

**SANTÉ, ASSISTANCE, INTERVENTION SOCIALE
ET PROBLÈMES SOCIAUX**

COLLECTION



**Favoriser l'inclusion socioprofessionnelle des
personnes éloignées ou très éloignées du
marché du travail : projet de recherche-action
avec l'entreprise d'insertion Équitem**

Par

Josée Tremblay, Anne-Sophie Mailloux, Jessyka Savard,
Sabrina Tremblay, Christiane Bergeron-Leclerc, Carole Côté
et Sonia Boivin

GRIR

UQAC

Groupe de recherche
et d'intervention régionales
Université du Québec à Chicoutimi

Favoriser l'inclusion socioprofessionnelle des personnes éloignées ou très éloignées du marché du travail : projet de recherche-action avec l'entreprise d'insertion Équitem

Coordination de l'édition : Suzanne TREMBLAY
Édition finale et mise en forme : Camille LAROUCHE

GRIR
© **Université du Québec à Chicoutimi**
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Dépôt légal –2024
Bibliothèque et Archives Canada
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-925191-09-4



Publications
Groupe de recherche et
d'intervention régionales

Présentation du GRIR

La création du GRIR résulte de la rencontre de deux volontés : l'une, institutionnelle et l'autre, professorale. Sur le plan institutionnel, après un débat à la Commission des études sur l'opportunité d'un Centre d'études et d'intervention régionales (CEIR) à l'UQAC, les membres de la commission décidaient, le 4 avril 1981, de « différer la création d'un centre d'études et d'intervention régionales, de favoriser l'éclosion et la consolidation d'équipes en des groupes de recherche axés sur les études et intervention régionales ». Deux ans plus tard, la Commission des études acceptait et acheminait la requête d'accréditation, conformément à la nouvelle politique sur l'organisation de la recherche. Reconnu par l'UQAC depuis 1983, le GRIR s'intéresse aux problèmes de développement des collectivités locales et régionales d'un point de vue multidisciplinaire.

Les objectifs du GRIR

Le GRIR se définit comme un groupe interdisciplinaire visant à susciter ou à réaliser des recherches et des activités de soutien à la recherche (séminaires, colloques, conférences) en milieu universitaire, dans la perspective d'une prise en main des collectivités locales et régionales en général, et sagamiennes en particulier. Les collectivités locales et régionales, objet ou sujet de la recherche, renvoient ici à deux niveaux d'organisation de la réalité humaine. Le premier niveau renvoie à l'ensemble des personnes qui forment un groupe distinct par le partage d'objectifs communs et d'un même sentiment d'appartenance face à des conditions de vie, de travail ou de culture à l'intérieur d'un territoire. Le deuxième niveau est représenté par l'ensemble des groupes humains réunis par une communauté d'appartenance à cette structure spatiale qu'est une région ou une localité, d'un quartier, etc.

En regard des problématiques du développement social, du développement durable et du développement local et régional, le GRIR définit des opérations spécifiques de recherche, d'intervention, d'édition et de diffusion afin de susciter et concevoir des recherches dans une perspective de prise en main des collectivités et des communautés locales et régionales; d'encourager un partenariat milieu/université; de favoriser l'interdisciplinarité entre les membres; d'intégrer les étudiants de 2e et 3e cycles; de produire, diffuser et transférer des connaissances.

Les activités du GRIR

À chaque année, le comité responsable de l'animation scientifique invite plusieurs conférenciers et conférencières du Québec et d'ailleurs à participer aux activités du GRIR. C'est ainsi que des conférences sont présentées rejoignant ainsi plus de 500 personnes issues non seulement de la communauté universitaire (étudiants, employés, professeurs, etc.), mais aussi du milieu régional. Le comité responsable de l'édition scientifique publie chaque année des publications de qualité. Ce volet du GRIR offre à la communauté universitaire et aux étudiants des études de cycles supérieurs l'occasion de publier des actes de colloque, des rapports de recherche ou de synthèse, des recherches individuelles ou collectives. Vous pouvez consulter la liste des publications sur notre site internet : <http://grir.uqac.ca/>

L'Équipe du GRIR

TABLE DES MATIÈRES

<i>Liste des tableaux</i>	<i>vii</i>
<i>Faits saillants</i>	<i>viii</i>
Résultats dans le volet scientifique :	viii
Résultats dans le volet pratique :	viii
Introduction	1
Volet scientifique	4
Volet pratique.....	4
1. Recension des écrits	5
1.1 Le travail pour les personnes judiciairisées	5
1.1.1 Un travail pour exister, être en santé et prévenir la récidive	5
1.1.2 Profil des personnes judiciairisées et besoins.....	6
1.2 Les services d'intégration socioprofessionnelle	8
1.2.1 Approche globale	8
1.2.2 Les entreprises d'insertion au Québec	10
1.2.3 Acquisition de connaissances et de compétences.....	10
1.2.4 Méthodes d'enseignement et motivation.....	11
1.2.5 Approches en soutien aux difficultés de comportement.....	13
1.3 Les facteurs de réussite	16
1.3.1 Caractéristiques du service.....	16
1.3.2 Caractéristiques de l'intervenant.....	17
1.3.3 Caractéristiques de l'organisation et du travail	18
1.3.4 Évaluation et suivi.....	18
1.4 Obstacles au parcours des participants et solutions pour y remédier	21
1.4.1 Horaire, transport et absences	21
1.4.2 Contrôle et fin de l'encadrement.....	21
1.4.3 Attitudes et préjugés sur le marché du travail	22
1.4.4 Faciliter l'intégration en emploi.....	23
2. Méthodologie et résultats	26
2.1 Méthodologie	26
2.1.1 L'approche méthodologique et objectifs de la recherche.....	26
2.1.2 Population à l'étude, stratégie de collecte et d'analyse des données.....	27
2.1.3 Le profil sociodémographique des répondants.....	29
2.2 Le milieu d'intervention : Équitem	29
2.2.1 Les parcours chez Équitem	29
2.2.2 Types d'intervenants chez Équitem	30
2.2.3 Enseignement et interventions	31
2.3 Profil des participants	33
2.3.1 Motivation à intégrer un parcours chez Équitem	34
2.3.2 Besoins	35
2.3.3 Obstacles à la participation	37

2.4	Pratiques d’accompagnement qui influencent le cheminement des participants..	44
2.4.1	Acquisition de connaissances et de compétences.....	44
2.4.2	Interventions en usine et suivis individuels.....	46
2.4.3	Fin de participation, intégration et maintien en emploi.....	48
2.5	Aspects organisationnels qui influencent le cheminement des participants	50
2.5.1	Autorité et avis disciplinaires.....	50
2.5.2	Formation des intervenants	51
2.5.3	Communication, cohérence et écoute.....	53
2.5.4	Équilibre entre la production et la mission sociale.....	54
3.	<i>Discussion et pistes de développement</i>	56
3.1.	Adaptation aux besoins des participants.....	59
3.1.1	Ajustements dans le rythme : accueil, formation de départ.....	60
3.1.2	Intégration dans l’équipe.....	60
3.1.3	Suivi psychosocial et encadrement	61
3.1.4	Intégration et maintien en emploi	63
3.2	Amélioration des interventions en s’inspirant de la documentation	65
3.2.1	Dimension pédagogique.....	65
3.2.2	Facteur motivationnel	66
3.2.3	Facteur comportemental.....	67
3.3	Ajustements dans la structure.....	69
3.3.1	Formations, clarification des rôles et responsabilités.....	69
3.3.2	Communication et cohérence	70
3.3.3	Concilier la mission sociale avec la production	71
	CONCLUSION.....	73
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	77
	<i>Annexe 1 : Recension des outils et pratiques d’Équitem (SAE)</i>	82
	<i>Annexe 2 : Recension des outils et pratiques d’Équitem — (PPE)</i>	85
	<i>Annexe 3 : Les interventions d’accompagnement et d’enseignement en lien avec la sphère motivationnelle</i>	91
	<i>Annexe 4 : Approches éducatives efficaces utilisées chez Équitem.....</i>	93
	<i>Annexe 5 : Guides d’entretien</i>	94
	Intervenants.....	94
	Participants.....	96

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Composantes du modèle de la dynamique motivationnelle de Viau	12
Tableau 2 : Synthèse des lectures - Enseignement auprès d'apprenants avec des difficultés comportementales.....	15
Tableau 3 : Synthèse des facteurs de réussite mentionnés dans la recension des écrits	19
Tableau 4 : Synthèse des obstacles et des solutions mentionnés dans la recension des écrits	24
Tableau 5 : Le milieu d'intervention – synthèse des services.....	33
Tableau 6 : Besoins des participants d'Équitem tels que perçus par les intervenants	36
Tableau 7 : Besoins identifiés par les participants d'Équitem	37
Tableau 8 : Synthèse des recommandations pour le premier axe.....	64
Tableau 9 : Exemple d'utilisation des composantes du modèle de la dynamique motivationnelle de Viau	66
Tableau 10 : Synthèse des recommandations pour le deuxième axe	68
Tableau 11: Synthèse des recommandations pour le troisième axe.....	72

FAITS SAILLANTS

- Cette recherche-action menée en 2022 visait l'amélioration des pratiques d'intervention chez Équitem dans le but de favoriser la persévérance des participants dans les services.
- Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, deux stratégies ont été utilisées : recension des écrits scientifiques pertinents et des pratiques de l'organisation et entrevues semi-dirigées avec la clientèle (n=13) et les intervenants (n=7) de l'organisme.

Résultats dans le volet scientifique :

- Il ressort de cette étude que les interventions privilégiées par l'organisme étaient globalement conformes à ce qui se fait dans le domaine de l'employabilité avec la clientèle judiciarisée.
- Les nouveaux employés sont rarement formés et expérimentés à la fois dans le domaine de l'employabilité et avec la clientèle judiciarisée, ce qui nécessite une formation dès l'embauche en plus d'autres formations complémentaires pertinentes.

Résultats dans le volet pratique :

- Les données recueillies lors des entretiens ont permis d'identifier des changements qui pourraient favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces recommandations s'articulent en trois axes :
 - 1) Augmenter la réponse aux besoins des participants à travers l'ensemble de leur parcours, par exemple en ce qui concerne l'intégration dans l'équipe de travail et le rythme des suivis d'évaluation ;
 - 2) Améliorer l'accompagnement en s'inspirant de la documentation, notamment dans les dimensions pédagogiques et motivationnelles ;
 - 3) Effectuer des ajustements dans la structure, par exemple dans l'équilibre entre la mission sociale et les impératifs de production.

- En plus de répondre aux besoins de l'organisation, l'étude a permis de faire ressortir quatre constats pertinents dans le domaine de l'employabilité et des entreprises d'insertion :
 - 1) L'aspect de complémentarité des connaissances liées à l'enseignement dans un contexte de développement de compétences.
 - 2) Le double rôle des intervenants ; d'un côté les intervenants représentent l'autorité de l'employeur et les responsabilités qui y sont rattachées et de l'autre, ils offrent un soutien pour une clientèle potentiellement vulnérable.
 - 3) L'importance des emplois adaptés à la clientèle des entreprises de réinsertion, par exemple par le démarchage et la sensibilisation auprès des employeurs, le suivi avec le participant après l'intégration en emploi et l'accompagnement des employeurs en cas de services problèmes.

L'importance d'impliquer dès le début les partenaires du milieu dans l'élaboration, la réalisation et l'analyse des résultats dans une recherche-action en plus de l'intérêt d'une équipe interdisciplinaire.

INTRODUCTION¹

Le Québec, tout comme le Canada et d'autres pays industrialisés ailleurs dans le monde, fait actuellement face à des enjeux importants de main-d'œuvre (Sampson, 2021). Le 20 novembre 2021, le ministre du Travail, M. Jean Boulet, mentionnait que la tendance n'était pas prête à se renverser, prévoyant un « creux historique » de la population active qui atteindra les 60,4 % en 2030 (Larin, 2021). Quelques jours plus tard, lors de la présentation de la mise à jour économique du gouvernement du Québec, le ministre des Finances, M. Éric Girard, rapportait que la rareté de la main-d'œuvre sera une priorité pour les années à venir (Gouvernement du Québec, 2021a). Ce grand défi politique et économique est lié en grande partie à la structure de la population vieillissante et aux très nombreux départs à la retraite de la dernière décennie (St-Arnaud et Giguère, 2020). Est-ce une bonne nouvelle pour les personnes inactives qui pourront enfin toutes intégrer un emploi ? Pas nécessairement, puisque le taux de chômage du Québec se chiffrait encore à 4 % en décembre dernier (Statistique Canada, 2023). Un taux qui, bien qu'il soit historiquement bas, démontre qu'il y a toujours des personnes actives sans emploi, même en prenant en considération le chômage frictionnel.

Par ailleurs, le marché du travail est en constante évolution et devient de plus en plus exigeant en termes de compétences et de connaissances (Méda, 2019). Ces changements s'accroissent de plus en plus rapidement, notamment en lien avec les grands bouleversements économiques mondiaux, la dématérialisation de certains secteurs de l'économie, l'autonomisation de plusieurs tâches et les adaptations nécessaires à la transition socioécologique (Ferrerias et al., 2020). La pression est énorme sur les personnes pour s'adapter à ce nouveau contexte et les individus eux-mêmes placent beaucoup d'attentes envers leur travail (Méda, 2019). Cela étant dit, pour plusieurs raisons qui relèvent de facteurs sociaux, biologiques, personnels ou professionnels (Trajectoire emploi, 2021), une part non négligeable de personnes sont exclues de cette société salariale dont : les jeunes décrocheurs, les chefs de famille monoparentale, les chômeurs âgés, les personnes vivant avec un trouble de santé mentale, ayant des difficultés d'apprentissage,

¹Ce projet a été financé à part égale par l'organisme Équitem via le programme Mitacs accélération, no de référence de financement : FR78958, FR78959.

toxicomanes, judiciarisées et vivant avec une incapacité physique (Ministère de l'Économie et de l'Emploi, 2008).

Selon les prévisions de Services Québec, l'entrée des jeunes sur le marché du travail, de même que les travailleurs immigrants et les travailleurs âgés combleront 83 % des postes disponibles entre 2017 et 2026 alors que 16 % seront comblés par une augmentation de la population active et la diminution du taux de chômage (Gouvernement du Québec, 2018). Dans le même sens, le Plan d'action pour la main-d'œuvre du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) vise à stimuler l'embauche des personnes proportionnellement moins présentes sur le marché du travail ou en situation de sous-emploi, par exemple : les personnes vivant avec un handicap, les membres des Premières Nations et les membres Inuits et les minorités visibles (Gouvernement du Québec, 2021b). Ainsi, on observe que les personnes avec des besoins atypiques sont de plus en plus en demande sur le marché du travail, dont notamment les personnes vivant avec certaines limitations physiques, mentales, culturelles ou sociales incluant des personnes avec un passé judiciaire (Trajectoire emploi, 2021).

Or, ces entreprises d'insertion, tout comme d'autres acteurs du monde de l'emploi, rencontrent actuellement plusieurs défis liés à la réalisation de leur mission. Axtra (2019) relève d'abord la spirale de déqualification dans laquelle plusieurs jeunes sont pris en raison du phénomène de rareté de la main-d'œuvre qui les pousse à quitter les études, ce qui complique le maintien en emploi par la suite. Ensuite, il peut être observé un manque d'ouverture à la diversité culturelle, sociale ou générationnelle de certaines entreprises à l'égard de ces groupes de population. Puis, la mutation rapide du marché du travail complique le transfert de compétence pour les personnes plus vulnérables. En clair, pour Axtra (2019), si on ajoute cela à l'alourdissement observé de la clientèle qui cumule de plus en plus de facteurs d'éloignement du marché du travail, à la multiplication des acteurs, à la lourdeur administrative liée au dépôt de projet ou à la signature d'ententes de services et cela, dans un contexte où ces entreprises doivent conjuguer performance économique et mission sociale (Alberio et Tremblay, 2014), on se retrouve avec un contexte d'intervention très difficile.

C'est d'ailleurs le cas d'Équitem², une organisation à but non lucratif fondée en 1983 dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et qui a pour mission de favoriser l'inclusion socioprofessionnelle de la clientèle judiciarisée ou éloignée du marché du travail. À l'heure actuelle, l'entreprise rencontre plusieurs défis liés aux mutations du marché du travail, mais surtout à l'alourdissement et la multiplication des problématiques rencontrées par les participants qui fréquentent l'organisation. D'après les constats des intervenants d'Équitem, le marché du travail est à ce point en effervescence que la grande majorité des personnes pouvant occuper un emploi, même avec certaines difficultés, l'ont fait. En outre, selon les témoignages des intervenants et de la direction de l'organisme, les personnes qui sont actuellement sans emploi sont, pour la plupart, celles avec de plus grands défis personnels et ayant de plus grands besoins d'accompagnement. Face à cette nouvelle clientèle qui est en augmentation, les organismes de réinsertion à l'emploi comme Équitem se doivent d'adapter leurs pratiques.

En outre, l'organisation est consciente du besoin de revoir et d'améliorer ses pratiques de suivis et d'évaluation de ses interventions auprès de ses participants. En effet, les progrès démontrés par les participants ne sont pas toujours facilement quantifiables (par exemple : être capable de mieux gérer l'inconnu) et ne transparaissent pas toujours facilement dans les statistiques officielles transmises aux bailleurs de fonds. En clair, Équitem fait face à des défis internes et externes qui se répercutent sur la rétention dans les usines-écoles, mais aussi sur le maintien en emploi à moyen et long terme.

À titre d'exemple, en 2020-21, les statistiques internes de l'organisme démontrent que sur les 64 personnes qui ont démarré un parcours d'insertion, 21 ont quitté avant même quatre semaines. Sur les 43 personnes ayant complété les quatre semaines d'essai et qui se sont trouvé un emploi, 17 seulement se sont maintenues en emploi plus de six mois (Équitem, 2021). L'organisation souhaite mieux coordonner son approche globale d'intervention et améliorer les pratiques qui peuvent l'être afin de contribuer au maintien en emploi de sa clientèle sur le long terme, mais aussi augmenter la rétention des participants dans les usines-écoles.

²Pour en savoir plus : <https://equitem.ca/>

Dans ce contexte, l'entreprise d'économie sociale Équitem nous a demandé de l'appuyer afin d'améliorer et d'uniformiser son approche globale d'intervention et de favoriser l'inclusion socioprofessionnelle de sa clientèle éloignée du marché du travail. Dans l'esprit de la recherche-action collaborative, le projet comporte à la fois des objectifs scientifiques et pratiques :

Volet scientifique

- Identifier les besoins en matière de formation et d'intervention auprès de la clientèle et des intervenants d'Équitem ;
- Réaliser une recension des pratiques innovantes au Québec et ailleurs dans le monde ;

Volet pratique

- Améliorer les méthodes de formation des participants au sein du volet usine-école d'Équitem ;
- Améliorer la structure d'accompagnement des participants durant leur cheminement chez Équitem ;
- Favoriser la capacité de changement de l'organisation afin de pérenniser les changements apportés.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons d'abord recensé les écrits pouvant nous éclairer ; une synthèse des informations retenues est présentée à la section suivante « Recension des écrits ». Nous avons ensuite fait ressortir les principaux constats suite à nos entrevues avec des intervenants et des participants chez Équitem dans la section « Méthodologie et résultats ». Finalement, nous présenterons nos réflexions et recommandations faites à l'organisation suite à cette démarche dans la section « Discussion et pistes de réflexion ».

1. RECENSION DES ÉCRITS

Cette section présente les éléments retenus lors de notre recension des écrits et qui permettront de comprendre et d'interpréter les données que nous avons recueillies. Nous aborderons d'abord le thème du travail dans le contexte des personnes judiciairisées. Par la suite, nous résumerons les constats des études portant sur des programmes d'intégration socioprofessionnelle (avec la clientèle judiciairisée ou dans un contexte semblable à celui d'Équitern) ainsi que des connaissances liées au domaine de l'adaptation scolaire qui traitent d'aspects pertinents pour l'actuelle démarche. Pour terminer, nous présenterons les facteurs de réussites et les obstacles observés dans les programmes d'intégration en emploi étudiés.

1.1 Le travail pour les personnes judiciairisées

En premier lieu, il importe de s'attarder sur le sens et la fonction du travail pour les personnes judiciairisées en plus d'illustrer les défis que cette clientèle peut vivre et qui sont susceptibles de freiner l'accès au marché du travail.

1.1.1 Un travail pour exister, être en santé et prévenir la récidive

Travailler est un fait social. Le travail détermine non seulement la place de l'individu dans la société, mais constitue aussi son principal moyen de subsistance (Méda, 2004). La conception du travail que nous avons aujourd'hui est le produit de son histoire et se fonde sur un triptyque conceptuel : « le travail est considéré à la fois (dans des proportions différentes selon les pays et les individus) comme un facteur de production, l'essence de l'Homme et le pivot du système de distribution des revenus, des droits et des protections » (Méda, 2019, p. 692). C'est par le biais du travail que les individus acquièrent des droits et des devoirs, en plus d'établir leurs citoyennetés économique et sociale (Castel 1994). Ainsi, avoir un emploi contribue à structurer l'existence sociale de l'individu (Durkheim, 2013). Cependant, ce n'est pas parce qu'une personne est exclue du marché du travail qu'elle est nécessairement en situation d'exclusion permanente, c'est pourquoi Castel (1994) préfère parler de désaffiliation plutôt que d'exclusion, en ce sens que l'éloignement du marché du travail n'est pas un état statique, mais la résultante d'un

processus qui se traduit par un double décrochage, celui du travail et celui des relations sociales.

Par ailleurs, le travail est en lien avec différents déterminants sociaux de la santé (Agence de la santé publique du Canada, 2019) : le fait d’avoir un emploi (conditions de travail) ou d’être au chômage (sécurité d’emploi) peut avoir un impact sur le revenu (situation socioéconomique). D’autre part, le travail est une variable interdépendante avec d’autres déterminants sociaux puisque « la pauvreté et l’exclusion sociale sont à la fois les causes et les effets d’un accroissement des risques de divorce, de séparation, d’invalidité, [etc.] » (Wilkinson et al., 2004, p. 19). En outre, le fait de ne pas avoir d’emploi ou d’avoir une situation d’emploi précaire peut amener des enjeux financiers qui auront un impact sur la sécurité alimentaire, la qualité du logement et l’accès aux services médicaux (Wilkinson et al., 2004).

