, le système de mesures actives mérite d'y jeter un coup d'oeil. Les jeunes chômeurs (18-24 ans) depuis six mois bénéficient d'une période intensive de suivi personnalisé, de conseils professionnels ainsi qu'une courte formation. Après cette période, le jeune chômeur doit choisir une des quatre alternatives du *New Deal* : un emploi subventionné dans le secteur privé, une expérience professionnelle dans le milieu communautaire, une formation continue d'un an. Pour les chômeurs de longue durée, âgés de 25 ans et plus, une subvention salariale d'une durée de six mois ou une formation d'un an sont accessibles. Tout au long de son parcours, l'individu bénéficie d'une aide personnalisée. Le *New Deal* est également accessible aux personnes handicapées et aux chômeurs âgés de longue durée afin de bénéficier d'un soutien comparable.

Ainsi, l'approche globale sur laquelle repose de nombreux projets semble une orientation à privilégier. Les subventions à l'emploi demeurent une alternative intéressante afin d'encourager l'insertion des personnes sans emploi. Il existe aussi dans les pays de l'OCDE des exemples où des entreprises prennent à cœur leur responsabilité sociale et favorisent l'embauche et la formation de personnes éprouvant certaines difficultés à l'emploi. De plus, des initiatives émergent du terrain et répondent à des problématiques vécues, comme les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, et les coopératives italiennes. D'autres proviennent de l'État comme le *New Deal* de la Grande-Bretagne et le dispositif australien. La formation, les incitations financières ainsi que les stages en emploi demeurent des atouts intéressants.

Dans les pays de l'OCDE, nombreux sont les projets où le service public d'emploi, les organismes d'enseignement et de formation, les partenaires sociaux et les acteurs du troisième système, les entreprises privées, contribuent en fonction de leur rôle à l'insertion des personnes éloignées du marché du travail. Pour l'Union européenne (CE, 2002, 70), **la mobilisation de l'ensemble des acteurs s'avère incontournable.**