La mission des organismes d’insertion en emploi³ est donc fondamentale dans le sens où elle permet à des personnes vivant dans la pauvreté et l’exclusion d’acquérir des outils pour s’extirper du cercle d’appauvrissement dans lequel elles sont engagées (Alberio et Tremblay, 2014). Aussi, certaines études proposent qu’un emploi stable a un effet protecteur face à la récidive lorsqu’une personne quitte la prison (Baader et Shea, 2007 et Fahey et al., 2006, cités dans Bernheim, 2010) alors que d’autres ont mesuré qu’il s’agit d’un de meilleurs prédicteurs d’une libération réussie (Visher et al., 2005). Cependant, toutes les études n’arrivent pas à tracer le même lien de causalité et il serait légitime de préciser que, bien que l’emploi demeure un facteur important dans la réinsertion sociale des personnes judiciairisées, cet effet protecteur potentiel dépend aussi de la qualité de l’emploi et pas seulement du fait d’en trouver un (Uggen, 1999).

1.1.2 Profil des personnes judiciairisées et besoins

Dans une étude auprès de personnes adultes vivant de l’aide de dernier recours, huit caractéristiques limitant l’intégration en emploi ont été identifiées : une durée cumulative d’aide de dernier recours égale ou supérieure à quatre ans ; une absence prolongée du marché du travail ; une scolarité inférieure au secondaire IV ; être âgé de 45 ans et plus ;

³Pour en savoir plus : <https://collectif.qc.ca/>

un statut de chef de famille monoparentale ; des épisodes de contraintes dues à la santé ; des enfants à charge de moins de cinq ans et une sortie d'un établissement de santé ou de détention (Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique citée dans Sous-comité du Forum national Emploi-Québec/Ressources externes, 2007). Même si cette étude avance qu'une personne peut s'en sortir relativement aisément avec deux caractéristiques ou moins, le cumul de trois caractéristiques augmente les probabilités d'un échec dans le retour au travail. Par ailleurs, un rapport réalisé par le Comité consultatif pour la clientèle judiciairisée adulte (CCCJA) en 2014 révèle que 64 % des personnes recevant des services en employabilité sont absentes du travail depuis plus d'un an dont presque le quart est absent depuis plus de quatre ans (CCCJA, 2014). Ces statistiques sont encore pertinentes aujourd'hui alors que, selon un sondage mené en 2021 pour le compte du CCCJA, même en période de rareté de main-d'œuvre, seulement un employeur sur quatre se dit prêt à engager une personne judiciairisée (cité dans La Presse canadienne, 2021). En fin de compte, ces absences du marché du travail nuisent à l'intégration en emploi des personnes judiciairisées, puisqu'elles contribuent à isoler les travailleurs, provoquent des appréhensions et de l'anxiété liées au retour au travail ainsi qu'aux réactions des pairs, en plus d'aboutir avec la perte de confiance dans leurs capacités et une désaffiliation face au rôle de travailleurs (Bilsker et al., 2006).

Par ailleurs, la santé mentale est un sujet de préoccupation lorsqu'on analyse le portrait de la population carcérale. Selon le Protecteur du citoyen (cité dans Alter-Justice 2019), 25 % des personnes détenues sont touchées par un trouble de santé mentale grave et persistant alors que cette proportion diminue entre 1 % et 3 % pour la population générale. Du côté des services correctionnels fédéraux, le Bureau de l'Enquêteur correctionnel du Canada estimait qu'il y avait deux à trois fois plus de troubles de santé mentale chez les détenus que dans la population générale (Sapers, 2011). Cependant, dans la documentation, les statistiques sur la santé des détenus rassemblent généralement les troubles de santé mentale et les abus de substance dans la même catégorie. En ce sens, le rapport du Protecteur du citoyen cité précédemment rapporte que 61 % des détenus dans les prisons québécoises ont reçu un diagnostic évoquant un problème de santé mentale et/ou un trouble lié à l'usage de substance (cité dans Alter-Justice, 2019).

En ce qui concerne uniquement la consommation, des données obtenues par La Presse en vertu de la Loi sur l'accès à l'information révèlent que 58 % des personnes ayant obtenu une peine fédérale (incarcérés ou dans la collectivité) ont une dépendance à la drogue (Duchaine, 2014). Le CCCJA considère que la consommation d'alcool et de drogues est un obstacle à l'insertion en emploi, notamment parce que la consommation peut entraîner des attitudes et des comportements difficilement compatibles avec le travail comme l'agressivité, l'impulsivité, l'impatience, etc. (CCCJA, 2014). En outre, des recherches portant sur les détenus en établissement fédéral ayant suivi un programme d'arrêt de consommation ont démontré que pour conserver les acquis obtenus grâce à ces traitements, il est nécessaire d'accéder à des services de suivi après la sortie du pénitencier (Harper et Chitty, 2004 ; Lattimore et al., 2005 cités dans Centre de prévention du crime, 2007).

Malheureusement pour les personnes judiciarisées, les problèmes de santé mentale et l'abus de substance seront des obstacles à leur sortie de la détention puisqu'ils sont, aux yeux d'un employeur, des barrières plus fortes à l'emploi que la simple peur d'être tenu responsable des actes criminels commis par l'employé (Loosemore et al., 2020).

1.2 Les services d'intégration socioprofessionnelle

Dans le but de comparer l'accompagnement offert par Équitem avec ce qu'on retrouve dans la documentation, nous avons sélectionné des études portant sur des programmes d'employabilité avec la clientèle judiciarisée, mais aussi d'autres programmes avec des contextes et des défis semblables. De surcroît, nous avons puisé dans les connaissances du domaine de l'enseignement et de l'adaptation scolaire pour répondre aux enjeux de l'organisation, plus particulièrement en ce qui concerne la motivation et l'exercice de l'autorité et ce, dans le but de favoriser la réussite des participants et la persévérance dans les mesures.

1.2.1 Approche globale

Considérant l'accumulation d'obstacles à l'emploi présentés dans la section précédente, les interventions qui visent à faciliter l'intégration socioprofessionnelle des personnes doivent se réaliser à plusieurs niveaux, et non pas seulement sur le seul aspect

du développement des connaissances et des compétences. C'est pourquoi Services Québec demande aux ressources externes, les organismes qui fournissent des services en employabilité aux citoyens, d'utiliser une approche qui inclut la personne dans sa globalité (sous-comité du Forum national Emploi-Québec/Ressources externes, 2007). Selon cette même source, l'accompagnement des personnes éloignées du marché du travail se définit comme :

[...] un mode d'intervention qui s'inscrit dans une approche intégrée où les besoins des personnes accueillies sont considérés dans leur globalité. Dans cette perspective, l'accompagnement effectué par les organismes s'adressant aux personnes éloignées du marché du travail s'attache aux difficultés personnelles et sociales faisant obstacle à leur insertion socioprofessionnelle (p.4).

L'étude de Leclerc et al. (1997) a permis de mettre en évidence que les organismes en employabilité, à travers leurs programmes, visaient les mêmes objectifs, par ordre d'importance : l'acquisition de méthodes de recherche d'emploi, le développement d'habiletés sociales compatibles avec les exigences du marché du travail, la connaissance du marché du travail, l'encadrement des personnes dans une démarche d'orientation et le développement de l'estime de soi et de la confiance en soi.

À l'image de ce que Leclerc et al. (1997) ont documenté, l'ensemble des programmes étudiés dans notre recension des écrits visent l'atténuation d'enjeux de nature individuelle qui limitent l'accession à un emploi. Par exemple, pour le *Cirque social* étudié par Rivard et Vinet-St-Pierre (2020), les services d'accompagnement qui y sont offerts concernent le développement de l'estime de soi, de la ponctualité, de la communication, de la capacité d'adaptation, de l'ouverture aux autres, de l'esprit d'équipe, de la solidarité et de l'autodiscipline. En outre, dans l'étude de Cook et al. (2014), les pratiques d'accompagnement identifiées sont le suivi avec un travailleur social, un entretien vocationnel ayant pour but d'aider la personne à déterminer ce qu'elle souhaite faire comme travail, la participation à un programme d'employabilité et un suivi de traitement en toxicomanie. Enfin, dans le programme *Safer Foundation*⁴, dans la ville de Chicago aux États-Unis, les participants étaient accompagnés pour identifier leurs principales barrières

⁴ Pour en savoir plus : <https://Safer Foundation.org/>.

à l'emploi et élaborer un plan d'action pour travailler ces obstacles (Hicks, 2004). Fait à noter, ce programme était le seul à proposer également un service de placement en emploi subventionné et non subventionné dans différents secteurs.

1.2.2 Les entreprises d'insertion au Québec

Au Québec, le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) recense actuellement 47 entreprises d'insertion qui œuvrent auprès de personnes nécessitant un accompagnement dans leur intégration sur le marché du travail (CEIQ, 2021). Les interventions réalisées par ces entreprises auprès des individus éloignés du marché du travail sont globales, en ce sens qu'elles visent tout autant la formation des personnes que les aspects sociaux et personnels (CEIQ, 2019). Parmi ces interventions, on note l'accueil et l'écoute, l'évaluation des besoins, la référence, l'acquisition de compétences personnelles et sociales, l'information (services, scolaire, professionnel, etc.), l'élaboration et le suivi d'un plan d'action, des stratégies de recherche d'emploi, des stages en entreprise, l'intégration en emploi ou en formation et le maintien en emploi (Sous-comité du Forum national Emploi-Québec/Ressources externes, 2007).

1.2.3 Acquisition de connaissances et de compétences

La plupart des programmes en employabilité proposent une approche de groupe avec des interventions visant l'acquisition de connaissances et de compétences. Cela est logique puisque selon Cerda et al. (2014), le fait d'avoir des qualifications pour un emploi est associé à une cote d'employabilité plus élevée. De plus, les compétences, la motivation et la capacité de résolution de problèmes seraient associées à une plus forte probabilité d'être embauché. Pour arriver à transmettre ces connaissances et compétences, les programmes peuvent, par exemple, offrir des formations ayant pour but de développer des compétences de préemployabilité comme la ponctualité, la communication et la capacité d'adaptation (Rivard et Vinet-St-Pierre, 2020). Dans le même ordre d'idées, Drake et al. (2006) ont étudié différents programmes d'employabilité de type IPS (programme individualisé de placement en emploi). Les pratiques d'enseignement identifiées concernaient aussi le développement de compétences et d'habiletés, plus précisément celles reliées à un changement d'emploi comme les façons appropriées de quitter un emploi

ainsi que les techniques de recherche d'emploi. Finalement, Baldry et al. (2018) ont quant à eux étudié les services offerts en employabilité aux personnes judiciairisées en Australie. Les pratiques d'enseignement identifiées étaient les simulations d'entrevue, l'explication de la création d'un curriculum vitae (C.V.) et d'une lettre de présentation ainsi que les discussions concernant les impacts du casier judiciaire.

1.2.4 Méthodes d'enseignement et motivation

Bien que les professionnels en employabilité utilisent couramment le terme « intervention » pour décrire ce qu'ils font dans leurs périodes dédiées à la formation, nous constatons à travers les lectures qu'il est pertinent de nommer ces interventions comme étant des « enseignements ». En effet, enseigner est l'« ensemble des actes de communication et de prises de décision mis en œuvre intentionnellement par une personne ou un groupe de personnes qui interagit en tant qu'agent dans une situation pédagogique » (Legendre, 1993, p. 507). Dans la documentation, plusieurs stratégies d'enseignement sont utilisées au sein des programmes en employabilité. Dans Stanley et al. (2015), un service d'accompagnement est offert aux nouvelles doulas sous la forme de mentorat avec des doulas d'expériences afin de les soutenir pour leurs 5 premières naissances. De son côté, Brotcorne (2016) a documenté que l'alternance fréquente entre le milieu de stage et celui de la classe permet d'augmenter les occasions de formation et ainsi favorise les apprentissages. Par ailleurs, offrir de l'encadrement pédagogique visant à consolider les apprentissages préalables à la formation terrain permet de favoriser le transfert et la signifiante des apprentissages chez l'apprenant. De plus, l'accompagnement, quant aux apprentissages tout au long du processus, permettrait d'identifier les aspects à travailler et de faire le point sur les acquis de la personne formée. Quant à eux, Beaugrand et al. (2010) ont développé de nouvelles façons de former les personnes à la conduite d'un chariot élévateur. Afin de rendre ces apprentissages plus concrets, ils ont élaboré huit activités qui mettent l'apprenant en action.

En outre, le modèle de la dynamique motivationnelle de Viau (1994) est un apport pertinent de l'enseignement dans la compréhension de ce qui influence l'engagement des apprenants. Selon ce modèle, l'enseignant doit tenir compte de trois composantes importantes pour les apprenants lorsqu'il planifie une activité : la perception de la valeur,

le contrôle ainsi que la perception de ses compétences (tableau 1). Lorsque ces trois composantes sont présentes, la motivation est favorisée, ce qui a pour effet d'augmenter l'engagement et la persévérance.

Tableau 1 : Composantes du modèle de la dynamique motivationnelle de Viau

	EXEMPLES⁵	
DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE	Valeur	Donner de la valeur, de la signifiante aux apprentissages (est-ce important ? Est-ce agréable ?)
	Sentiment de contrôlabilité	Avoir des choix, pouvoir prioriser, être impliqué dans l'apprentissage (sur quoi je peux agir ? Qu'est-ce que je peux faire avec mes obstacles à l'apprentissage ?)
	Sentiment de compétence	S'assurer que l'activité correspond aux capacités des apprenants (suis-je capable ?)

La question de la motivation a d'ailleurs été abordée dans les différentes études de notre recension. Du côté du programme *PIRATES*⁶ (Musgrove et al. 2012), un programme dont l'objectif est changer la vision négative des ex-détenus sur le travail, les intervenants donnaient aux participants des explications sur l'utilité qu'aura le programme de développement de carrière sur leurs perspectives d'emploi à la sortie de prison. Cette façon de faire permet d'augmenter la signifiante des apprentissages et donc, la valeur de l'apprentissage (Viau, 1994). De plus, le programme *Safer Foundation* (Hicks, 2004), un programme qui vise à développer l'employabilité des individus avant et après leur incarcération à Chicago, permet aussi d'augmenter la signifiante des apprentissages en utilisant une autoévaluation pour identifier les principales barrières à l'emploi des participants et en développant un plan d'action afin de prendre en charge ces obstacles. Cette stratégie permet à l'apprenant d'être actif et impliqué dans ses apprentissages. Pour Champagne et al. (2013), qui a étudié la formation professionnelle offerte à des adultes en risque de précarité dans quatre pays d'Europe, les outils de rétroaction se sont montrés

⁵ Ces composantes seront davantage explicitées dans la section « Discussions et pistes de développement ».

⁶ Preparing Inmates for Re-Entry through Assistance, Training, and Employment Skills (PIRATES)

utiles dans l'accompagnement offert au sein des entreprises d'économie sociale alors que les évaluations formatives utilisées comme outil réflexif et les mesures disciplinaires graduelles permettaient à la personne de modifier ses comportements. Pour terminer, les participants accompagnés dans l'étude de Brotcorne (2016) avaient également la possibilité de faire une démarche d'orientation dans le programme afin de mieux cibler leurs besoins et leurs intérêts, ce qui supporte le besoin de multiplier les méthodes pédagogiques utilisées.

1.2.5 Approches en soutien aux difficultés de comportement

Nous retrouvons dans la documentation du domaine de l'enseignement plusieurs éléments pertinents, notamment en ce qui concerne l'enseignement auprès des personnes ayant des difficultés d'ordre comportemental. Ainsi, assez tôt dans leur parcours scolaire, on observe chez ces élèves que « l'échec subi à la suite d'efforts intenses est plus dommageable pour la perception de soi, que l'échec qui suit un investissement de moindre énergie » (Massé et al., 2013, p. 189). C'est pourquoi ces élèves poursuivent un but d'évitement servant à éviter l'impact négatif de l'échec sur l'estime de soi. Lorsqu'elles utilisent cette stratégie d'évitement, ces personnes sont peu poussées à demander et accepter de l'aide en raison du filtre négatif associé à cette demande : elles considèrent que l'aide est donnée aux personnes incompetentes auxquelles elles ne veulent pas être associées (Covington et Omelich, 1979). Une information qui permet de mieux comprendre l'absentéisme des participants dans certains programmes : l'absence est un comportement de protection face à une possibilité d'échec.

Par ailleurs, une des stratégies à privilégier dans un groupe avec un élève présentant des difficultés de comportement est d'intervenir pour modifier les perceptions des pairs quant aux difficultés comportementales vécues par lui, car cela facilite la gestion des comportements (Massé et al., 2013). Si aucune intervention n'est posée pour modifier les attentes, les attitudes ou les comportements des pairs envers un élève présentant des difficultés comportementales, les comportements de ce dernier pourraient être aggravés (Massé et al., 2013 : p.253). En outre, le renforcement social est le type de renforcement le plus efficace avec ce type d'étudiant (Goldstein et McGinnis, 1997 et Massé, 1999 cités dans Massé et al., 2013).

En complément, le modèle à paliers multiples est un modèle de plus en plus utilisé dans les écoles du Canada et des États-Unis pour la prévention des difficultés d'apprentissages et de comportements (Bissonnette, Gauthier et Castonguay, 2017 ; Bissonnette et St-Georges, 2014 ; Fuchs et Fuchs, 2006 ; Sugai, 2011 cités dans Gaudreau, 2017). À la base de ce modèle se trouvent des interventions dites universelles, s'appliquant à l'ensemble du groupe dans un objectif préventif et faisant partie de pratiques probantes en éducation. Par exemple, l'enseignant évaluera les besoins, s'y adaptera par la différenciation pédagogique, optimisera sa gestion de classe et planifiera des activités d'apprentissage efficaces qui sauront répondre aux besoins de la majorité des étudiants du groupe, soit 80 % de ceux-ci. En résumé, comme le mentionnent Massé et al. (2013), face à des élèves en difficulté comportementale l'enseignant se doit de privilégier les actions préventives plutôt que celles réactives afin de limiter les conséquences négatives du comportement sur les apprentissages de l'élève (Gaudreau, 2017). En ce sens, Royer (2019) indique que la suspension, une mesure disciplinaire réactive, apporte plusieurs conséquences négatives telles que l'exclusion ainsi que des retards sur le plan pédagogique. Il est également mentionné que « les problèmes de comportement qui ont provoqué la suspension ou l'expulsion ne sont que différés » (p.95).

En ce qui concerne les apprenants avec un trouble du comportement, une approche coopérative permet de faciliter le développement intellectuel, social et affectif des étudiants (Champagne et al., 2013 ; Massé et al., 2013). Elle se traduit par une autorité respectant les apprenants en leur donnant la place pour jouer un rôle actif dans le fonctionnement établi. Celle-ci amène notamment les élèves à « développer leur autonomie, à apprendre à être responsables et à avoir un sentiment d'appartenance à l'égard de leur classe » (Massé et al., 2013, p.169). Une attitude trop autoritaire, quant à elle, diminue la confiance et le respect entre l'enseignant et les élèves, n'amenant pas ces derniers à vouloir respecter les règles (Dreikurs et al., 2004). Selon Massé et al. (2013), cette implication dans le processus décisionnel permet également d'accroître le sentiment d'appartenance de l'étudiant et contribue à augmenter les efforts qu'il fournit afin de maintenir un climat de classe positif. D'ailleurs, Royer (2019) ajoute que l'appartenance est un facteur de protection contre l'absentéisme. En bref, ces auteurs soulignent l'importance d'une vision plus humaniste de

l'apprenant dans le développement du sentiment d'appartenance et la prévention de l'absentéisme.

Le tableau 2 constitue une synthèse des principaux éléments évoqués dans cette section.

Tableau 2 : Synthèse des lectures — Enseignement auprès d'apprenants avec des difficultés comportementales

PROFIL DES APPRENANTS
<ul style="list-style-type: none">• Ils poursuivent un but d'évitement servant à éviter l'impact négatif de l'échec sur l'estime de soi (Massé et al., 2013)• Ils sont peu poussés à demander et accepter de l'aide. Ils considèrent que l'aide est donnée aux personnes incompetentes auxquelles ils ne veulent pas être associés (Covington et Omelich, 1979)
INTERVENTIONS À PRIVILÉGIER
<ul style="list-style-type: none">• Intervenir auprès des autres participants pour modifier les perceptions des pairs quant aux difficultés comportementales (Massé et al., 2013)• Faire plus qu'appliquer un système d'encadrement avec des limites ; enseigner, à l'aide de méthodes efficaces et préventives, les habiletés sociales nécessaires à l'employabilité (Massé et al., 2013)• Que les enseignants soient clairs dans leurs attentes et être constants par rapport à celles-ci (Massé et al., 2013)• Le renforcement social est le type de renforcement le plus efficace avec ce type d'étudiant (Goldstein et McGinnis, 1997 ; Massé, 1999 cités dans Massé et al., 2013)
MESURES DISCIPLINAIRES
<ul style="list-style-type: none">• La suspension, une mesure disciplinaire réactive, apporte plusieurs conséquences négatives telles que l'exclusion ainsi que des retards sur le plan pédagogique (Royer, 2019)• Privilégier les actions préventives plutôt que les réactives afin de limiter les conséquences négatives du comportement sur les apprentissages de l'élève (Gaudreau, 2017)

1.3 Les facteurs de réussite

Plusieurs recherches sur des programmes d'employabilité soulignent des facteurs favorisant la réussite dans l'accompagnement et l'intégration en emploi des participants. Nous avons divisé ces facteurs en quatre catégories : caractéristiques du service, caractéristiques de l'intervenant, caractéristiques de l'organisation et l'évaluation. Le tableau 3, présenté aux pages 25 et 26, permet d'en saisir l'essentiel.

1.3.1 Caractéristiques du service

Les programmes étudiés lors de notre recension des écrits présentent des points forts variés. Tout d'abord, Cook et al. (2014) mentionnent que le programme d'employabilité devrait commencer en détention et se poursuivre ensuite à la sortie. Quant à lui, Musgrove et al. (2012) a identifié certaines initiatives intéressantes à implanter comme : améliorer l'accès aux programmes d'employabilité au sein de la prison et favoriser la participation à des programmes de libération pour le travail afin de permettre aux détenus d'avoir quelques expériences récentes à leur sortie de prison. Du côté de Baldry et al. (2018), les intervenantes qui accompagnent les anciens détenus ont mentionné l'importance d'avoir des services complets et intégrés, en toxicomanie et en santé mentale notamment. Un point de vue que partage l'étude de Cook et al. (2014) pour qui les pratiques d'accompagnement identifiées comprennent un suivi de traitement en toxicomanie.

En ce qui concerne les pratiques d'accompagnement, Baldry et al. (2018) proposent d'abord de fournir un soutien social et émotionnel et, ensuite seulement, de favoriser l'accès à un ordinateur pour la recherche d'emploi et d'aider à la création du C.V. Les services d'accompagnement allaient parfois jusqu'à aller chercher les personnes en détention et à leur trouver de l'hébergement. L'intégration à un plateau de travail faisait également partie des pratiques d'accompagnement mentionnées par les auteurs. Finalement, dans l'étude de Brotcorne (2016) où l'on préconisait une alternance formation/travail, on mentionne que le respect de la liberté de choix et de l'autonomie de la personne est une pratique essentielle pour que ce soit un succès.

1.3.2 Caractéristiques de l'intervenant

Les auteurs des différentes études ont identifié certaines compétences et attitudes propres à l'intervenant qui ont une influence sur le résultat de la démarche. D'abord, Drake et al. (2006) mentionnent que les compétences de l'intervenant, que ce soit dans ses interactions avec le client, avec les collègues ou avec les employeurs potentiels, contribuent à l'amélioration de l'employabilité du client. De plus, le fait que l'intervenant ait une bonne connaissance du processus d'employabilité, de bonnes aptitudes pour orienter la personne aidée vers un emploi qui correspond à la fois à ses compétences et à ses intérêts, jouerait un rôle dans le résultat obtenu à la suite du processus. Bergeron-Leclerc et al. (2021) mentionnent l'importance de tenir compte du potentiel des individus et d'intégrer leurs forces dès le début de l'intervention. D'ailleurs, elles proposent aux intervenants une autoévaluation à ce sujet (Bergeron-Leclerc et al., 2021). Selon la collecte de données concernant la perception des personnes qui reçoivent des services dans Baldry et al. (2018), certaines attitudes de l'intervenant étaient associées à une plus grande implication du client dans la démarche. D'abord, la capacité de l'intervenant à donner du soutien social et émotionnel, ainsi qu'à être optimiste et considérer la personne sans la juger. Ensuite, le fait que l'intervenant croit au potentiel de réinsertion, qu'il ait un réel désir d'aider les personnes judiciairisées, qu'il ait de l'expérience et des connaissances avec la clientèle judiciairisée et le système de justice ou qu'il ait eu ses propres démêlés avec la justice étaient également des caractéristiques d'un intervenant performant dans le domaine. Finalement, les auteurs mentionnent qu'il est important que l'intervenant ait suivi des formations au sujet de la toxicomanie, de la violence conjugale, de la santé mentale et de l'approche interculturelle.

À l'inverse, des participants de l'étude de Baldry et al. (2018), ont identifié certaines caractéristiques de l'intervenant qui avaient contribué à l'arrêt de leur démarche avec l'organisation. Notamment, une attitude condescendante de la part de l'intervenant et une attitude qui donne l'impression de surveiller le client ou encore le fait que l'intervenant soit seulement intéressé à ce que l'organisme reçoive les fonds associés à la participation du client au suivi.

1.3.3 Caractéristiques de l'organisation et du travail

À travers la lecture des études, nous avons constaté que certaines caractéristiques propres au milieu étaient considérées comme ayant une influence sur l'employabilité des individus. Par exemple, selon Rivard et Vinet-St-Pierre (2020), le fait de se sentir en sécurité avait un impact sur l'expérience vécue par les jeunes. De plus, selon Champagne et al. (2013), des caractéristiques propres à l'entreprise privée avaient affecté de façon négative la perception des jeunes dans leur emploi. D'abord, les exigences y étaient élevées, les horaires difficiles et les tâches qu'on leur confiait étaient monotones. Ensuite, les jeunes y étaient considérés comme une main-d'œuvre utile, mais remplaçable envers qui on ne s'investissait pas. Par ailleurs, les participants de Baldry et al. (2018) ont mentionné avoir trouvé difficile le fait de changer de conseiller en emploi et de devoir raconter leur histoire à nouveau. Finalement, dans Champagne et al. (2013) les chercheurs ont étudié l'intégration professionnelle de jeunes peu qualifiés dans différents types d'entreprise, soit des entreprises privées ainsi que des entreprises d'économie sociale. Dans les entreprises d'économies sociales, la durée de la formation était davantage adaptée aux besoins et au rythme d'apprentissage de la personne.

1.3.4 Évaluation et suivi

En ce qui concerne l'évaluation et les suivis dans les programmes, Brotcorne (2016) a remarqué que le fait d'effectuer des évaluations formatives régulièrement permettrait de mettre l'accent sur les acquis de la personne plutôt que sur ses difficultés, et ainsi d'augmenter la motivation des étudiants. En outre, dans le programme *PIRATES* (Musgrove et al. 2012), un des principaux aspects abordés était l'identification des intérêts, des valeurs et des compétences, la capacité à se projeter dans l'avenir et la démarche se terminait finalement avec les compétences de recherche d'emploi (conception du C.V. et préparation à l'entrevue). Concernant le rythme des rencontres, Musgrove et al. (2012) a établi, à partir des témoignages des intervenants, certains éléments qui devraient être modifiés pour améliorer les services en employabilité. Il a été recommandé de resserrer la fréquence des suivis individuels et d'élaborer des outils d'évaluation pour mieux saisir les besoins de leur clientèle.

Tableau 3 : Synthèse des facteurs de réussite mentionnés dans la recension des écrits

CARACTÉRISTIQUES DU SERVICE		
Services offerts en détention	Services complémentaires à la démarche	Services adaptés aux besoins
<ul style="list-style-type: none"> • Le programme d'employabilité devrait commencer en détention et se poursuivre ensuite à la sortie (Cook et al., 2014). • Implanter et améliorer l'accès aux programmes d'employabilité au sein de la prison (Musgrove et al., 2012). • Favoriser la participation à des programmes de libération pour le travail afin de permettre aux détenus d'avoir quelques expériences récentes à leur sortie de prison (Musgrove et al., 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les pratiques d'accompagnement identifiées comprennent un suivi de traitement en toxicomanie (Cook et al., 2014). • Avoir des services complets et intégrés en toxicomanie et en santé mentale notamment (Baldry et al., 2018). • Dans les entreprises d'économies sociales, la durée de la formation était adaptée aux besoins et au rythme d'apprentissage de la personne (Champagne et al., 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre soin de la sphère affective et des besoins de bases avant de travailler l'employabilité (Baldry et al., 2018). • Le respect de la liberté de choix et de l'autonomie de la personne est une pratique essentielle pour que ce soit un succès (Brotcorne, 2016).
CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION ET DU TRAVAIL		
Environnement de travail	Ressources humaines	Caractéristiques qui nuisent
<ul style="list-style-type: none"> • Le fait de se sentir en sécurité avait un impact sur l'expérience vécue par les jeunes (Rivard et Vinet-St-Pierre, 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants qui ont mentionné avoir trouvé difficile de changer de conseiller en emploi et de devoir raconter leur histoire à nouveau (Baldry et al., 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences y étaient élevées, les horaires difficiles et les tâches qu'on leur confiait étaient monotones (Champagne et al., 2013).
		<ul style="list-style-type: none"> • Considérer les personnes comme une main-d'œuvre utile, mais remplaçable envers qui on ne s'investissait pas (Champagne et al., 2013).

Tableau 3 (suite)

CARACTÉRISTIQUES DE L'INTERVENANT		
Compétences et connaissances	Attitudes qui favorisent une plus grande implication	Caractéristiques qui nuisent à la participation
<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences cliniques de l'intervenant contribuent à l'amélioration de l'employabilité du client (Drake et al., 2006). • Avoir une bonne connaissance du processus d'employabilité, de bonnes aptitudes pour orienter la personne aidée vers un emploi qui correspond à la fois à ses compétences et à ses intérêts jouerait un rôle dans le résultat obtenu (Drake et al., 2006). • Formations importantes : toxicomanie, violence conjugale, santé mentale et approche interculturelle (Baldry et al., 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de l'intervenant à donner du soutien social et émotionnel, ainsi qu'à être optimiste et considérer la personne sans jugement (Baldry et al., 2018). • Croire au potentiel de réinsertion, qu'il ait un réel désir d'aider les personnes judiciairisées, qu'il ait de l'expérience et des connaissances avec la clientèle judiciairisée et le système de justice ou qu'il ait eu ses propres démêlés avec la justice étaient également des caractéristiques d'un intervenant performant dans le domaine (Baldry et al., 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Une attitude condescendante de la part de l'intervenant et une attitude qui donne l'impression de surveiller le client ou encore le fait que l'intervenant soit seulement intéressé à ce que l'organisme reçoive les fonds associés à la participation du client au suivi (Baldry et al., 2018).
ÉVALUATION ET SUIVI		
Des rencontres fréquentes	S'attarder aux besoins et motivations	
<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des évaluations formatives régulièrement permettrait de mettre l'accent sur les acquis de la personne plutôt que sur ses difficultés et ainsi d'augmenter la motivation des étudiants (Brotcorne, 2016). • Resserrer la fréquence des suivis individuels (Musgrove et al., 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'identification des intérêts, des valeurs et des compétences, la capacité à se projeter dans l'avenir et la démarche se terminait finalement avec les compétences de recherche d'emploi (conception du C.V. et préparation à l'entrevue) (Musgrove et al., 2012). • Élaborer des outils d'évaluation pour mieux saisir les besoins de leur clientèle (Musgrove et al., 2012). 	

1.4 Obstacles au parcours des participants et solutions pour y remédier

En plus de mettre en lumière les éléments favorisant la réussite des programmes, les études recensées mentionnent également les obstacles qui freinent les participants dans leur parcours vers l'intégration en emploi. Face à ces obstacles, plusieurs programmes ont tenté ou proposent des actions pour en limiter les effets. Ainsi, nous retenons plusieurs solutions pertinentes qui sont présentées dans le tableau 4.

1.4.1 Horaire, transport et absences

Dans les programmes étudiés, les participants pouvaient se retrouver devant des obstacles qui nuisent à leur persévérance dans le programme. Pour y faire face, la solution semble résider dans la souplesse. En ce qui concerne le transport, dans Brotcorne (2016), le déplacement dans des régions plus rurales présentait une barrière pour certaines personnes. Certains centres ont donc adapté l'horaire pour rendre la formation accessible au plus grand nombre de personnes possible. Suite au bilan et à une consultation des intervenants, Musgrove et al. (2012) a d'ailleurs recommandé que les services après la détention soient soutenus, notamment en fournissant de l'aide au transport. Aussi, afin de faciliter le parcours des doulas en formation, Stanley et al. (2015) ont adapté le parcours de formation afin d'offrir un cheminement flexible pour accommoder les personnes devant s'absenter.

1.4.2 Contrôle et fin de l'encadrement

Un programme d'employabilité entraîne nécessairement des règles et un cadre. Par exemple, pour Champagne et al. (2013), les mesures disciplinaires étaient graduelles, allant des avertissements verbaux aux avertissements écrits, à la suspension, puis au congédiement. En conséquence, l'aide offerte par le biais des intervenants peut être perçue comme un moyen de contrôle. Baldry et al. (2018) ont révélé que certaines personnes s'étaient senties surveillées et harcelées par les intervenants en employabilité ce qui représente un obstacle à la persévérance dans le programme.

Lorsque les participants sont bien adaptés à l'encadrement du programme, le défi peut résider dans la fin de la participation. Pour les participants du cirque social étudiés par

Rivard et Vinet-St-Pierre (2020), la fin du parcours peut être vécue difficilement. Pour certains cela implique un retour à l'itinérance et à la consommation. D'autres mentionnent vivre un grand sentiment de vide à la suite du programme. Toutefois, le fait d'avoir vécu dans un cadre de vie plus normatif pendant quelques semaines a sans contredit des avantages notoires, puisque pour les participants, cette structure a été bénéfique et a entraîné un désir de diminuer leur consommation ou encore d'arrêter de fumer. Elle augmenterait conséquemment les chances de succès pour trouver et maintenir un emploi. Aussi, plusieurs jeunes se rendent compte de l'impact du manque de sommeil et de la consommation sur leur performance, notamment en termes de sécurité et de plaisir, ce qui les amène à adopter de meilleures habitudes de vie. Cet apprentissage peut par la suite être transposé au travail.

1.4.3 Attitudes et préjugés sur le marché du travail

À travers les programmes étudiés, nous constatons que plusieurs se butent aux mentalités antisociales de certains participants. Loosemore et al. (2020) ont effectué un sondage visant à déterminer si des entreprises de construction d'Australie seraient prêtes à engager des personnes judiciairisées. Les attitudes négatives face à l'emploi et les comportements à risque représentaient pour ces employeurs des barrières extrêmes. Pour contrer ce problème, on retrouve dans Cook et al. (2014) une formation relative aux compétences, au savoir-être ainsi qu'une formation ayant pour objectif de confronter les erreurs de pensées et les distorsions cognitives. Dans le même sens, le programme *PIRATES* (Musgrove et al. 2012) a comme objectif d'améliorer la vision du travail des personnes judiciairisées. Pour être en mesure d'atteindre cet objectif, les intervenants proposent d'abord les questionnaires CTI (*Constructive Thinking Inventory*) afin de connaître les attitudes de départ des participants par rapport à l'emploi. Certains services d'enseignement sont ensuite mis en place, par exemple l'identification et la déconstruction des idées négatives de l'individu face au monde du travail et le pilotage d'activités démontrant l'influence des valeurs personnelles sur le choix de carrière. Cependant, il semble qu'il faut être prudent dans l'utilisation de ces stratégies, comme l'ont démontré les observations de Musgrove et al. (2012), puisque cette méthode a également fait augmenter

le niveau général d'anxiété des participants en plus de diminuer leur capacité à faire des choix.

1.4.4 Faciliter l'intégration en emploi

La fin d'un programme d'employabilité étant un moment d'incertitude pour les participants, plusieurs programmes proposent des services afin d'en atténuer l'impact. Par exemple, dans le programme *Safer Foundation* à Chicago (Hicks, 2004), le programme offre un service de placement en emploi subventionné et non subventionné dans différents secteurs. De plus, les intervenants font parfois des approches auprès d'employeurs potentiels, ce qui a été identifié par la clientèle comme une pratique aidante. En outre, selon Loosemore et al. (2020), des programmes d'éducation comprenant des ressources pour les employeurs ainsi que des services globaux et intégrés pour les personnes judiciairisées devraient être mis en place pour faciliter l'intégration des personnes judiciairisées dans l'industrie de la construction. D'ailleurs, la nécessité de soutenir les employeurs avait déjà été abordée dans Musgrove et al. (2012) qui avait suggéré d'augmenter la fréquence des approches auprès des employeurs, tout en collaborant avec ceux qui désirent embaucher des personnes judiciairisées.

Tableau 4 : Synthèse des obstacles et des solutions mentionnés dans la recension des écrits

HORAIRE, TRANSPORT ET ABSENCES		
Flexibilité	Horaire	Aide au transport
<ul style="list-style-type: none"> • Adapter le parcours de formation afin d’offrir un cheminement flexible pour accommoder les personnes devant s’absenter (Stanley et al., 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter l’horaire pour rendre la formation accessible au plus grand nombre de personnes possible, notamment en région rurale (Brotcorne, 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> • Que les services après la détention soient soutenus, notamment en fournissant de l’aide au transport (Musgrove et al., 2012).
CONTRÔLE ET DISCIPLINE		
Maintien d’un cadre	Contrainte modérée	Gradation des mesures
<ul style="list-style-type: none"> • Cette structuration a été bénéfique et a entraîné un désir de diminuer leur consommation ou encore d’arrêter de fumer augmentant les chances de succès pour trouver et maintenir un emploi (Rivard et Vinet-St-Pierre, 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines personnes s’étaient senties surveillées et harcelées par les intervenants en employabilité ce qui représente un obstacle à la poursuite du suivi (Baldry et al., 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures disciplinaires étaient graduelles, des avertissements verbaux, aux avertissements écrits, à la suspension, puis au congédiement (Champagne et al., 2013).
INTÉGRATION EN EMPLOI		
Liens avec les employeurs	Ressources à mettre en place	Obstacles à l’intégration
<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la fréquence des approches auprès des employeurs tout en collaborant avec ceux qui désirent embaucher des personnes judiciairisées (Musgrove et al., 2012). • Le fait d’avoir des qualifications pour un emploi est associé à une cote d’employabilité plus élevée. Les compétences, la motivation et la capacité de résolution de problèmes seraient associées à une plus forte probabilité d’être embauché (Cerda et al., 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des ressources pour les employeurs ainsi que des services globaux et intégrés pour les personnes judiciairisées devrait être mis en place pour faciliter l’intégration des personnes judiciairisées dans l’industrie de la construction (Loosemore et al., 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les attitudes négatives face à l’emploi et les comportements à risque représentaient des barrières extrêmes. (Loosemore et al., 2020).

Tableau 4 (suite)

FIN DE PARTICIPATION	
Difficultés face à la fin d'un programme	Limitation de l'anxiété
<ul style="list-style-type: none">• La fin du parcours peut être vécue difficilement. Pour certains cela implique un retour à l'itinérance et à la consommation. D'autres mentionnent vivre un grand sentiment de vide à la suite du programme (Rivard et Vinet-St-Pierre 2020).	<ul style="list-style-type: none">• Offre un service de placement en emploi subventionné et non subventionné dans différents secteurs. De plus, les intervenants font parfois des approches auprès d'employeurs potentiels, ce qui a été identifié par la clientèle comme une pratique aidante (Hicks, 2004).

En somme, les personnes judiciairisées ont des besoins et des défis particuliers dans leur intégration du marché du travail. Dans ce contexte, les connaissances provenant de l'adaptation scolaire (motivation, enseignements et gestion des difficultés du comportement) viennent compléter l'étude des programmes d'employabilité.

La prochaine section présente la méthodologie utilisée pour les entretiens, le terrain à l'étude et les réponses obtenues aux questions de recherche.

2. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Cette section présente les caractéristiques méthodologiques de l'étude, de même que les résultats qui découlent de la démarche entreprise. En accord avec les objectifs poursuivis, les résultats sont structurés en quatre parties : la description du milieu d'intervention, le profil des personnes qui fréquentent l'organisme, les pratiques d'accompagnement et les éléments organisationnels qui ont un impact sur le cheminement des participants. Des tableaux synthèses et des extraits anonymisés d'entrevue viennent bonifier la présentation des résultats.

2.1 Méthodologie

2.1.1 L'approche méthodologique et objectifs de la recherche

L'approche méthodologique de cette recherche qualitative est celle de la recherche-action collaborative qui vise à unir les savoirs des chercheurs et des praticiens dans le but de comprendre ou résoudre ensemble certains problèmes présents dans les communautés (Rullac, 2018). L'identification du problème (et des solutions) s'effectue d'abord au sein du groupe de référence (ici les intervenants d'Équitem) et la démarche est accompagnée par des partenaires externes (ici l'équipe de recherche de l'UQAC). Cette approche permet de faire émerger de nouvelles connaissances scientifiques issues de problématiques du terrain.

Nous avons privilégié cette approche, car elle répondait à un désir de bien circonscrire avec le partenaire la ou les problématiques vécues par l'organisme. À partir de ce point, il serait plus facile de co-déterminer les objectifs de la recherche. Puis, cette approche nous permettait de mieux ancrer les savoirs développés dans des actions porteuses de changements réels pour l'organisation. À cet effet, les partenaires du projet de recherche-action, tant la direction de l'organisme que les intervenants, ont été impliquées dans la vaste majorité des étapes de la démarche, soit l'établissement des objectifs de la recherche, la collecte de données et l'interprétation des résultats.

L'objectif général de cette étude est d'améliorer et d'uniformiser l'approche globale d'intervention d'Équitem afin de favoriser l'inclusion socioprofessionnelle et le maintien en emploi à long terme des personnes très éloignées du marché du travail. Les objectifs

spécifiques de recherche, qui se déclinent en un volet scientifique et un autre pratique, sont les suivants :

Volet scientifique :

1.1 Identifier, dans la documentation scientifique, les meilleures pratiques d'intervention auprès d'une clientèle très éloignées du marché du travail en mettant l'accent sur les personnes avec un parcours judiciaire ;

1.2 Déterminer les besoins en matière de formation et d'intervention auprès de la clientèle et des intervenants d'Équitem ;

Volet pratique :

2.1 Contribuer à l'amélioration des méthodes de formation des participants au sein du volet usine-école d'Équitem ;

2.2 Contribuer à l'amélioration de la structure d'accompagnement des participants durant leur cheminement chez Équitem ;

2.3 Favoriser le changement organisationnel par l'implication des employés et des participants dans la démarche.

2.1.2 Population à l'étude, stratégie de collecte et d'analyse des données

Le terrain d'étude est l'organisme Équitem, dans ses usines-écoles de Jonquière et de Roberval (Saguenay–Lac-Saint-Jean, Québec). La population à l'étude réfère aux intervenants⁷ et aux participants d'Équitem qui évoluent tant dans le volet d'employabilité que dans celui des usines-écoles. Le recrutement des répondants s'est fait sur une base volontaire dans les deux sites d'Équitem par le biais d'affiches placées sur les murs et babillards de l'organisation ou par courrier interne en décembre — 2021 et janvier 2022.

Notre collecte de données a débuté en janvier 2022 et s'est poursuivie jusqu'en juin de la même année⁸. Nous avons d'abord observé le milieu de travail et côtoyé les intervenants et les participants de l'usine-école de Jonquière en plus de visiter celle de Roberval. Les canevas d'entrevue, disponibles à l'annexe 5, ont été développés suite à cette

⁷ Les employés d'Équitem ont différentes appellations de poste : intervenant en employabilité, intervenant psychosocial, formateur technique et contremaître. Cependant, pour simplifier la lecture, nous les désignerons tous sous l'appellation générique d'« intervenant ».

⁸ Ce projet, financé par MITACS, a été entériné par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAC (no 2022-1048).

observation ainsi qu'en tenant compte des constats de plusieurs autres organismes d'économie sociale au Québec avec qui nous avons échangé⁹. Nous avons ensuite effectué des entrevues semi-dirigées d'une durée de 90 minutes avec des participants et des intervenants. Parallèlement aux entretiens, des rencontres ont eu lieu avec les intervenants de l'organisation et l'enseignante du CFGA afin de recenser les outils et pratiques de l'organisation. Il s'agit d'une démarche à part des entrevues et menée par une personne différente. Tout au long du projet, des réunions périodiques entre l'équipe de recherche et celle des intervenants d'Équitem ont été organisées afin de faire le point sur le déroulement du projet, établir les prochaines étapes, identifier les difficultés potentielles et les stratégies de résolution, etc.

Au début des entrevues avec les participants et les intervenants, les répondants ont répondu à un court questionnaire sociodémographique. Les questions posées aux participants portaient sur leur parcours, les services reçus et les éléments de leur parcours qui ont favorisé ou nui à leur participation dans leur parcours de service chez Équitem. En ce qui concerne les intervenants, l'enjeu a été celui de comprendre et déterminer comment ils conçoivent leur travail, les services offerts aux participants et les facteurs qui favorisent ou nuisent à la réussite de l'accompagnement des participants. Les entretiens ont été enregistrés en format audio, ont été transcrits intégralement. Le processus d'analyse qualitative a été mené en accord avec les étapes définies par Paillé et Mucchielli (2012) : la préparation de l'analyse, la définition des unités d'analyse, le codage, le traitement des données, l'analyse et l'interprétation des données. Afin de faire ressortir la singularité des propos, les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu verticale (par type de participant) et transversale (tous les participants) tel que proposé par Bardin (1977) a été réalisée.

⁹ Ces échanges ont été réalisés par téléphone ou en personne en début de stage entre les mois de janvier et février. Ils ont permis de mieux orienter notre recension des écrits et des pratiques en plus d'alimenter les thèmes et sous-thèmes de nos guides d'entrevue.

2.1.3 Le profil sociodémographique des répondants

Dans le cadre de cette recherche-action, nous avons rencontré des intervenants, employés d'Équitem (n=7), et des participants (n=13). En ce qui concerne les employés, ils sont tous âgés entre 30 et 49 ans et sont majoritairement des femmes (n=5). À l'exception d'un intervenant, tous les autres avaient soit moins de deux ans d'expérience (n=3), soit plus de huit ans d'expérience dans l'organisation (n=3).

Du côté des participants, ils étaient majoritairement des hommes et la plupart de ceux rencontrés (n=12) étaient participants à l'usine-école alors qu'un autre était intégré à un suivi en employabilité (n=1). Les participants sont majoritairement âgés entre 35 et 49 ans (n=9) alors que l'âge médian est de 42 ans. Par ailleurs, les participants sont uniformément distribués selon la durée de participation ; c'est-à-dire en début, en milieu et en fin de participation. Nous retrouvons le même nombre de participants interviewés dans les usines de Jonquière et de Roberval.

2.2 Le milieu d'intervention : Équitem

Dans le but de mieux comprendre les témoignages des intervenants et des participants, il est important de dresser un portrait du contexte dans lequel ils évoluent. Cette section aborde les services offerts, les différents intervenants à l'œuvre ainsi que les types d'intervention possible pour faire progresser les participants. Le tableau 5 permet d'en saisir rapidement les détails.

2.2.1 Les parcours chez Équitem

Pour répondre aux besoins des participants, l'organisation propose deux cheminements via le financement de Services Québec : un parcours nommé Service d'Aide à l'Emploi (SAE) ou un parcours en usine-école nommé Projet de Préparation à l'Emploi (PPE). Les participants peuvent, lorsque le contexte le justifie et sur plusieurs années, s'engager quelques fois dans un même parcours ou participer aux deux volets. Afin de mieux soutenir les chercheurs d'emploi, Équitem a également mis sur pied dans les derniers mois un service de maintien en emploi dont profiteront les participants en usine. Ces volets sont décrits plus en détail ci-dessous.

Service d'aide à l'emploi (SAE)

Dans ce service, les interventions visent quatre cibles ; la connaissance de soi personnelle (préférences) et professionnelle (compétences et aptitudes), la préparation à la recherche d'emploi (C.V., entrevue) et l'actualisation du projet (mise en action). Dans le but de soutenir le chercheur d'emploi, les rencontres sont souvent individuelles et peuvent aussi avoir lieu en établissement de détention. Cette démarche peut s'étaler sur une période de six mois à fréquence variable, dépendamment des besoins de l'individu.

Parcours en usine-école (Projet de préparation à l'emploi — PPE)

Ce volet permet d'offrir aux personnes une expérience de travail positive tout en les aidant à travailler leurs compétences personnelles et professionnelles. En plus de développer leurs connaissances et leur savoir-faire, les participants ont accès à un intervenant psychosocial pour travailler le savoir-être et gérer les situations difficiles. En outre, les individus peuvent choisir d'intégrer une formation semi-spécialisée afin d'obtenir un diplôme à la fin de leur parcours. Notons que l'aide à la recherche d'emploi et les démarches de maintien en emploi sont offertes à même le parcours en usine-école.

2.2.2 Types d'intervenants chez Équitem

Plusieurs types d'employés d'Équitem jouent un rôle auprès des participants. En ce qui concerne les participants PPE, ils côtoieront en usine le formateur technique (compétences techniques), le contremaître (distribution des rôles et rythme de travail), mais aussi des salariés, souvent des anciens participants. En outre, un intervenant psychosocial est disponible pour des besoins ponctuels, des rencontres d'évaluation ou des rencontres disciplinaires ; ces deux derniers types de rencontre se font aussi en présence du formateur technique. Finalement, ces participants rencontreront à l'occasion et au besoin l'intervenant en employabilité pour leurs démarches de recherche d'emploi et de maintien en emploi. Dans le cas des participants en SAE, ceux-ci seront principalement en contact avec l'intervenant en employabilité.

2.2.3 Enseignement et intervention

Finalement, afin de favoriser l'intégration des participants sur le marché du travail, et à l'instar des autres organismes et entreprises d'insertion (Leclerc et al. 1997), Équitem met l'accent sur l'acquisition de connaissances, de compétences et d'attitudes. Cette orientation est visible dans l'ensemble des pratiques d'enseignement et d'intervention : rencontres en employabilité, intervention psychosociale, formation pratique et théorique. Sans faire une liste exhaustive des stratégies d'enseignement et d'intervention chez Équitem, la section suivante décrit les principales observées.

Employabilité (SAE)

L'individu est encouragé à s'impliquer dans la recherche d'un emploi convenant à ses caractéristiques personnelles, ses compétences et ses intérêts. À cette fin, l'intervenant a recours à des questionnaires d'orientation, des autoévaluations, des techniques d'impact et à des activités préparatoires à l'embauche (élaboration du C.V., simulation d'entrevue, impacts du casier judiciaire, etc.). Les intervenants peuvent également référer à des organismes communautaires dans le but d'agir sur les obstacles à l'emploi des participants (par exemple : consommation, violence, etc.)

Accompagnement psychosocial (PPE)

L'intervenant psychosocial est disponible pour favoriser l'intégration de comportements prosociaux compatibles avec l'intégration en emploi : gestion des émotions, gestion de crise, gestion de conflits, etc. Dans ce contexte, on vise sur la rétroaction de l'intervenant et l'ajustement du participant ainsi que la résolution de problème pour dénouer la situation. En outre, les interventions peuvent aussi être de la sensibilisation (ex. : habitudes de sommeil) ou de la référence. Notons que des ateliers de groupe sur le savoir-être sont offerts dans le cadre d'un partenariat par un enseignant du Centre de Formation générale des Adultes (CFGA), mais ils sont optionnels pour les participants.

Formation pratique (usine-école)

Dans le cadre de leur participation, les personnes sont amenées à intégrer des connaissances spécifiques à une usine de transformation du bois : normes de classification du bois, opération de machinerie, procédure de cadenassage, conduite d'un chariot élévateur (si applicable), etc. Dans leurs enseignements, les formateurs techniques utilisent l'exemplification et le modelage des habiletés à maîtriser. Par exemple, pour apprendre à opérer une machine, le participant se fera montrer l'action et observera les autres travailleurs (modelage), opérera la machine avec le formateur technique à ses côtés (pratique guidée), puis le fera seul (pratique autonome). Ce cycle se répétera jusqu'à ce que le travailleur soit jugé pleinement autonome dans son exécution.

Formation théorique

Pour les participants qui s'inscrivent à la formation semi-spécialisée (ouvriers à la préparation des panneaux de bois), les participants commencent par des cours théoriques se basant sur le programme d'intégration socioprofessionnelle (ISP) dispensé par une enseignante du CFGA chaque semaine. En outre, même si elle n'est pas donnée régulièrement, il existe également une formation de groupe de méthode dynamique en recherche d'emploi (MDRE), mais des concepts plus spécifiques peuvent être vus de manière individuelle (C.V., lettre de présentation et les impacts du casier judiciaire). Les sujets survolés lors de cette formation portent sur les intérêts et les aptitudes personnels et professionnels, la recherche d'emploi et l'entrevue d'embauche.

Tableau 5 : Le milieu d'intervention — synthèse des services

ACTIVITÉS	SAE Aide à l'emploi	PPE Usine-école
Modalités de participation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heures limité • Rencontres au besoin • Jusqu'à 6 mois 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heures de travail par semaine • Durée de 6 mois
Lieux	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau d'Équitem (la plupart du temps) • Téléphone • En ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • En usine-école (la plupart du temps) • En classe chez Équitem • Dans une entreprise partenaire
Intervenants disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenant en employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenant psychosocial • Formateur technique • Contremaître • Intervenant en employabilité • Enseignante du CFGA¹⁰
Types d'intervention possible	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre individuelle (principalement) • Ateliers de groupe • Référence à un autre organisme • Référence à un conseiller en orientation 	<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de groupe (recherche d'emploi, formation, etc.) • Rencontres individuelles (ponctuelles, d'évaluation, disciplinaire, etc.) • Référence à un autre organisme • Référence à un conseiller en orientation
Outils et stratégies d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Autoévaluation • Simulation d'entrevue • Techniques d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Vidéo • Activités en groupe • Présentation magistrale • Exemplification et modelage • Pratique guidée et autonome • Évaluation mi-parcours et fin de parcours
Plus-value	<ul style="list-style-type: none"> • C.V. et lettre de présentation • Liste d'entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme semi-spécialisé (lorsque le participant est volontaire) • Permis de chariot élévateur (pour certains)
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration en emploi (avec ou sans subvention) • Intégration dans un parcours en usine-école 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration en emploi ou en stage (avec ou sans subvention) • Possibilité d'intégrer SAE pour poursuivre la recherche d'emploi

2.3 Profil des participants

Équitem accueille dans ses services une clientèle judiciarisée ; c'est-à-dire que les individus peuvent avoir été détenus pendant un certain temps, mais peuvent aussi avoir reçu une peine dans la société. Ces personnes ont souvent de la difficulté à intégrer un

¹⁰ L'enseignante n'est pas à l'emploi d'Équitem, mais bien du CFGA des Rives du Saguenay

emploi à cause de leur casier judiciaire ; un phénomène confirmé par quatre des participants rencontrés : « J'ai eu de la misère à me trouver un emploi, je suis même allé chez [X], j'ai déjà travaillé là. Ils m'ont refusé, parce que j'avais un dossier criminel, ils m'ont dit "on ne retiendra pas ta candidature » (Participant 1). Dans cette section, les réponses obtenues concernant la motivation des participants à intégrer un programme chez Équitem sont présentées ainsi que les besoins des participants au cours de ce parcours et les obstacles rencontrés.

2.3.1 Motivation à intégrer un parcours chez Équitem

Plusieurs avaient entendu parler d'Équitem au cours de leur incarcération, mais d'autres ont tenté par eux même d'intégrer le marché du travail avant de se tourner vers l'organisme. Dans leur recherche d'emploi, les participants vivent souvent une succession de rejets de la part des employeurs ou anticipent ces rejets et choisissent de se diriger directement vers l'organisation pour se préserver. Il arrive aussi que certains participants intègrent un emploi, mais éprouvent des difficultés avec les règles ou l'autorité. Dans ce contexte, Équitem se présente à un moment où le participant a besoin de se rattacher à la garantie de ne pas être jugé et d'obtenir de l'aide : « La détresse, je ne feelais pas pantoute. Je savais qu'il y avait un organisme Relance. J'ai donc tapé Relance sur Google » (Participant 6). Notons que parmi les 12 participants en usine-école rencontrés, quatre avaient déjà fait un ou plusieurs parcours par le passé chez Équitem.

Par ailleurs, deux participants rencontrés ont mentionné que la décision de venir chez Équitem a été motivée par une contrainte externe : « Dans mes conditions de remise en liberté, je devais me trouver un emploi le plus rapidement possible. Au lieu de chercher pendant longtemps et pas trouver ce que je voulais, j'ai décidé d'aller ici » (Participant 10). Même pour ceux dont le choix d'intégrer Équitem se présentait au départ comme une obligation, la décision a tout de même été réfléchie. « Ce n'était pas mon but premier, mais je suis quand même volontaire pour venir travailler » (Participant 12). Ainsi, presque la moitié des participants rapportent que le travail chez Équitem représentait une amélioration de leur situation : alternative à l'aide de dernier recours (éviter la stigmatisation sociale), besoin d'être actif, attrait du diplôme, changer de domaine d'emploi, acquérir une première

expérience en usine, etc. On retrouve donc parmi les répondants un éventail de sources de motivation allant d'intrinsèque à extrinsèque.

2.3.2 Besoins

Les entretiens ont permis d'identifier les besoins perçus par les intervenants et ceux identifiés par les participants (Tableaux 6 et 7). La plupart des intervenants mentionnent que l'ouverture, le respect et l'acceptation des personnes judiciairisées sont des besoins prioritaires pour les participants. « [...] les participants ont été jugés toute leur vie par rapport à leur dossier, s'ils arrivent ici et sont jugés en plus... » (Intervenante 1). En outre, trois des intervenants précisent que la façon d'intervenir avec les participants doit être individualisée afin de mieux les accompagner et d'orienter les interventions vers les bonnes cibles. « Ils ont des besoins spécifiques. Il faut faire des efforts pour les comprendre, aller plus loin que leurs comportements » (Intervenant 3). Une affirmation qui a été confirmée par un participant :

Et ici je ne suis pas juste un employé, un ouvrier d'usine, c'est le bagage de vie qui vient avec [...] et c'est la même personne qui va sur le marché du travail, la même personne qui a son fardeau, ses problèmes de consommation, sa dépression, ses problèmes personnels (Participant 3).

Lorsqu'on pense au rejet et à la stigmatisation vécue à cause de leur passé judiciaire, il n'est pas étonnant que la plupart des intervenants nomment le besoin de valorisation comme prioritaire. « [...] comme probablement tout le monde, mais eux encore plus, ont besoin de se sentir valorisés, se sentir acceptés, ça si t'es là-dedans, t'as plus de chance que le participant vive un succès » (Intervenant 7). Le fait de prendre soin du besoin de valorisation pourrait donc permettre aux participants de nourrir leur motivation, diminuer leur résistance face aux interventions et changer le regard qu'ils ont sur eux-mêmes. Néanmoins, face à leur allure de « durs », ce besoin intense des participants peut surprendre. « Je ne m'attendais pas à ça [...] Les candidats ne sont pas habitués aux tapes dans le dos, ils sont habitués à se faire taper dessus. Ils sont plus sensibles que je ne le pensais » (Intervenant 5). Une sensibilité dont il faut tenir compte pour éviter de transformer une expérience positive en échec supplémentaire.

Tableau 6 : Besoins des participants d'Équitem tels que perçus par les intervenants

Besoins	Exemples
Acceptation	S'abstenir de discuter du passé ou de la nature du casier judiciaire
Besoins de base	Manger, se laver, hygiène de vie
Compréhension	Faire un lien entre leur vécu et leurs comportements
Flexibilité	Accorder une journée payée lorsque le participant a un rendez-vous en lien avec le processus judiciaire, la santé ou autres
Structure	Rappeler des limites (en réponse à l'impulsivité)
Respect	Dire les choses sans être brusque
Encadrement	Transformer les avances de salaire par des bons alimentaires
Valorisation	Prodiguer des encouragements, faire vivre des réussites

En comparant les réponses des participants avec celles des intervenants, on constate que les intervenants ont identifié avec justesse plusieurs de leurs besoins. Cependant, les réponses recueillies auprès des participants permettent d'enrichir la compréhension de différents besoins avec des exemples concrets de comportement qui facilitent leur parcours.

Parmi les pratiques les plus appréciées, les participants nomment à l'unanimité la flexibilité des intervenants avec les rendez-vous personnels, notamment parce que cela permet de maintenir leurs objectifs tout en assurant leur stabilité financière. D'un autre côté, l'un des éléments sous-estimés par les intervenants est l'aspect social de l'intégration en emploi. À cet effet, même si plusieurs ont nommé être satisfaits de leur intégration, un participant a apporté des nuances : « J'ai été bien accueilli par l'intervenante psychosociale et le formateur technique, un peu moins par les autres participants » (Participant 8). Dans un second entretien, un participant mentionne que le fait de ressentir du rejet de la part des autres participants a été la principale raison de la fin de sa dernière participation.

Tableau 7 : Besoins identifiés par les participants d'Équitem

Besoins	Exemples
Acceptation et appartenance	Se sentir apprécié, s'apprécier soi-même (ex. : lors de l'intégration à l'équipe de travail)
Confiance	Sentir que quelqu'un compte sur eux et est confiant dans ses capacités, parfois plus qu'eux-mêmes (ex. : en leur donnant des responsabilités)
Écoute et considération	Se sentir entendus lorsqu'ils font des demandes, considérer leurs besoins particuliers (ex. : que les formateurs techniques reçoivent leurs commentaires et en tiennent compte)
Environnement de travail sain	Stabilité émotionnelle dans l'équipe, faible niveau de tension ou de conflits (ex. : obtenir de la médiation lors d'un conflit, faire cesser des comportements inappropriés)
Flexibilité	Actions concrètes pour s'adapter aux besoins et à la réalité particulière des participants (ex. : Journée payée lorsque le participant a un rendez-vous en lien avec le processus judiciaire, la santé ou autres)
Stabilité et sécurité	Savoir qu'ils sont là pour plusieurs mois sans se casser la tête (ex. : paie régulière qui n'est pas affectée lors des rendez-vous externes)
Besoins particuliers liés à l'apprentissage	Ajustement des formations selon la capacité et la méthode d'apprentissage (ex. : donner plus de détails, avoir plus de temps, être accompagné davantage)
Valorisation	Vivre des succès, recevoir des critiques constructives, célébrer les réussites (ex. : obtenir un diplôme)

2.3.3 Obstacles à la participation

Les obstacles à la participation peuvent ralentir ou dévier le parcours des participants chez Équitem. Ces obstacles peuvent éventuellement devenir des motifs d'abandon du programme. Lorsqu'on demande aux intervenants ce qui peut amener un participant à abandonner le programme, les intervenants mentionnent généralement les comportements et attitudes observables chez les participants : la motivation, la constance, les absences, les troubles de comportement, l'ambivalence, la difficulté à se projeter dans l'avenir, etc. Ce sont des éléments sur lesquels ils sentent qu'ils ont peu d'emprise. À ce propos, le point de vue des participants est éclairant sur les obstacles auxquels ils sont confrontés et qui peuvent diminuer leur engagement, mais aussi sur le rôle qu'Équitem peut jouer pour les soutenir et prolonger la persévérance au programme.

Nature des tâches

Les obstacles pour la poursuite d'un parcours en usine-école sont la nature physique du travail, le fait que ce soit répétitif et le rythme de travail élevé. Ces éléments ont été mentionnés à la fois par les participants (7/13) et par les intervenants (3/7) indiquent que

Moi je suis jeune et je suis capable de me pencher, mais il y en a beaucoup ici qui ne rentrent pas le lendemain matin. Pas parce qu'ils ne veulent pas venir, mais parce qu'ils sont finis. Ils ne le disent pas, mais c'est sûr à 100 % qu'ils sont décriés [sic]. C'est dur de piler 3 ou 4 jours d'affilé où il faut toujours que tu te penches. (Participant 10)

Une hypothèse confirmée par le fait que six des sept personnes à avoir mentionné l'aspect physique du travail étaient âgées de plus de 45 ans. Pour une personne ayant besoin de vivre des succès, ces difficultés peuvent avoir raison de sa motivation. Finalement, dans certaines situations, l'aspect physique du travail est carrément un obstacle à la participation : « Pour aller travailler chez Équitem dans leur usine-école, c'est non parce qu'ils n'ont rien [d'adapté à ma condition]. L'usine-école, c'est des mouvements de répétition et du côté physique, je ne peux pas faire ça » (Participant 13).

Bien que les participants reconnaissent que le rythme de travail et la pression sont moindres chez Équitem par rapport aux usines du marché du travail régulier, certains ajustements peuvent être bénéfiques, surtout pour les nouveaux participants. On remarque dans les entretiens qu'une des pratiques régulièrement appréciées chez Équitem est d'assigner un nouveau participant aux tâches de ménage. En outre, un intervenant mentionne que lorsqu'il voyait qu'un participant avait de la difficulté, il le plaçait dans une autre tâche qui lui permettait d'observer un collègue en action sur la machine qui lui posait problème le temps de prendre confiance. D'autres solutions se présentent à l'organisation à travers les entretiens, mais il reste à en évaluer la faisabilité : « Diminuer la vitesse des machines pour les personnes qui commencent parce que sinon ça décourage. J'en ai vu partir en raison de ça » (Participant 11) ou encore, « Si on pouvait faire des rotations après les périodes de pauses, ça serait bien pour limiter l'épuisement physique. Ça serait beaucoup plus stimulant » (Participant 2).

À la lumière des entretiens, nous observons que les premiers moments du participant sont une période charnière. Il s'agit d'un moment important d'adaptation à

l'ensemble des changements liés à leur intégration en emploi ainsi qu'aux difficultés liées aux tâches :

Au début ça a été dur, après 4 ans sans travailler. [...], Donc j'ai pris mon mal en patience et ça a bien fini. J'ai peut-être manqué une journée en raison de la fatigue physique, mais une fois la période d'adaptation passée, je suis devenu comme un manoeuvre (Participant 2).

Consommation

Plus de la moitié des intervenants ont identifié que la consommation peut affecter négativement la participation alors que seulement trois des 12 participants en usine l'ont mentionné. Cependant, les entretiens avec les participants permettent de compléter cette compréhension. Pour eux, les difficultés liées à la consommation sont plutôt : douleurs et malaises liés au sevrage, présence de drogues sur les lieux de travail, crainte de la rechute. En outre, considérant que les participants peuvent être à différentes étapes en lien avec leur consommation à leur arrivée chez Équitem, il n'est pas étonnant de constater que ceux qui consomment nuisent d'une certaine façon à ceux qui tentent d'arrêter ou qui ont récemment arrêté : « La présence de drogues et de consommation à l'usine. C'est plus dur pour quelqu'un qui essaie d'arrêter et de s'en sortir » (Participant 10). Ceux qui réussissent à maintenir leur participation sont ceux qui parviennent à résister aux tentations qui se présentent à eux : « Ça m'a pris beaucoup de contrôle, énormément de force à certains moments » (Participant 7). Dans un contexte d'arrêt de consommation, les participants peuvent avoir besoin de plus de soutien pour maintenir leurs objectifs.

D'autant plus que l'arrêt de consommation peut signifier la perte d'une stratégie d'adaptation : « Là faut que j'apprenne à endurer à jeun, parce que j'étais habitué d'endurer gelé. Quand t'endures gelé y'a rien là, je vais aller en fumer un autre et je vais tout oublier, mais là ça va au soir [...] » (Participant 3). Les entretiens nous amènent à penser que la consommation devient un obstacle lorsqu'elle est présente dans l'usine et interfère avec le travail. Pour les aider à mieux encadrer cette situation, un intervenant propose de

Mettre en place une collaboration avec les policiers, mais savoir quels sont nos recours quand on a des soupçons de consommation ou de vente. Avoir un guide qui explique ce qu'on peut faire [puisqu'] on ne peut pas faire de fouilles (Intervenant 1).

Transport

Les participants et les intervenants mentionnent dans des proportions semblables (33 % et 29 %) que le transport est un élément qui peut être un obstacle à la participation. Comme cette difficulté est reconnue, les intervenants sont impliqués pour trouver des solutions et pallier cet obstacle en coordonnant le transport avec un taxi-bus. Par conséquent, les participants remarquent que le personnel est attentif aux difficultés de transport : « Ça été difficile de m'habituer à ce type de transport, il faisait froid et c'était pas beau. J'ai ressenti beaucoup de respect et de compréhension de la part du personnel. C'était déjà beaucoup juste de me rendre sur place à l'usine » (Participant 6).

Pour ceux qui ont mentionné que le transport peut poser problème, les difficultés étaient surtout en lien avec les conséquences d'utiliser les transports collectifs :

Comme je rentrais à 9h, j'étais toujours un peu partout, je bouchais des trous. Les deux premiers mois, je trouvais ça dur parce qu'ils m'envoyaient souvent sur le ménage. Tout le monde est placé quand on arrive à cette heure - là, j'arrivais à 9h, je comprends que ce n'est pas de leur faute à eux. (Participant 7).

Bien qu'à la lumière des entretiens, les difficultés de transport ne soient pas une cause d'abandon en cours de participation, on ne peut pas exclure que le transport soit un frein dans le recrutement pour ceux qui n'arrivent pas à surmonter la difficulté.

Statut et salaire

Lors des entretiens, nous avons constaté que les participants utilisent un vocabulaire davantage lié au marché du travail régulier ; ils se considèrent par exemple « en emploi chez Équitem », plutôt qu'en participation. En opposition, les intervenants présentent ceux-ci comme des « participant[s] à un programme ».

En outre, aucun participant rencontré n'a mentionné être complètement satisfait du salaire, mais pour certains, le salaire était quand même une motivation à intégrer le parcours parce qu'il représente un gain mérité par le travail contrairement à l'aide de dernier recours. D'un autre côté, certains participants (3) se montrent directement insatisfaits du salaire, notamment parce qu'il ne reflète pas la difficulté des tâches au point de vue physique : « Je pense que le côté salarial serait à améliorer. C'est quand même un emploi très physique »

(Participant 13). Malgré l'insatisfaction, les participants sont conscients du contexte et ne cultivent pas de sentiment de frustration face à leur employeur : « En même temps, c'est un organisme et je comprends le *set up* » (Participant 10).

Un intervenant pousse la réflexion plus loin et nomme une que le salaire durement gagné dans une participation chez Équitem et perçu comme bas par les participants, peut amener les participants à retourner dans un mode de vie criminalisé : « À quelques moments le type d'emploi et le salaire de l'usine a refroidi quelques participants. Le fait qu'en criminalité l'argent est plus facile à faire et donc la gratification est immédiate » (Intervenant 3). Selon les intervenants, les difficultés financières amènent les participants à avoir, entre autres, des difficultés à trouver un logement adéquat, à s'alimenter et à payer leurs bottes de travail. En outre, le manque d'argent peut contribuer au problème d'accès au transport à cause des frais pour obtenir un permis de conduire et du coût des transports collectifs. À ce titre, les participants perçoivent que les intervenants d'Équitem sont flexibles et soutenant :

Aussi, si tu as des problèmes de salaires ou de vêtements tu peux aller en haut pour en parler et ils vont t'arranger de quoi, ils sont accommodants. L'avance de salaire c'est bien. Ils peuvent te financer tes bottes, c'est bien (Participant 9).

Horaire

Alors que les intervenants parlent plus globalement d'absentéisme, de ponctualité et de fiabilité qui mènent à l'arrêt anticipé de la participation, les deux participants touchés par des enjeux d'horaire rapportent surtout comment, lorsqu'ils ne sont pas ajustés à leurs capacités, les horaires viennent bousculer leur hygiène et équilibre de vie. En général, les participants remarquent que le nombre d'heures par semaine peut être élevé pour certains et que, en fonction des cycles naturels de chacun, le fait de commencer tôt peut être vécu difficilement.

Il y a des affaires que j'aurais pu m'en passer. Par exemple [j'aurais préféré] commencer à travailler à 8h, 8h30. Là on commence à 7h30. Pouvoir avoir des semaines de 35 h. Ici c'est des 40 h, comme une compagnie. C'est la fatigue qui me tombe sur le dos (Participant 5).

Même si cet aspect est mentionné par peu de participants, il demeure qu'une attention particulière est à apporter lorsqu'un d'eux fait face à un défi qui sort de l'ordinaire comme une mutation temporaire entre les usines ou un changement de quart de travail.

Je me levais un peu plus de bonne heure, mais je dormais 1h - 1h15 par jour, et à un moment donné j'avais un surplus de fatigue et là je n'étais plus là. Je me rappelle, le mercredi soir, un peu plus je callais l'ambulance esti [sic] je ne feelais pas. Ce n'était pas normal (Participant 5).

Ça me déséquilibre dans ma vie de tous les jours, dans mon sommeil qui est perturbé, je deviens plus irritable. [En fonction de mon diagnostic], je ne suis pas fait pour être un oiseau de nuit. Cela m'amène soit à consommer, soit ça ne va pas bien dans ma tête (Participant 3).

De façon générale, malgré la fatigue et les difficultés liées à un début de travail matinal, les personnes qui commençaient plus tôt étaient plus satisfaites de l'attribution des tâches : « Souvent ils oublient qu'on rentre à 9h, donc les deux premiers mois je faisais du ménage, ça fait environ 2 mois que j'ai commencé à travailler pour vrai » (Participant 7). Ainsi, la question de l'horaire n'est pas nécessairement un problème pour tous alors que plusieurs participants remarquent l'ouverture de l'organisation, sa flexibilité ainsi que l'intention des intervenants de s'adapter aux réalités des participants. Un participant se dit même très heureux de l'horaire : « Ils [Équitem] ont arrangé l'horaire pour qu'on puisse finir à midi le vendredi. C'est malade ! » (Participant 10).

Autres difficultés

Plus de la moitié des intervenants et la même proportion de participants mentionnent d'autres obstacles importants dans la participation. Nous avons divisé ces obstacles en deux catégories : les difficultés personnelles des participants (sur lesquelles les intervenants se sentent souvent impuissants) et les difficultés au travail (sur lesquelles l'organisation peut davantage agir).

- Difficultés personnelles

Tous (participants et intervenants) sont d'accord pour dire que des difficultés dans la vie personnelle peuvent entraîner un déséquilibre dans la vie des participants : conflit conjugal ou familial, problème de santé mentale ou neurologique non médicamenté,

déménagement, etc. En conséquence, on remarque à l'analyse des entretiens que le fait d'avoir pris en charge son problème de santé peut favoriser le maintien dans le parcours puisque cela permet de mieux gérer l'impulsivité et ses émotions, donc, d'avoir un meilleur accès à l'apprentissage. Cependant, certains participants actifs n'ont pas cette prise en charge médicale de leur condition, ce qui peut affecter leur parcours : « [...] habituellement je me fais reprocher de ne pas apprendre assez vite ou de ne pas aller assez vite. [...] C'est mon [diagnostic] qui me fait ça » (Participant 8).

Lorsque les difficultés personnelles des participants prennent beaucoup de place, on remarque que le problème se transporte au travail et que cela peut affecter l'équipe : « [...] ça brasse dans ma vie et je n'ai pas toujours la patience à m'obstiner avec quelqu'un » (Participant 9). En conséquence, l'absence de médication des uns et les problèmes personnels des autres peuvent donc interagir ensemble et créer des problèmes au travail menant à des actes de frustration entre participants.

- Difficultés au travail

Bien que les problèmes soient d'origine personnelle, ils peuvent devenir la responsabilité légale de l'organisation. Par exemple, nous avons noté une gradation dans la gravité des impacts de ces problèmes allant du simple conflit à la violence physique. Alors que les participants mentionnent en général que les conflits sont bien gérés par les intervenants par des rencontres individuelles, cela devient plus difficile pour la violence physique. Lorsque les situations se répètent et quand la même personne est visée régulièrement, les participants risquent alors de se décourager et d'abandonner le processus : « Quelqu'un a déjà fait trois jours et en raison de commentaires reçus et de difficultés trop importantes, il n'a pas continué le processus » (Intervenant 5). Une histoire qui fait écho à une autre situation où l'équipe de travail aurait joué des tours avec insistance et à répétition à un autre participant, même après que la personne ciblée ait exprimé son inconfort.

2.4 Pratiques d'accompagnement qui influencent le cheminement des participants

En ce qui concerne les pratiques d'accompagnement, les entretiens menés dans le cadre de cette étude ont permis d'identifier les pratiques qui favorisent ou entravent le cheminement des participants. En ce sens, nous avons divisé ces éléments en trois catégories : l'acquisition des connaissances et des compétences, l'intervention en usine et les suivis individuels et, finalement, la fin de la participation.

2.4.1 Acquisition de connaissances et de compétences

Du côté des connaissances et des compétences, les cours et les ateliers offerts en parallèle du travail en usine sont considérés comme utiles par les participants : « De revoir les règles, de décortiquer un talon de paie. C'est niais, mais oui effectivement il faut que tu checks tes heures. C'était quand même des choses le fun à apprendre » (Participant 4). Par ailleurs, les intervenants et les participants nomment qu'un des aspects les plus appréciés de la participation est l'accès à la formation semi-spécialisée qui peut mener à une diplomation lorsque complétée.

Puisque plusieurs ateliers et formations sont donnés par du personnel non enseignant (intervenants psychosociaux, intervenants en emploi, formateurs techniques, etc.), plusieurs participants rapportent que les méthodes d'enseignement ne favorisent pas toujours leurs apprentissages et qu'il peut être difficile de retenir l'information :

Par exemple, ils montrent trois ou quatre morceaux de bois et directement après on se trouve en usine. Durant la présentation PowerPoint, il y avait des parties qu'on ne voyait pas et les explications et la verbalisation n'étaient pas adéquates. On voit que le [formateur technique] connaît très bien comment faire sa *job*, mais pour le verbaliser c'est moins clair (Participant 10).

La difficulté de retenir de l'information se présente souvent en début de participation alors que le participant reçoit une grande quantité d'information rapidement tout en étant en contexte de stress. « Ça a duré environ 1 h 30 où on a parlé des règles de sécurité. Ensuite ils m'ont envoyé sur la chaîne de production et j'ai eu chaud pas mal (Participant 12) ». Neuf des 12 répondants en usine ont mentionné que la formation de base a été de courte durée et que l'information était souvent incomplète ou imprécise. Une

situation qui peut nuire grandement au parcours des participants, ces derniers pouvant éviter de poser des questions lorsqu'ils ont peur du jugement des autres :

[...] mais moi c'est sûr que je ne parlais pas, mais je ne comprenais pas facilement. C'était honteux pour moi de dire que je ne comprenais pas puisque normalement un gars c'est débrouillard, ça fait de la mécanique, je ne fais rien de cela moi (Participant 3).

À ce sujet, plusieurs participants ont mentionné que dans les dernières semaines, la situation semblait s'être améliorée. Cette attention particulière est possible grâce à la présence d'un formateur technique en tout temps sur place : « Cela permet de déceler les mauvaises habitudes dès qu'elles apparaissent et donc de favoriser les apprentissages des participants » (Intervenant 5).

L'enseignement dans le contexte d'Équitem présente différents défis. D'abord parce que tous les participants ne sont pas au même niveau en termes de capacités et de vitesse d'apprentissage, puis parce qu'il appartient au formateur (qui n'est pas formé pour le faire) de bien évaluer ces aspects chez les participants. « [...] c'est plus dur pour quelqu'un que c'est la première fois qui vient. Ils m'ont pris comme si ça faisait 2-3 fois que je venais » (Participant 7). À l'occasion, les salariés ou les participants ayant plus d'ancienneté peuvent être amenés à montrer une tâche à un participant. Bien que, à la lumière des entretiens avec les participants, cela contribue grandement à répondre à leur besoin de valorisation, l'enseignement d'une tâche à une tierce personne n'est pas toujours facile : « J'ai pas pogné les nerfs, mais j'étais un peu sec. Par après, je me suis dit que je n'aurais pas dû lui montrer comme ça, j'étais trop sec, trop à pic avec le nouveau. Après je lui ai montré, mais bien tranquillement » (Participant 7).

Finalement, nous constatons à travers les entretiens qu'une grande place de l'enseignement est accordée au savoir-être et au savoir-faire. Ainsi, en ce qui concerne les comportements et attitudes de savoir-être, l'enseignement se fait principalement à travers des critiques constructives après qu'un participant ait transgressé les règles, et lors des rétroactions données dans les quatre évaluations prévues à la participation. Pour pallier ce problème, un intervenant rapporte que des discussions sont en cours, au moment de l'entretien, avec l'enseignante de la formation semi-spécialisée afin de donner des ateliers sur le savoir-être et ainsi, traiter de thèmes comme la gestion de conflits. Dans le même

sens, un participant a proposé qu'une intervenante soit présente en tout temps à l'usine de Jonquière.

2.4.2 Intervention en usine et suivis individuels

Dans le cadre des entretiens, les intervenants et les participants ont abordé le sujet des interventions et des suivis individuels.

Intervention psychosociale

À l'unanimité, les participants mentionnent apprécier l'approche et l'attitude de leur intervenant assigné : « Je leur dis toujours pendant l'accueil que je ne suis pas là seulement pour l'usine, pas seulement pour le travail, que s'ils ont un besoin je suis là pour eux, autant dans leur vie privée que dans toutes leurs démarches » (Intervenant 1). Par sa seule présence, l'intervenant permet de prévenir les tensions et de sécuriser les participants : « Pas besoin de la voir tout le temps, juste le fait de me dire que si j'ai besoin d'un temps d'arrêt elle est là, ça fait du bien » (Participant 10). Cependant, le rôle de l'intervenant n'est pas bien compris par tous. Par exemple, un participant considère comme une bonne nouvelle le fait de n'avoir rencontré l'intervenante qu'une seule fois depuis son arrivée remontant à quelques semaines.

En ce qui concerne les suivis, tous les participants rapportent qu'il n'y a pas de rencontres régulières prévues en dehors des évaluations. En plus des rencontres ponctuelles, le formateur technique est sensible à ce qui est vécu par les participants : « Cette clientèle est fermée et ne dira pas nécessairement quand ça ne va pas. Il faut faire le pas vers eux. En ce sens, le formateur doit être près d'eux » (Intervenant 3). À ce titre, nous observons que les intervenants en usine ont le rôle clé d'observation et de prévention des problèmes en identifiant les participants qui ont besoin d'être dirigés vers l'intervenant pour parler. Sans surprise, ce rôle d'appui dans l'intervention est aussi perçu par ce participant : « Les contremaîtres sont prêts à ça. Je ne veux pas dire qu'ils ont des cours universitaires, mais je pense qu'ils ont des formations comme intervenants [...] » (Participant 3). Il est pertinent de noter que si les participants croient que les formateurs/contremaîtres sont formés pour intervenir adéquatement, ils ont donc des attentes quant à leur façon d'interagir avec eux.

Dans un autre ordre d'idée, puisque certaines personnes ont de la facilité à aller vers l'aide et peuvent accaparer plusieurs heures d'intervention, alors que d'autres sont plus discrets et sous-estiment leur propre importance, il est possible que l'accompagnement varie d'une personne à l'autre. À ce sujet, un participant croit que les choses pourraient être différentes : « Il n'y avait pas de rencontre attitrée chaque semaine. [...] Moi je dirais peut-être [que ça devrait être] des rendez-vous plus spécifiques, à chaque semaine avec une intervenante » (Participant 4). Aux yeux de ce participant, cette solution serait aussi particulièrement pertinente pour prévenir les conflits par la régulation des émotions avant d'exploser.

Évaluation en cours de participation

Lorsque les participants mentionnent les évaluations, il existe un certain flou pour eux. Certains participants croient que ces évaluations ont lieu une fois par mois, alors que ces rencontres sont effectuées à une fréquence de quatre pour une période de six mois. Aux yeux de quelques participants, l'évaluation représente davantage une obligation pour répondre aux besoins de l'employeur plutôt qu'un outil qui peut leur être utile.

Un participant a résumé l'ensemble des points abordés dans les entretiens en proposant des changements concernant le rythme des rencontres, les attentes envers les participants et l'importance de la valorisation :

Moi j'en mettrais cinq [des rencontres] et j'instaurerais une plus grande gradation dans les critères d'évaluation (moins stricte au début et plus à la fin). J'aimerais qu'on mise à chaque évaluation sur les points forts. Par exemple, sur tel et tel aspect tu t'es amélioré, bravo ! Il te reste ça à améliorer maintenant. C'est valorisant comme ça (Participant 8).

Gradation des attentes des intervenants envers les participants

Ceci dit, concernant la gradation des attentes, nous avons décelé une attention particulière des intervenants dans la pratique sur le terrain. Comme la clientèle peut être à un degré plus ou moins éloigné du marché du travail, les intervenants doivent ajuster leurs attentes face aux capacités des participants : « Je suis plus tolérante en début qu'en fin de parcours, dans le sens qu'il y a un cheminement qui est censé se faire » (Intervenant 1). Un souci de s'adapter est aussi partagé par les intervenants dans l'usine :

Lorsque je vois qu'ils sont nerveux, je les retire et je les mets dans un poste qu'ils connaissent à côté de celui à apprendre. Comme ça ils peuvent continuer à observer comment la machine s'opère sans stress. Nous analysons également comment le participant se sent afin d'attribuer le poste qui s'adapte mieux à son sentiment de compétence (Intervenant 5).

Une habitude particulièrement pertinente lors de l'accueil d'un nouveau participant se distingue également : « J'identifie les forces du participant et je les utilise pour le valoriser. Par exemple, assigner un participant au ménage au lieu de l'usine, puisqu'il n'est pas à l'aise en usine » (Intervenant 5).

Ainsi, un participant nous fait remarquer qu'il existe un lien de confiance avec l'organisation sur cet aspect, même lorsque la courbe de progression est insatisfaisante : « Malgré toutes les petites gaffes que j'ai pu faire, je ne me suis pas senti jugé par les intervenants. J'ai toujours été respecté dans mon parcours et les intervenants étaient patients » (Participant 6).

2.4.3 Fin de participation, intégration et maintien en emploi

La fin d'une participation à un parcours chez Équitem représente un défi important. Alors que le participant s'est adapté à un point où il se sent compétent, il fait face au défi de quitter vers l'inconnu. Souvent, le premier réflexe qu'ils ont est d'envisager la possibilité d'être embauché chez Équitem : « Nous avons plusieurs participants qui veulent rester, mais ce n'est pas la mission d'Équitem » (Intervenant 5). Quand cela s'avère impossible, on perçoit dans le discours des participants qu'ils ont des attentes envers l'organisation pour les aider à traverser cette étape : « Après, j'espère que la compagnie va nous aider à nous trouver de quoi étant donné qu'ils ne nous gardent pas » (Participant 7). Le stress et les symptômes d'anxiété vécus par les participants lors de cette étape pourraient être atténués selon un autre participant : « Je crois que le service ne doit pas s'arrêter avant que le participant ait un autre emploi » (Participant 6). Dans ce contexte, les suivis post-participation et de maintien en emploi mis sur pied par l'organisation facilitent la transition vers la fin des services.

En prenant en compte l'ensemble des préoccupations des participants lors de la fin de leur parcours et en implantant des activités qui permettent d'obtenir des réponses à leurs

inquiétudes, Équitem pourrait contribuer à diminuer les appréhensions liées à un changement d'employeur. Par exemple, une des préoccupations des participants est de mesurer avec justesse leurs capacités en fonction des attentes sur le marché de travail régulier : « J'ai posé souvent la question et on ne me répond pas, on ne me donne pas de *cue* [sic]. Ils ne me disent pas des informations précises et concrètes sur ce que je dois modifier » (Participant 8). Pour ce participant qui n'a pas encore profité des nouveaux services de maintien en emploi, la solution est évidente :

[...] j'aimerais aller observer pendant une journée ou une demi-journée dans une autre usine pour pouvoir me réajuster dans ma préparation. [...] Montrez-nous une vidéo de ce qui se fait ailleurs à la limite (Participant 8).

À ce sujet, la mise sur pied de services de maintien en emploi est une attente récemment nommée par Services Québec et Équitem travaille actuellement à l'élaboration d'actions pour favoriser la réussite et la rétention des participants dans leur nouvel emploi : « Cela permet d'accompagner notre client, d'observer comment il fonctionne en entreprise, de lui lancer des défis et d'observer sa capacité d'adaptation. Par exemple, la tolérance à la pression et à la frustration... » (Intervenant 6). En fonction du profil de la clientèle et de leurs besoins, il n'est pas étonnant que les éléments positifs nommés par les participants qui y ont eu droit concernent des activités concrètes : « Par exemple, l'autre jour on est allé visiter une usine. C'est toujours intéressant, malgré que je vais peut-être [aller dans un autre domaine] » (Participant 11). En revanche, la formation à la recherche d'emploi est plus difficile à structurer et il est possible pour un participant de quitter l'organisation sans obtenir ce support :

Je trouve qu'on aurait intérêt à rendre ça plus systématique, mais on tend vers ça. [...] c'est sûr qu'il faut avoir plus de rigueur pour [les ateliers sur la méthode dynamique de recherche d'emploi], autant à l'usine qu'en employabilité (Intervenant 7).

Dans le cadre de leur parcours en usine-école, les participants côtoient les intervenants pendant plusieurs mois et ils remarquent les avantages de ce contact prolongé : « Les intervenants voient tes forces au fil du parcours et lorsqu'il est temps de quitter le nid, ils savent où te référer pour optimiser ton potentiel » (Participant 7). Cependant, des participants sont aussi référés directement par Services Québec pour participer seulement au service en employabilité (SAE) et ce, pour une démarche limitée à quelques heures. Des

intervenants mentionnent que ce parcours n'est pas optimal puisqu'ils ont observé que les participants qui ont pris ce cheminement sont difficiles à mobiliser lorsqu'il est temps d'offrir le service de maintien en emploi :

Quand on a seulement fait le C.V., qu'on a été moins intervenant, plus conseiller en emploi, ils sont un peu moins ouverts, donc il faut trouver des moyens pour leur vendre les avantages qu'on continue de les accompagner au travail (Intervenant 7).

2.5 Aspects organisationnels qui influencent le cheminement des participants

Outre les interventions, la structure et l'organisation peuvent influencer le déroulement d'une participation dans un parcours chez Équitem. Cette section présente les éléments pertinents en lien avec l'encadrement, la formation des intervenants, la cohérence entre les points de services et l'équilibre entre la production et la mission sociale.

2.5.1 Autorité et avis disciplinaire

La question de l'encadrement et de l'autorité a été mentionnée à différents moments lors des entretiens par les intervenants et les participants. Dans l'ensemble, les intervenants sont partagés entre fermeté et souplesse. D'un côté, un intervenant analyse le sujet sous l'angle du profil particulier des participants : « S'assurer que l'encadrement et les limites sont clairs est essentiel pour que les participants ne profitent pas des failles » (Intervenant 1). De l'autre côté, un intervenant est conscient de la sensibilité des participants face aux attitudes de contrôle : « Puisque notre clientèle est impulsive, une approche trop encadrante, confrontante et stricte est à proscrire. Il est plus bénéfique d'utiliser une confrontation douce » (Intervenant 6). Finalement, un troisième intervenant résume dans ses mots l'équilibre difficile à maintenir entre les deux points de vue : « Il faut trouver un équilibre entre le soutien et l'encadrement » (Intervenant 3). Outre la difficulté de trouver le juste ton lors des interventions, les intervenants sont également confrontés à la difficulté d'être équitable entre les participants : « Pour les mesures disciplinaires, c'était encadré, mais il n'y avait pas de guide, donc j'ai fait un guide. J'y allais plus au cas par cas pour les absences, mais maintenant c'est plus automatique » (Intervenant 1).

De leur côté, les participants ont abordé la question de l'encadrement avec des exemples personnels, mais les points de vue sont également partagés. Fait à noter, pour la

plupart des participants, un certain niveau de contrôle est accepté, surtout lorsque les éléments se justifient avec les réalités de l'emploi régulier. « Ils sont stricts et rigoureux, mais c'est normal, c'est ça le marché du travail » (Participant 3). Nous comprenons à travers les entretiens que lorsque des participants ont vécu des situations confrontantes, ils sont plus susceptibles de ressentir l'encadrement comme négatif, mais lorsque les participants subissent les comportements des autres, ils sont enclins à demander plus de contrôle et de conséquences ; citons en exemple les problèmes de consommation sur les lieux de travail. Par ailleurs, un intervenant rapporte que cet état d'esprit face au contrôle s'applique également aux participants du service en employabilité : « Des fois, [lorsqu'on les contacte pour les aider avec leur maintien en emploi], ils pensent que c'est pour surveiller s'ils travaillent » (Intervenant 7).

Au fil des entretiens, deux intervenants indiquent clairement que le but de l'encadrement et des conséquences est de motiver les participants à changer, et ce, dans l'intérêt de leur futur professionnel :

Je trouve qu'il faudrait trouver d'autres façons de faire comprendre aux gens que c'est important de respecter les valeurs de notre entreprise, et que de respecter ces valeurs, ça va les préparer à respecter les valeurs d'autres entreprises (Intervenant 4).

Cependant, à leurs yeux, cette stratégie n'est pas nécessairement la meilleure. D'abord parce que cette technique n'est pas efficace : « On donne des punitions et je me rends compte que ça ne change rien » (Intervenant 4). Ensuite parce qu'elle peut entraîner l'effet inverse : « Les participants viennent sur la défensive et peuvent avoir des comportements moins collaboratifs, comme l'utilisation du mensonge, lorsque confrontés » (Intervenant 5).

2.5.2 Formation des intervenants

Les intervenants ont des parcours de formation variés. Certains ont été formés pour la clientèle judiciairisée alors que d'autres ont une expérience en employabilité avec d'autres types de clientèle. Le fait est qu'il n'existe pas de formation scolaire ni de cours dans le système d'éducation spécifiquement axé sur l'employabilité. En outre, Équitem est la seule entreprise d'insertion au Saguenay–Lac-Saint-Jean à avoir cette double expertise

(employabilité et personnes judiciarisées). Ainsi, les intervenants rencontrés lors des entrevues mentionnent qu'il y a nécessairement une adaptation en début d'emploi : soit l'intervenant manque de formation sur la clientèle judiciarisée, soit il en manque pour l'employabilité. Il n'est donc pas étonnant que certains intervenants rencontrés mentionnent leur intérêt envers la formation continue : « Il serait intéressant d'avoir une formation pour connaître les termes, par exemple savoir ce qu'est une sentence, un sursis, par rapport au processus judiciaire » (Intervenant 1).

En ce sens, les nouveaux employés ont eu des expériences très différentes selon leur contexte d'arrivée : « J'ai été engagée tard, donc je n'avais pas toujours quelqu'un à côté de moi, mais j'ai créé des liens avec la coordonnatrice de l'époque. Il fallait se débrouiller, être autonome et poser des questions » (Intervenant 7). Pour d'autres, la formation d'accueil a été suffisante, même si elle était courte : « Je trouve que la formation et sa durée est adéquate. J'ai reçu une formation avec un accompagnement de deux jours » (Intervenant 2). De leur côté, les intervenants dans l'usine sont formés sur le travail manuel et ne peuvent compter que sur leur personnalité et leurs expériences personnelles pour intervenir auprès des participants.

Même une fois formés en employabilité, les intervenants d'expérience peuvent tout de même faire face à des difficultés. Par exemple, comme le marché du travail évolue et est maintenant favorable aux chercheurs d'emploi, les participants présents à l'usine-école sont parfois davantage en difficulté. À ce sujet, une intervenante remarque que le travail a évolué : « Avant, travailler en délinquance c'était travailler en délinquance. Maintenant c'est travailler en toxicomanie, en santé mentale, donc avec une plus grande diversité chez la clientèle » (Intervenant 3). Malgré le fait que la majorité des intervenants rencontrés aimerait apprendre davantage sur certains sujets, il semble que ce besoin soit ralenti par un facteur :

Si on nomme un besoin de formation, nous allons y avoir accès, mais nous n'avons pas assez de temps pour en recevoir. [...] Pas besoin d'une formation de deux jours à Québec tout le temps, il nous faut plus de formation à portée de main (Intervenant 3).

Ainsi, pour que l'acquisition de connaissance et de compétences des intervenants soit réaliste, les intervenants ont suggéré différentes pistes : rencontrer d'autres professionnels, discussions de cas, formations en région, etc.

2.5.3 Communication, cohérence et écoute

Le travail d'équipe est un défi, puisque les deux usines sont à une heure de route ; certains intervenants se côtoient chaque jour alors que d'autres ne se voient qu'une fois par mois. Cela peut amener des intervenants avec les mêmes tâches à travailler individuellement, comme pour écrire le cadre des mesures disciplinaires :

Je crois qu'il est important de s'arrêter en équipe afin de prendre le temps de voir les modifications à apporter à notre pratique. Nous sommes une équipe active, mais peut-être un peu trop, ce qui limite le temps de concertation et d'analyse de notre pratique (Intervenant 3).

Ces défis de communication sont également présents au sein d'une même usine alors que les différents postes (intervenants, contremaîtres et formateurs) doivent coordonner leurs efforts pour accompagner le participant : « Il est primordial d'avoir une bonne communication entre les divers postes afin de relayer l'information importante sur la situation du participant afin d'optimiser l'accompagnement » (Intervenant 3). Concrètement, le travail en silo peut avoir un impact direct sur l'efficacité de l'usine et le climat de travail. Par exemple, lorsque les rôles ne sont pas respectés : « Le chef de la production communique souvent directement avec les participants, ce qui peut engendrer de la répétition » (Intervenant 3). En outre, la clarté du message peut aussi être affectée et entraîner des problèmes pour le participant : « Au début, ça arrivait que je me faisais dire une méthode de travail à utiliser par le formateur technique et puis un contremaître me disait : “qu'est-ce que tu fais, on ne fait pas ça de même !” (Participant 8) ».

Par ailleurs, les entrevues nous ont permis de constater que les problèmes de communication se produisent également entre les intervenants et les participants. Alors que certains participants considèrent être entendus, d'autres ont vécu des expériences différentes : « J'ai montré que je n'aime pas ça, “envoie-moi ailleurs parce que c'est moi qui va y aller ailleurs”. Il m'a dit : “t'as pas le choix !” » (Participant 5). Les quatre principaux témoignages de participants qui ne sentent pas avoir été écoutés étaient liés à

des aspects légitimes : demande liée à la santé et sécurité au travail (2), dans le but de réduire le risque de conflits (1) et pour une question de santé (1). À la lumière des discussions avec les participants, nous comprenons que le refus est plus facile à accepter lorsque le participant se sent considéré : « À toutes les fois que j’amenais mon opinion ou quelque chose, s’ils me disaient que je ne pouvais pas faire quelque chose, ils m’expliquaient pourquoi » (Participant 3). Finalement, certains participants ont porté à notre attention l’impression d’une hiérarchie avec les salariés réguliers. Cette situation peut amener une confusion dans les rôles, en plus de provoquer des conflits au sein de l’équipe.

2.5.4 Équilibre entre la production et la mission sociale

Équitem endosse deux rôles importants : soutenir les participants en offrant une expérience de travail proche de la réalité et participer à la vie économique en produisant des palettes et des piquets d’arpentage. Lorsque l’organisation reçoit des participants, Services Québec assume une grande partie de leur salaire, ce qui permet à l’usine de produire à moindre coût et de compenser pour la différence de productivité avec un employé régulier. L’ensemble des profits réalisés est ensuite réinvesti dans la mission sociale des usines. Pour que le tout fonctionne, il doit y avoir un équilibre entre le nombre de participants subventionnés, la quantité de commandes et le volume de production. À travers tout ça, les intervenants doivent pouvoir prioriser les besoins des participants afin de répondre à leur mission sociale. Dans ce contexte, nous avons constaté que l’équilibre peut être difficile à trouver : « J’ai remarqué plusieurs fois que de mettre de la pression sur les participants pour la production et de leur donner des directives de façon trop directe c’est anxiogène et démotivant pour eux » (Intervenant 3). Une observation qui est confirmée par un participant : « Je trouve que le travail et le rendement au travail ce n’est pas le plus important. Il faut enlever de la pression. Pour les nouveaux, trop de travail à la chaîne c’est peut-être trop » (Participant 6). Pour arriver à atteindre cet équilibre, une intervenante propose : « Il faut trouver l’équilibre entre la production et la mission sociale. [...] Il faut plutôt rechercher de la constance dans le rendement » (Intervenant 5).

Par ailleurs, l’apprentissage est limité quand il y a trop de travailleurs :

Trop de gars sur la chaîne de production, parce que quand il y a trop de monde, on se marche sur les pieds. Par exemple, on est quatre en ce moment au pillage

et le gars en avant de moi ne laisse pas passer un bois pour que j'en ai aussi à piler, alors j'attends souvent (Participant 12).

Des problèmes arrivent aussi lorsque la charge de travail ralentit les participants dans leurs objectifs :

[...] c'est lui qui est supposé être notre formateur pour notre cours et il est dans le jus [dans l'usine], alors le cours n'avance pas aussi vite qu'il le devrait. Si je compare à [avant], la structure était plus régulière (Participant 2).

En outre, cet enjeu pourrait limiter les idées novatrices :

Avant de finir [leur parcours], est-ce qu'on pourrait les envoyer dans cette entreprise-là, mais continuer de les payer et de les suivre ? Entre deux semaines et un mois pour voir si le milieu peut s'adapter et si la personne peut convenir à l'employeur. On l'a déjà fait, mais je comprends que quand il n'y a pas assez de participants dans l'usine, c'est difficile d'en envoyer ailleurs, mais pour les participants c'est ce qui serait le mieux (Intervenant 7).

Cette section a présenté les résultats obtenus suite à notre collecte de données. Les données recueillies et leur analyse nous ont permis de mieux comprendre le milieu à l'étude ainsi que les motivations, les besoins et les obstacles des individus pendant leur participation, en plus de cerner comment les interventions et les aspects organisationnels peuvent influencer cette participation. À la suite des entretiens, nous avons rencontré à deux reprises les intervenants d'Équitem (ayant participé ou non aux entrevues) afin de présenter les données préliminaires, valider nos analyses préliminaires obtenues et amorcer la réflexion sur les changements à apporter. Lors de ces rencontres, les intervenants avaient l'opportunité de confirmer ou d'infirmer les résultats préliminaires obtenus et proposer des actions cohérentes avec leur milieu. Ainsi, la section suivante présente les principales recommandations inspirées des propositions des intervenants et des participants lors des entretiens ainsi que nos propres observations.

3. DISCUSSION ET PISTES DE DÉVELOPPEMENT

Avant de présenter les recommandations transmises à l'organisation, il importe de rappeler les objectifs visés par cette démarche de recherche-action. L'objectif général est d'améliorer et d'uniformiser l'approche globale d'intervention afin de favoriser l'inclusion socioprofessionnelle de la clientèle éloignée du marché du travail. En ce qui concerne le volet scientifique, il s'agit d'identifier les besoins en matière de formation et d'intervention auprès de la clientèle et des intervenants d'Équitem en plus de réaliser une recension des pratiques innovantes au Québec et ailleurs dans le monde. Au plan pratique, cela se traduit par trois cibles : améliorer les méthodes de formation des participants au sein du volet usine-école, améliorer la structure d'accompagnement des participants durant leur cheminement et favoriser la capacité de changement de l'organisation afin de pérenniser les changements apportés. À cet effet, nous discuterons d'abord des résultats obtenus et les comparerons ensuite à la documentation, puis nous présenterons nos recommandations.

En ce qui concerne les résultats obtenus, plusieurs éléments ressortis permettent d'orienter les recommandations. Notons, par exemple, les précisions amenées par les participants concernant leurs besoins. Certains besoins avaient été nommés directement et indirectement dans la recension des écrits comme l'écoute (Brotcorne, 2016), la considération (Baldry et al., 2018), la confiance (Baldry et al., 2018), la sécurité (Rivard et Vinet-St-Pierre, 2020) et la flexibilité (Champagne et al., 2013). Cependant, nos rencontres avec les participants ont permis de préciser d'autres besoins tout aussi importants : le sentiment d'appartenance, l'environnement de travail sain, l'enseignement adapté au profil des participants et la valorisation.

Outre les besoins des individus qui demanderaient à être davantage respectés, certains obstacles méritent d'être pris en considération, comme les problèmes de transport des participants (Brotcorne, 2016 ; Musgrove et al., 2012) ; les problèmes d'horaire et de présence (Stanley et al., 2015 ; Champagne et al., 2013) ; la consommation de drogue et/ou d'alcool (CCCJA, 2014 ; Grant et al., 2004 ; Harper et Chitty, 2004 ; Lattimore et al., 2005 cités dans Centre de prévention de la criminalité, 2007) ; les problèmes personnels comme des problèmes de santé mentale qui ne sont pas pris en charge (Robitaille et al., 2002 cité dans CCCJA, 2005) et les tâches répétitives ou monotones (Champagne et al., 2013). De

ce fait, les entrevues avec les participants ont permis de préciser les problèmes liés à la consommation ; ce n'est pas seulement le fait de consommer qui constitue un problème, mais aussi le fait que la consommation puisse parfois être présente sur les lieux de travail malgré la vigilance du personnel d'Équitem. Par ailleurs, l'ensemble des entrevues a mis en lumière trois autres obstacles potentiellement sous-estimés par la documentation : le fait que le travail soit exigeant physiquement, le salaire bas considérant la difficulté du travail, ainsi que la présence de conflits et l'ambiance de travail.

En ce qui concerne les pratiques d'Équitem, les objectifs des services de l'organisme correspondent à ce qu'on retrouve dans la documentation : développer des compétences de préemployabilité et de savoir-être (Rivard et Vinet-St-Pierre, 2020) ; acquérir des méthodes et techniques liées à la recherche d'emploi (Drake et al., 2006 ; Baldry et al., 2018) ; identifier les obstacles à l'intégration d'un emploi et chercher à limiter leur impact (Rivard et Vinet-St-Pierre, 2020 ; Cook et al., 2014 ; Hicks, 2004). Soulevons également d'autres points communs entre les réponses aux entrevues et les écrits recensés : le fait que le service en employabilité devrait débiter pendant l'incarcération (Musgrove et al., 2012), la difficulté d'avoir à changer d'intervenant (Baldry et al., 2018), ainsi que l'importance d'avoir des services complets en toxicomanie et en santé mentale (Baldry et al., 2018 ; Cook et al., 2014).

En outre, l'utilisation de l'évaluation correspond partiellement à ce que nous retrouvons dans la recension des écrits. Chez Équitem, les évaluations sont formatives (Champagne et al., 203) et permettent de faire une mise à jour des compétences de la personne. Cependant, les participants ne comprennent pas tous son importance et ils remarquent davantage les interventions ponctuelles faites en usine lorsqu'il y a des problèmes. Cependant, Brotcorne (2016) mentionne que ces évaluations devraient être régulières et être instaurées afin de permettre de nommer clairement les progrès. Dans le même sens, Musgrove et al. (2012) recommande de resserrer la fréquence des suivis individuels.

Pour transmettre les connaissances pertinentes au travail en usine, les participants reçoivent des formations dès le début de leur participation. Alors que les formateurs techniques ont l'impression qu'ils sont régulièrement en train de former les participants,

les participants reconnaissent ne pas être toujours capables d'assimiler l'information qui est parfois présentée trop rapidement. L'enseignement chez Équitem se fait le plus souvent par la démonstration, l'observation, l'écoute de vidéo et, pour ceux qui sont inscrits à la formation avec le CFGA, l'accompagnement en classe. Les formateurs techniques ne possèdent pas de formation sur la façon de transmettre efficacement des connaissances. À ce sujet, la documentation fait état des stratégies des autres programmes d'employabilité pour assurer cette transmission efficace de connaissances et de compétences comme le mentorat (Stanley et al., 2015), l'alternance stage-classe et l'apprentissage en action avec différentes activités (Brotcorne, 2016). Dans le même sens, l'étude de Brotcorne (2016) nous propose d'utiliser plusieurs stratégies d'enseignement pour un même apprentissage en plus de faire un suivi régulier des apprentissages sur le terrain. Ces efforts concernant l'enseignement prennent tout leur sens par rapport au profil particulier de la clientèle judiciairisée chez Équitem. En effet, nous avons trouvé plusieurs réponses aux besoins de l'organisation qui permettent de mieux comprendre comment agir pour favoriser la motivation des participants (Viau, 1994) et mieux choisir les stratégies pour accompagner les personnes avec des difficultés comportementales telles que présentées dans le Tableau 3.

En outre, l'analyse des résultats fait ressortir des constats sur la formation des intervenants. Puisque les intervenants mentionnent qu'il n'existe pas de formation complète pour eux dans le contexte d'Équitem, plusieurs se forment au cours de leur emploi. Sans surprise pour ces intervenants, la documentation nous oriente sur les formations de base à offrir aux professionnels de l'organisation : une bonne connaissance du processus d'employabilité (Drake et al., 2006) ainsi que de l'expérience et des connaissances avec la clientèle judiciairisée et le système de justice (Baldry et al., 2018). Comme certains intervenants le pensaient, certaines formations complémentaires seraient également justifiées, notamment en toxicomanie, en santé mentale (Baldry et al., 2018) et concernant l'évaluation des intérêts et aptitudes pour orienter dans la recherche d'emploi (Drake et al., 2006).

Finalement, les personnes interviewées et la documentation en viennent aux mêmes conclusions au sujet de l'insertion en emploi : lorsqu'un participant a une mauvaise opinion

du marché du travail et adopte des comportements ainsi que des attitudes négatives, il sera difficile pour lui d'intégrer un emploi (Musgrove et al., 2012 ; Loosemore et al., 2020). D'un autre côté, les intervenants peuvent agir pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi. Les études incluses dans la recension des écrits mentionnent que les intervenants peuvent faire des approches auprès des employeurs (Hicks, 2004 ; Musgrove et al., 2012) et leur offrir des ressources (Loosemore et al., 2020), soit deux stratégies qu'Équitem a choisi de mettre en œuvre cette année avec son nouveau service de maintien en emploi. Cependant, la documentation invite à poursuivre les services globaux avec les participants, comme les suivis en toxicomanie et en santé mentale (Loosemore et al., 2020), en plus d'augmenter la fréquence des contacts avec les employeurs (Musgrove et al., 2012).

En somme, les éléments retenus dans la recension des écrits correspondent en grande partie à ce qui est déjà fait chez Équitem. Sans vouloir mettre de côté ces aspects positifs, nous nous concentrons pour la suite sur les éléments à mettre en place ou à améliorer afin d'atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixés. De ce fait, la suite de cette section présente les recommandations que nous avons présentées à l'organisation dans le cadre de la présente démarche de recherche-action. Nous les avons divisées en trois catégories : s'adapter aux besoins des participants, améliorer les interventions en s'inspirant de la documentation et effectuer des ajustements dans la structure de l'organisation.

3.1. Adaptation aux besoins des participants

La première recommandation concerne les besoins des participants et se divise en trois actions : s'ajuster au rythme des participants au début de la participation, favoriser leur intégration dans l'équipe, augmenter la fréquence des suivis. De plus, puisque le service de maintien en emploi est mis sur pied depuis quelques semaines, nous suggérons également des actions concernant cet aspect. L'application de cette recommandation permettrait selon nous une meilleure rétention des participants dans le parcours PPE. Le tableau 8 présente une synthèse de ces premières recommandations.

3.1.1 Ajustements dans le rythme : accueil, formation de départ

Le début de participation dans le parcours usine-école (PPE) est, pour les participants en usine, une grande période d'adaptation. En plus d'apprendre un nouvel emploi dans un domaine souvent inconnu, ils peuvent vivre un changement dans leur mode de vie (horaire de sommeil, nombre d'heures de travail, transport, capacité physique, etc.), impacts de l'arrêt de consommation et stress d'être accepté dans un nouveau groupe. Lorsque l'on sait que les participants ont souvent vécu plusieurs expériences négatives en emploi et souhaitent éviter de vivre un échec supplémentaire, il nous semble qu'il s'agit du moment où le participant est le plus susceptible de quitter le programme.

Ainsi, nous croyons essentiel de prévoir des actions afin de repérer les obstacles potentiels de chaque participation, par exemple, lors d'une rencontre préparatoire à l'intégration ou de la première semaine de participation. En outre, des rencontres fréquentes pendant le premier mois, portant sur les obstacles et les stratégies d'adaptation, pourraient permettre d'atténuer l'impact des obstacles à la participation. Lors de ces rencontres, le participant devrait être actif dans l'identification des obstacles et à la recherche de solutions afin de stimuler son engagement. Finalement, nous recommandons de privilégier une gradation dans l'intégration aux tâches. Par exemple, nous proposons d'étaler les apprentissages sur toute la durée de la première semaine, afin d'éviter de surcharger le participant et ainsi favoriser sa rétention de l'information. En parallèle, nous suggérons d'opter pour une intégration progressive aux tâches physiques. Cela permettrait de réduire les douleurs physiques du nouveau participant et de favoriser son adaptation au rythme de travail de l'usine.

3.1.2 Intégration dans l'équipe

Il nous semble important de prendre en compte le besoin d'appartenance et les enjeux relationnels des participants. Même lorsque les participants sont au milieu ou à la fin de leur participation, une nouvelle personne intégrée dans l'équipe peut venir déséquilibrer le climat et affecter la participation de ce participant. Afin d'assurer une intégration favorable, nous suggérons de mettre en place une activité d'accueil informelle entre l'équipe en place et le nouveau participant, en présence d'un intervenant ou d'un

formateur. Ainsi, l'employé présent pourra évaluer les tensions possibles et faire quelques interventions qui permettront aux anciens participants d'offrir de l'aide informelle (encouragements, conseils pour ne pas se décourager au début, etc.). Dans le but de favoriser la présence des participants lors d'une telle activité, nous proposons de viser la réponse aux besoins de base, c'est-à-dire d'offrir gratuitement des croissants/chocolatine et des fruits par exemple. En outre, afin de s'assurer que le nouveau participant se sente intégré, nous pensons qu'une rencontre à la fin de sa première semaine permettrait de recueillir de l'information à ce sujet et, au besoin, de suggérer des stratégies pour se faire accepter dans l'équipe. D'ailleurs, Royer (2019) ajoute que l'appartenance est un facteur de protection contre l'absentéisme. Finalement, nous encourageons toute mesure favorable à l'intégration d'un participant et au développement d'un sentiment d'appartenance au sein de l'usine.

3.1.3 Suivi psychosocial et encadrement

Rappelons que la présence de conflits, de tensions et d'hostilité nuit à la participation et que ces conditions peuvent entraîner l'abandon du programme et même précipiter la récidive (voies de fait). En plus d'axer sur l'intégration de nouveaux participants, nous proposons de mettre en place des suivis systématiques (obligatoires), réguliers (par exemple aux deux semaines) et centrés sur les forces des participants en usine-école. Ces rencontres ne seraient donc plus « au besoin » et le temps d'intervention disponible serait plus équitablement distribué. Ces suivis plus fréquents sont d'ailleurs une recommandation de Musgrove et al. (2012). En outre, toujours afin de prévenir les conflits, nous recommandons de mettre sur pieds des rencontres d'équipe entre les employés de l'usine, par exemple une rencontre de 5-10 minutes en début de quart afin de connaître l'état d'esprit de tout le monde, annoncer les réussites et offrir un espace aux participants pour s'exprimer au besoin. Les situations qui ne peuvent être réglées lors de ces rencontres pourraient être portées à l'attention de l'intervenant qui en fera le suivi. Cette façon de faire pourrait aussi alléger le travail du formateur et faire en sorte qu'il ait moins à deviner l'humeur des participants.

Concernant les difficultés liées à la consommation, les solutions sont plus complexes, mais Baldry et al. (2018) et Cook et al. (2014) soutiennent l'importance de soutenir les participants dans leurs enjeux personnels. Par exemple, des partenariats pourraient être faits avec les forces policières communautaires afin de combiner la répression à la sensibilisation. Par exemple, quelques fois dans l'année, Équitem pourrait offrir une présentation avec une personne liée au droit du travail afin d'expliquer les risques encourus par les participants sur le marché du travail réel s'ils sont en possession de stupéfiants ou s'ils sont en consommation. Lorsque cela est pertinent, l'intervenant pourrait mentionner au nouveau participant que s'il est en arrêt de consommation, ce n'est pas le bon moment d'arrêter ses suivis avec ses intervenants habituels en toxicomanie et ce, en continuant de permettre aux participants d'être libérés pour ces rendez-vous qui sont prioritaires. En fin de compte, il serait intéressant d'explorer la possibilité d'inviter un travailleur de rue ou un représentant des Alcooliques anonymes/Narcotiques Anonymes à l'occasion pour des personnes qui en expriment le besoin. Bien que cela amène le participant à être absent temporairement du travail, nous croyons que la fatigue de la journée et le début du travail tôt peuvent décourager la participation à des rencontres du soir.

Afin de soutenir davantage les participants dans leurs besoins de base et leur besoin de valorisation, nous recommandons également de mettre en place un système de reconnaissance des réussites. Bien qu'il soit possible d'offrir des récompenses, comme des bons alimentaires ou du matériel promotionnel identifié à l'image d'Équitem, pour souligner un progrès ou l'acquisition d'une nouvelle compétence, il n'est pas nécessaire d'investir des sommes pour que la valorisation soit valable. Par exemple, certains avantages peuvent être offerts au niveau de l'horaire (quitter 30 minutes plus tôt un vendredi) ou encore afficher les réalisations dans un endroit fréquenté. Ce système de valorisation pourrait aussi servir de source de motivation en proposant une progression en récompensant graduellement, par exemple, le nombre d'heures totales travaillées et le nombre consécutif de journées de travail sans absence injustifiée. Cette valorisation serait d'autant plus efficace si les objectifs à mesurer étaient choisis par le participant (signifiante et contrôlabilité). En outre, nous suggérons d'utiliser, au cours des suivis réguliers, des outils visuels, comme des diagrammes ou des tableaux que le participant pourrait suivre

régulièrement et qui lui permettraient de constater son cheminement (apprentissages) et mesurer ce qui reste à faire (se fixer de nouveaux buts). Le fait que sa progression soit rendue visible et nommée constitue une source de motivation intrinsèque non négligeable. Pour faciliter l'utilisation de ces stratégies, nous recommandons de les rendre les plus simples possible et d'impliquer le participant dans leur mise à jour.

3.1.4 Intégration et maintien en emploi

À la lumière des entretiens et de l'analyse des pratiques, nous recommandons de maintenir et de systématiser les suivis en employabilité à la fin de la participation en usine-école afin de s'assurer que chaque participant ait la chance de recevoir ce service pour la suite de son cheminement professionnel. D'un autre côté, nous invitons Équitem à suivre la recommandation de Musgrove et al. (2012) qui souligne l'importance de jouer un rôle actif auprès des employeurs afin de les sensibiliser et favoriser leur ouverture à embaucher un travailleur judiciarisé. Ainsi, pour faciliter l'intégration en emploi des personnes, il faut aussi travailler sur les causes structurelles qui amènent les difficultés d'intégration (Leclerc et al., 2018). En outre, lorsqu'un participant est en stage ou en période d'essai, nous proposons de suivre les recommandations de Loosemore et al. (2020), soit de maintenir un suivi à la fois avec les participants et les employeurs. Finalement, comme la période de fin de participation est une période de stress et d'insécurité, nous pensons qu'Équitem pourrait se pencher sur la réponse aux appréhensions des participants en accordant, par exemple, du temps afin de discuter de leurs enjeux et en prenant le temps d'y répondre. Cette stratégie permettra aussi d'augmenter le sentiment de contrôlabilité des participants.

Tableau 8 : Synthèse des recommandations pour le premier axe

1. Augmenter la réponse aux besoins des participants à travers l'ensemble de leur parcours	
<p>a)</p> <p>Accueil, formation de départ et gradation des attentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier avec le participant ses obstacles potentiels et mettre en place un plan dès le début de sa participation dans le but d'atténuer l'impact des obstacles à l'emploi qu'il rencontre, dans une démarche où le participant est actif dans la recherche de solution. 2. Mettre en place un suivi plus régulier et fréquent en début de participation pour aider le participant à développer et mettre en place des stratégies d'adaptation, par exemple avec une rencontre une fois par semaine dans le premier mois. 3. Étaler l'intégration et la formation sur plusieurs jours afin de permettre au participant de s'adapter aux changements qu'entraîne une modification de son style de vie, au rythme de travail et aux tâches physiques.
<p>b)</p> <p>Intégration dans l'équipe</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prendre en compte le besoin d'appartenance en proposant une activité d'accueil, comme un petit déjeuner rapide lors duquel on présente le nouveau participant. 2. Rencontrer le nouveau participant à la fin de la semaine afin de connaître son niveau d'aisance avec l'équipe et l'aider à trouver des stratégies pour améliorer son intégration.
<p>c)</p> <p>Suivi psychosocial et encadrement</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendre les rencontres de suivi plus systématiques et régulières, pas seulement lors des évaluations. 2. Soutenir l'arrêt de consommation des participants, par exemple en libérant du temps pour des rencontres avec les organismes partenaires ou en ayant la présence de groupes de soutien au travail. 3. Prévoir un système de récompenses afin de valoriser les réussites des participants, par exemple par l'affichage de leurs accomplissements dans un corridor, et favoriser le suivi visuel des progrès. 4. Prévenir les conflits en mettant sur pied des rencontres d'équipe entre les employés de l'usine, par exemple avec une rencontre de 5-10 minutes en début de quart pour connaître l'état d'esprit de tout le monde, annoncer les progrès et exprimer des demandes.
<p>d)</p> <p>Intégration et maintien en emploi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maintenir les suivis en employabilité avec les personnes en fin de participation et avec les participants au service en employabilité. 2. Aider les participants à diminuer leurs appréhensions face au changement d'employeur, par exemple en nourrissant leur sentiment de compétence en montrant quelles compétences acquises à l'usine peuvent être transférables et des visites/stages dans le marché du travail régulier.

3.2 Amélioration des interventions en s’inspirant de la documentation

La deuxième recommandation vise à enrichir les pratiques d’intervention avec les connaissances comportant des dimensions pédagogiques et motivationnelles. En premier lieu, nous présentons les actions qui peuvent être entreprises concernant la dimension pédagogique, puis nous suggérons des actions pour stimuler la motivation et nous complétons en abordant les mesures disciplinaires et leur rôle. L’application de cette recommandation permettrait selon nous d’offrir un meilleur accompagnement auprès des participants en plus de favoriser chez eux le changement. Le Tableau 10 constitue une synthèse de ces recommandations.

3.2.1 Dimension pédagogique

Premièrement, nous recommandons à l’organisation d’adapter les documents et les formations aux caractéristiques personnelles (niveau de scolarité ou s’il y a présence d’un trouble d’apprentissage) des participants, par exemple en simplifiant la quantité d’informations manuscrites, en ajoutant des supports visuels aux documents fournis et en augmentant la répétition d’un même enseignement. Deuxièmement, il serait aussi important de diversifier les méthodes d’enseignement. Effectivement, chaque apprenant possède des caractéristiques propres et des besoins différents (Joyce et al., 2004, cités dans Raby et Viola, 2016). Un moyen de diversification peut être de mettre en place un système de mentorat ou de parrainage. D’une part, ce pairage permettrait de faciliter les apprentissages des nouveaux participants, de l’autre d’influencer positivement les habitudes sociales des participants en difficulté sur ce plan (Cartledge et Milburn, 1995 cités dans Massé et al., 2013) et ultimement, de consolider les apprentissages du participant (tuteur) (Vienneau, 2017). Troisièmement, nous proposons d’augmenter la collaboration avec l’enseignante du CFGA et de mettre en place des pratiques de coenseignement au besoin. De fait, selon Tremblay (2015), le coenseignement permet d’augmenter les rétroactions transmises aux étudiants, le support leur étant offert lors des apprentissages et donc la qualité de l’enseignement dispensé s’en trouve optimisé.

3.2.2 Facteur motivationnel

Nous recommandons aux formateurs et aux intervenants d'Équitem de réfléchir à l'application du modèle de la dynamique motivationnelle de Viau pour ce qui est de l'ensemble de leurs services, notamment pour y référer dans la planification de leurs ateliers de groupe et les suivis réguliers donnés à l'usine-école (tableau 9). Par exemple, l'enjeu pourrait être d'augmenter la signifiante des apprentissages en démontrant clairement le transfert possible des compétences acquises à l'usine dans d'autres contextes d'employabilité. D'autre part, un moyen de favoriser le développement du sentiment de compétence de l'apprenant est de lui proposer des tâches s'inscrivant dans sa zone proximale de développement (ZPD). Autrement dit, des activités représentant un défi adapté à chaque apprenant (ni trop faciles, ni trop difficiles) pourraient être conçues et proposées, puis mises en place et ajustées à la lumière des progrès réalisés.

Tableau 9 : Exemple d'utilisation des composantes du modèle de la dynamique motivationnelle de Viau

	EXEMPLES	
DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE	Valeur	Nommer les compétences et comment elles pourraient être transférables dans un emploi que le participant vise.
	Sentiment de contrôlabilité	Permettre au participant de choisir les objectifs et l'amener à suivre sa progression en mettant lui-même à jour son diagramme.
	Sentiment de compétence	Donner la responsabilité d'une machine avec laquelle le participant est dans sa ZPD et se sent en confiance de le faire, ou qui représente un défi réaliste de son point de vue.

L'évaluation peut aussi être un outil pour stimuler le sentiment de compétences puisque le fait de refléter les forces du participant lui permet d'augmenter son estime de soi. Ainsi, nous recommandons à l'organisation de faire plus régulièrement des évaluations afin d'en retirer tous les bénéfices. Dans le même ordre d'idée, il serait intéressant de présenter une gradation dans les critères d'évaluation entre le début, le milieu et la fin de la participation. Ces suggestions sont des exemples d'actions qui pourraient être entreprises en se basant sur les composantes du modèle de la dynamique motivationnelle de Viau (1994). Nous encourageons l'organisation à ne pas s'y limiter et à poursuivre la réflexion en ce sens.

3.2.3 Facteur comportemental

Comme nous l'avons vu dans la recension des écrits, une attitude coopérative est à privilégier dans l'application de l'autorité chez Équitem (Champagne et al., 2013 ; Massé et al., 2013). Cela ne veut pas dire être laxiste, mais plutôt appliquer une autorité qui rend les participants responsables. Par exemple, il peut s'agir d'impliquer un participant dans le processus décisionnel sur certains aspects : faire des choix en fonction de ses intérêts, être consulté dans une décision, s'autoévaluer, etc. En somme, ces stratégies permettent d'augmenter le sentiment de contrôlabilité et donc, le niveau d'engagement du participant. En ce qui concerne les mesures disciplinaires, nous recommandons d'éviter autant que possible la suspension tel que le mentionne Royer (2019). En ce sens, nous proposons de mettre en place un programme de renforcement positif, comme afficher dans le corridor la photo des participants qui ne cumulent aucune heure d'absence pendant le mois ; le renforcement social étant le type de renforcement le plus efficace avec les apprenants vivant avec des difficultés comportementales ou d'autres difficultés (Goldstein et McGinnis, 1997 et Massé, 1999 cités dans Massé et al., 2013). Finalement, nous recommandons d'agir en prévention en mettant en place plusieurs actions permettant de limiter les mesures disciplinaires (Tableau 10).

Tableau 10 : Synthèse des recommandations pour le deuxième axe

2. Améliorer l'efficacité de l'accompagnement, des formations et de l'enseignement	
a) Méthodes d'enseignement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agir en prévention. 2. Adapter les documents et formations au niveau de scolarité et de littératie des participants, par exemple en simplifiant les informations et en les accompagnant de supports visuels. 3. Diversifier les méthodes d'enseignement, par exemple en présentant une même information de plusieurs manières (oralement, visuellement, par la démonstration, par vidéo, par le travail de groupe, etc.). 4. Assurer la rétention de l'information en augmentant la répétition des enseignements. Il s'agit de prioriser l'enseignement d'une notion sur plusieurs jours/semaines et non une seule fois ou dans une même journée.
b) Critères d'évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uniformiser la compréhension des critères d'évaluation en les clarifiant, notamment en décrivant les comportements attendus par des faits observables. 2. Prévoir une gradation dans ces comportements observables en définissant des attentes différentes pour le début, le milieu et la fin de la participation.
c) Motivation et engagement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favoriser le développement du sentiment de compétence de l'apprenant lors des apprentissages, par exemple en s'assurant que l'apprenant soit dans sa zone proximale de développement (ZPD). En d'autres mots, que la tâche ne soit pas trop difficile ou trop facile. 2. Favoriser l'engagement du participant, par exemple en prenant le temps d'expliquer l'utilité d'une activité, afin d'augmenter la signification de celle-ci.
d) Formation du personnel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soutenir tous les intervenants et les formateurs dans leur rôle enseignant, notamment avec la lecture du document sur l'enseignement efficace ou l'accès à des formations sur des principes de base en enseignement. Cela permettra de favoriser la rétention de l'information et ainsi des changements réels dans le savoir-être des participants. 2. Soutenir les formateurs techniques, par exemple par des formations ou de la supervision, dans la relation d'aide, l'écoute et la gestion de conflits.

3.3 Ajustements dans la structure

Finalement, nous terminons nos recommandations par celles qui nécessitent une réflexion de la part de l'organisation et, éventuellement des changements structureaux. En premier lieu, nous abordons les rôles et les responsabilités de chacun, ensuite la cohérence ainsi que la communication et nous terminons avec le difficile équilibre entre la mission sociale et la productivité. Même si ces recommandations sont plus structurelles, il s'agit tout de même de changements qui auraient un impact important pour les participants. Le tableau 11 présente une synthèse de ces recommandations.

3.3.1 Formations, clarification des rôles et responsabilités

Afin d'aider les employés dans l'usine et les participants à mieux comprendre le rôle de chacun, en fonction des différents postes, nous pensons qu'il serait important de clarifier les rôles, par exemple lors de la formation d'accueil, mais aussi d'en faire le rappel aux salariés réguliers. Les besoins concernant ce rappel se situent sur les enjeux suivants : qui peut donner des consignes, qui peut enseigner une technique, qui décide du rythme de la production, etc. Dans le cas où certains salariés souhaiteraient jouer un rôle de mentor, il pourrait être intéressant de réfléchir à un moyen de validation de ce rôle informel. Par exemple, une épinglette particulière qui mentionne que le travailleur est qualifié (a reçu une formation et a été évalué sur la compétence) pour offrir des conseils, du support moral informel et de l'enseignement pourrait être conçue et utilisée. Nous suggérons à l'organisation de sélectionner ces salariés elle-même afin de poursuivre la transmission des valeurs d'Équitem. D'un autre côté, comme les participants sont en contact avec différents professionnels sur les lieux (adjointe administrative, contremaître, formateur), il serait intéressant que toutes ces personnes soient sensibilisées ou formées sur le profil des personnes judiciairisées ainsi que sur leurs défis et à la relation d'aide.

En outre, Équitem, à l'instar des autres employeurs, n'est pas à l'abri de situations où des comportements de harcèlement, d'intimidation ou des allégations de gestes à caractères sexuels émergeraient entre participants et/ou salariés. Depuis 2020, il existe un cadre légal qui oblige l'employeur à prévenir ces comportements et prendre les moyens appropriés pour les faire cesser lorsqu'une situation est portée à sa connaissance. En outre, l'employeur a aussi l'obligation d'informer le personnel et de mettre à sa disposition une copie de la politique (CNESST, 2023).

Comme Équitem reçoit une clientèle vulnérable, les intervenants sont parfois en conflit de rôle lorsqu'ils interviennent puisqu'ils représentent l'employeur, en plus de devoir protéger les intérêts et de défendre les droits de la personne judiciairisée. Il serait important que l'organisation mette en place, et communique à tous les employés et les participants, une procédure de traitement des plaintes lors d'allégations d'intimidation ou de harcèlement. Une telle procédure pourrait, par exemple, prévoir un accompagnement externe du participant pour l'aider à identifier si les situations vécues sont ou non de cette nature, en plus de guider le participant dans ses interactions (communication non violente, argumentations sur les faits, droits et recours, etc.) avec les services des ressources humaines de l'organisme. En outre, comme les intervenants et les employés en usine sont susceptibles d'être témoins de tensions répétées, il serait à propos de leur offrir une formation afin de différencier le conflit ou les taquineries de l'intimidation ou du harcèlement, en plus d'intervenir efficacement selon leur rôle. Une telle formation pourrait aussi préciser les rôles des intervenants et des ressources humaines dans de telles situations.

3.3.2 Communication et cohérence

Comme l'ont mentionné certains participants lors des entrevues, le fait de se sentir entendu et écouté peut faire la différence dans une participation. En plus de prévenir des abandons, l'écoute peut limiter les conflits et prévenir des situations de crise. Rappelons par ailleurs que Baldry et al. (2018) avancent que l'écoute et le soutien émotionnel font partie d'un ensemble de facteurs humains qui favorisent l'implication du participant dans la démarche. Ainsi, nous proposons à l'organisation d'établir et de mettre en place une procédure pour recevoir les demandes particulières valables des participants, par exemple concernant un problème de santé, de santé et sécurité, ou visant l'acquisition de matériel de travail, etc. Cette procédure mettrait l'accent sur la prise en compte de la demande et améliorerait la réponse donnée aux participants dans ces situations. Par exemple, lorsqu'une demande est refusée, le contremaître explique les raisons de la décision afin de démontrer du respect et de la considération envers le participant. En outre, quand la demande ne peut être acceptée sur le champ, mais qu'elle sera considérée pour l'avenir, la personne en position d'autorité mentionne quelle structure de l'organisme étudiera sa demande (par exemple : le comité de santé et sécurité) ou à qui il transmettra la demande pour qu'elle soit analysée. Nous proposons également de mettre en place une procédure de révision lorsque le participant est en désaccord avec les décisions du personnel dans l'usine.

Enfin, la communication est un élément ciblé par l'équipe d'intervenants et un défi auquel ils font face, notamment lors de la formation des nouveaux intervenants. Sans viser l'uniformité entre les usines, nous suggérons à l'organisation d'augmenter le niveau de collaboration entre les professionnels des usines, par exemple en favorisant le travail d'équipe interusine sur de nouveaux documents et à travers les rencontres de grande équipe plus fréquentes. Dans le même sens, il serait intéressant d'envisager la possibilité de mettre en contact les formateurs et contremaîtres des deux usines, par exemple une ou deux fois par année, afin qu'ils puissent changer sur les bonnes pratiques.

3.3.3 Concilier la mission sociale avec la production

Finale­ment, bien que les activités concrètes comme les visites d'entreprise et les stages en entreprise soient bénéfiques pour les participants en plus d'être très appréciées, cela pose toutefois un défi de gestion de la production pour l'organisation. Tout en considérant les impératifs financiers, nous suggérons à Équitem de prioriser, autant que possible, la mission sociale, par exemple, en effectuant l'accueil d'un nouveau participant de manière progressive sur plusieurs jours malgré les besoins en usine. Nous considérons que les bénéfices pour les participants (meilleure préparation à l'exécution des tâches, persévérance dans la participation, perception de progresser dans leurs démarches socioprofessionnelles, etc.) peuvent compenser l'investissement en temps d'intervention et en perte de production (Tableau 11).

Tableau 11 : Synthèse des recommandations pour le troisième axe

3. Effectuer des ajustements dans les rôles, les procédures et les communications	
a) Clarification des rôles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rappeler et clarifier le rôle et les tâches des travailleurs en usine (formateurs techniques, contremaîtres et employés salariés) auprès des employés d'usine dont les participants afin, entre autres, de limiter les consignes contradictoires et les incohérences. 2. Établir et mettre en place une procédure lors d'allégations d'intimidation ou de harcèlement (en plus de la politique qui est obligatoire et des obligations légales qui s'y rattachent) qui tient compte de la vulnérabilité des participants, c'est-à-dire prévoir un accompagnement externe ou neutre du participant pour l'aider à identifier si les situations vécues sont ou non de cette nature en plus de guider le participant dans ses interactions avec l'organisme (communication non violente, argumentations sur les faits, droits et recours, etc.).
b) Communication et cohérence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir et mettre en place une procédure pour recevoir les demandes particulières valables des participants, par exemple concernant un problème de santé, la santé et la sécurité, l'acquisition de matériel, etc. 2. Répondre le plus clairement possible aux demandes, par exemple lorsque les demandes sont refusées, prendre le temps d'expliquer les raisons de la décision. Quand la demande ne peut être acceptée sur le champ, mais qu'elle sera considérée, mentionner quelle structure de l'organisme étudiera sa demande (par exemple : le comité de santé et sécurité). 3. Envisager la possibilité de mettre en place une démarche de révision lorsque le participant est en désaccord avec les décisions du personnel dans l'usine. 4. Favoriser la collaboration entre les intervenants psychosociaux et en employabilité des deux usines, par exemple en favorisant le travail d'équipe interusine sur de nouveaux documents et à travers les rencontres de grande équipe plus fréquentes. 5. Envisager la possibilité de mettre en contact les formateurs et contremaîtres des deux usines, par exemple une ou deux fois par année, afin d'échanger sur les bonnes pratiques.
c) Mission sociale et production	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prioriser, autant que possible, la mission sociale (intégration socioprofessionnelle), par exemple, en cherchant des façons de compenser l'absence d'un participant en stage et en effectuant l'accueil d'un nouveau participant de manière progressive malgré les besoins en usine.
d) Formation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Former et outiller les intervenants à reconnaître les différences entre les conflits et le harcèlement/intimidation et à intervenir efficacement selon le cas, en fonction des rôles de chacun. 2. Former les employés (intervenant et formateur) sur les responsabilités des entreprises concernant l'intimidation et le harcèlement, notamment en précisant les obligations légales de rendre la politique accessible aux participants ainsi que de recevoir et traiter les plaintes.

C'est ce qui complète nos recommandations à Équitem suite à cette recherche-action. Pour clore la portion terrain de cette étude, nous avons présenté ces éléments lors d'une rencontre avec une partie de l'équipe d'Équitem le 21 septembre 2022.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche-action, la direction et les intervenants d'Équitem pourront poursuivre leur réflexion sur les recommandations, prioriser les changements et opérationnaliser un plan afin d'améliorer leurs pratiques et favoriser la rétention des participants dans les services. Grâce à la recension des écrits, l'organisation peut se situer par rapport à ce qui se fait ailleurs et prendre en compte les connaissances dans les dimensions pédagogiques et motivationnelles. En outre, cette recherche-action a permis d'identifier qu'à l'embauche d'un nouvel employé, une formation complémentaire devrait être disponible sur un des deux aspects du travail : le système judiciaire et la clientèle judiciarisée, ainsi que l'employabilité. D'autres suggestions de formations ont aussi été mentionnées au cours de ce rapport : entretien motivationnel, pédagogie, relation d'aide (pour le personnel en usine sans formation en intervenant), politique contre le harcèlement et l'intimidation, etc. En ce qui concerne les objectifs du volet pratique, ce rapport présente de nombreuses façons d'améliorer la formation des participants au sein du volet usine-école d'Équitem. Notamment, en s'adaptant aux capacités d'apprentissage des participants et en utilisant plusieurs méthodes d'enseignement afin de faciliter l'assimilation de l'information et le développement des compétences. En outre, le rapport encourage l'organisation à réfléchir sur des éléments de la structure d'accompagnement comme l'utilisation des mesures disciplinaires, l'intégration en début de participation, la fin de participation et le maintien en emploi. Finalement, la recherche-action nous a permis d'être en contact avec les intervenants au cours du processus et d'effectuer avec eux la réflexion préalable à l'engagement de tous dans les changements à venir. À cet effet, les intervenants se sont montrés disponibles, créatifs dans leurs idées d'amélioration et ouverts au changement à venir tout au long du processus ; des qualités qui seront grandement utiles dans la mise en place d'un plan d'amélioration.

Nos recommandations à l'organisation sont, à nos yeux, des éléments qui pourraient influencer positivement la durée et la qualité d'une participation chez Équitem. Cependant, nous sommes conscients du contexte financier, du temps limité des ressources d'intervention et du cadre

de participation prévu dans leur entente avec Services Québec. Ainsi, il est peu réaliste d'appliquer toutes les recommandations, mais nous encourageons l'organisation à viser les trois grandes cibles identifiées dans les actions priorisées :

1. Augmenter la réponse aux besoins des participants à travers l'ensemble de leur parcours ;
2. Améliorer l'efficacité de l'accompagnement, des formations et de l'enseignement ;
3. Effectuer des ajustements dans les rôles, les procédures et les communications.

Évidemment, le changement est un processus et ces ajustements nécessiteront du temps. En outre, comme les autres employeurs, Équitem vit la transformation du marché du travail et les défis que cela représente pour les ressources humaines. Dans la présente démarche, les intervenants impliqués ont participé activement à l'identification des actions pertinentes pour rejoindre les recommandations. Afin de favoriser l'engagement des nouveaux intervenants dans l'application des recommandations et la pérennisation des mesures entreprises, nous proposons à l'organisation de transmettre et d'expliquer le contenu de ce rapport au personnel qui s'ajoute et de s'assurer de leur adhésion. Le fait de comprendre les raisons d'implanter des changements augmentera la signifiante et permettra aux intervenants de mettre leurs compétences au service des recommandations. La prochaine étape sera d'échelonner ces mesures dans un plan d'action sur deux à trois ans et d'identifier des personnes responsables de faire le suivi des priorités. Ainsi, nous suggérons à la direction de mettre en place une stratégie pour rappeler régulièrement les cibles que l'organisation s'est fixées.

Au chapitre des forces et apports de l'étude, nous distinguons quatre principaux éléments. D'abord, l'aspect de complémentarité des connaissances liées à l'enseignement dans un contexte de développement de compétences. Bien que les organismes en employabilité aient tendance à embaucher des professionnels avec une formation en intervention (et en criminologie/délinquance dans le contexte d'Équitem), l'expertise d'enseignants spécialisés (adaptation scolaire, orthopédagogie, conseiller pédagogique ou autres) pourrait être un atout dans n'importe quelle équipe en employabilité. Étant donné que ces organismes visent, pour la très grande majorité, l'acquisition de connaissance et de compétences, la présence de personnel spécialisé en pédagogie assurerait une variété de moyens d'apprentissage, adaptés aux styles d'apprenants, tout en

favorisant la rétention de l'information transmise et l'intégration de nouveaux comportements dans les nombreux ateliers offerts à leurs clientèles. La présence d'un tel intervenant pourrait aussi permettre de former et superviser le personnel en usine responsable de la formation technique.

En outre, cette étude nous permet de mettre en lumière un deuxième élément de réflexion qui concerne l'ensemble des entreprises d'économie sociale : le double rôle des intervenants (incluant le personnel technique en usine). D'un côté les intervenants représentent l'autorité de l'employeur et les responsabilités qui y sont rattachées. De l'autre, ils offrent un soutien pour une clientèle potentiellement vulnérable. Ce double rôle est mis à rude épreuve lorsque le participant aborde l'intervenant avec un élément encadré par la loi comme une plainte d'intimidation. Dans cet exemple, l'intervenant porte le poids de déterminer la différence entre un conflit et de l'intimidation, en plus de représenter l'employeur dans l'obligation de recevoir et traiter une plainte de cet ordre. À travers ces responsabilités, l'intervenant a aussi le rôle d'informer le participant de ses droits et recours, en plus de l'aider à formuler sa plainte et l'adresser adéquatement pour être entendu. Ce problème peut aussi survenir dans d'autres situations, comme l'exercice du droit de refuser un travail dangereux ou des allégations de harcèlement.

Également, notre étude permet de reconnaître l'importance des services en emploi adapté à la clientèle des entreprises de réinsertion. À ce titre, Équitem fait office d'exemple pour les ressources en employabilité. En effet, en effectuant le démarchage auprès des employeurs, les intervenants font également de la sensibilisation auprès des employeurs afin de démystifier les préjugés et ouvrir les portes pour les chercheurs d'emploi judiciairisés. De surcroît, le fait d'assurer un suivi et d'offrir du support en cas de problèmes après l'embauche d'un participant permet aussi de rassurer les employeurs potentiels. Bref, ce type d'interventions, qui s'attaquent aux causes structurelles de la discrimination envers certains types de travailleurs (jeunes, personnes racisées, membres des Premières Nations, minorités sexuelles et de genre, personnes handicapées, etc.), a le double avantage de faciliter l'intégration du marché du travail en plus de sensibiliser les employeurs aux réalités de ces chercheurs d'emploi.

Enfin, un quatrième apport identifié tient à l'approche méthodologique utilisée. Plus particulièrement cette recherche-action interdisciplinaire a démontré de façon très claire toute l'importance d'impliquer dès le début les partenaires terrain dans l'élaboration, la réalisation et

l'analyse des résultats. Notre étude ne s'est jamais éloignée des besoins et réalités d'Équitem (dans la mesure des contraintes méthodologiques ou éthiques) ce qui a permis de générer des externalités positives pour l'organisation qui s'est impliquée énormément en temps et en ressources tout au long du processus. Aussi et surtout, la composition multidisciplinaire des chercheuses et étudiantes (travail social, éducation spécialisée, gestion de projet) a sans aucun doute permis de croiser les savoirs et pratiques dès le départ et donc, de potentialiser le succès de la démarche et la réplication potentielle des résultats dans d'autres organisations.

Ceci dit, cette étude présente tout de même des limites. Considérant la taille de l'échantillon et la nature qualitative de cette recherche, les résultats ne visent pas à une généralisation. En outre, le fait que nous avons pu rencontrer un seul participant bénéficiant uniquement du service en employabilité (SAE) nous a empêchés de dresser un portrait clair des besoins des participants à ce service. Finalement, notre méthode de recrutement nous a amené à rencontrer principalement des participants actifs. Si nous avons contacté systématiquement les participants qui ont interrompu leur parcours en cours de participation, il est possible que nous ayons obtenu plus d'information négative ou de nature différente sur les services offerts. Des recherches complémentaires dans le domaine de l'employabilité pourraient aider à développer le lien entre l'enseignement et l'intervention. En outre, comme des participants nous mentionnaient en être à une deuxième ou une troisième présence à l'usine-école, il serait intéressant de tenter de déterminer les caractéristiques des participants qui sont « prêts » par rapport à ceux qui ne le sont pas, et de proposer des pistes d'intervention. Une telle étude pourrait guider Équitem dans la création d'un service préadmission à un parcours long en usine-école et ainsi augmenter le taux de persévérance dans le temps.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agence de la santé publique du Canada. (2019). *Les principales inégalités en santé au Canada*. <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/publications/science-recherche-et-donnees/comprendre-rapport-principales-inegalites-sante-canada.html>
- Alberio, M. et Tremblay, D. -G. (2014). Les entreprises d'insertion dans la sortie de crise : entre mission sociale, activité économique et relation avec les pouvoirs publics. *Télescope*, 20 (1), 128-149. Repéré à www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_20_no_1/Telv20_no1_Alberio_Tremblay.pdf
- Alter-Justice. (2019). Rapports d'activités : 2018-2019. Repéré à : <https://alterjustice.org/wp-content/uploads/2021/07/Rapport-dactivites-2018-19-Alter-Justice.pdf>
- AXTRA l'alliance des centres-conseils en emploi. (2019). *Vers une stratégie emploi jeunesse modernisée au bénéfice de tous les jeunes canadiens*. (p. 25) : Emploi et développement social Canada. Repéré à https://axtra.ca/wp-content/uploads/2019/03/AXTRA_Consultation-EDSC_SEJ2019.pdf
- Baldry E, Bright D, Cale J, Day A, Dowse L, Giles M, ... J, W. (2018). *A Future Beyond the Wall: Improving Post-release Employment Outcomes for People Leaving Prison: Final Report*. . Sydney: UNSW Sydney. Repéré à <http://doi.org/10.26190/5b4fd2de5cfb4>
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France: Presses universitaires de France.
- Beaugrand, S., Denis, D., Larue, C. et Boudreault, H. (2010). L'apprentissage des concepts de stabilité des chariots élévateurs : défis des formateurs, nouvelle approche de formation et adaptation. In A-S. Nyssen (Ed). *Fiabilité, Adaptation et Résilience*. Congrès International d'Ergonomie. Liège, Belgique. 24- 28.
- Bergeron-Leclerc, C., Pouliot, E. et Gargano, V. (2021). Le travail social centré sur les forces : diversité et possibilités dans la pratique contemporaine. *Intervention*, 153, 5-17.
- Bernheim, J.-C. (2010) *Impacts du casier judiciaire — Un fardeau à supporter collectivement*. Une initiative du Comité consultatif clientèle judiciairisée adulte en collaboration avec l'Association des services de réhabilitation sociale du Québec. Repéré à http://www.cccja.org/wp-content/uploads/2016/06/memoire_web.pdf
- Bilsker D, Wiseman S, et Gilbert M. (2006). *Managing depression-related occupational disability : a pragmatic approach*. *Can J Psychiatry*, 51(2) : 76-83. Doi : 10.1177/070674370605100203. PMID: 16989106.
- Brotcorne, P. (2016). Formations professionnelles d'adultes en risque de précarité — une lecture en termes de capacités. *Dynamiques régionales*, 2 (4), 29-40.
- Castel, R. (1994). La dynamique des processus de marginalité : de la vulnérabilité à la désaffiliation. *Cahiers de recherche sociologique*, 22, 11-27.
- Centre national de prévention du crime. (2007). *Rapport de recherche : La réintégration sociale des délinquants et la prévention du crime*. Sécurité publique Canada. Repéré à : <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/scl-rntgrtn/scl-rntgrtn-fra.pdf>

- Cerda, J. A., Stenstrom, D. M. et Curtis, M. (2014). The Role of Type of Offense and Work Qualifications on Perceived Employability of Former Offenders. *American Journal of Criminal Justice*, 40(2), 317-335. <https://doi.org/10.1007/s12103-014-9244-8>
- Champagne, A., Malenfant, R., Bellemare, G. et Briand, L. (2013). L'intégration des jeunes peu qualifiés dans une entreprise d'économie sociale : travailler autrement ? *Reflets*, 19(1), 185-223. <https://doi.org/10.7202/1018046ar>
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ). (2019). *L'amélioration de l'arrimage entre les entreprises d'insertion et les employeurs : Avantages, défis et conditions de succès à collaborer*. Québec : CEIQ. Repéré à https://collectif.qc.ca/wp-content/uploads/2019/06/Rapport_ProjetArrimage_CEQ_WEB.pdf
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ). (2021). *Répertoire des entreprises d'insertion du Québec*. Repéré le 13 juillet, à <https://collectif.qc.ca/les-entreprises-dinsertion/repertoire-des-entreprises/?lstEntreprise=etlstSection=etlstCriteria=etlstRegion=etlstSubsection=#cie-map>
- Comité consultatif clientèle judiciairisée adulte. (2005). *Portrait de l'employabilité de la clientèle judiciairisée adulte ayant des problèmes de santé mentale*. Repéré à : http://www.cccja.org/wp-content/uploads/2016/06/rapport_final_etude_sante_mentale.pdf
- Comité consultatif clientèle judiciairisée adulte (CCCJA). (2014). *Clientèle judiciairisée : son profil et ses besoins*. Repéré à <http://www.cccja.org/wp-content/uploads/2016/06/Profil-clientele-judiciarisee.pdf>
- CNESST. (2023). Obligations de l'employeur en matière de harcèlement. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/harcelement-au-travail/obligations-lemployeur-en-matiere-harcelement>
- Cook, P. J., Kang, S., Braga, A. A., Ludwig, J. et O'Brien, M. E. (2014). An Experimental Evaluation of a Comprehensive Employment-Oriented Prisoner Re-entry Program. *Journal of Quantitative Criminology*, 31(3), 355-382. <https://doi.org/10.1007/s10940-014-9242-5>
- Covington, M. V. et Omelich, C. L. (1979). It's Best to Be Able and Virtuous Too: Student and Teacher Evaluative Responses to Successful Effort. *Journal of Educational Psychology*, 71, 686- 700. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.71.5.688>
- Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. (2004). *Caractéristiques limitant l'intégration à l'emploi chez les adultes prestataires sans contraintes à l'emploi année 2003-2004*, septembre, p. 8.
- Drake, R. E., Bond, G. R. et Rapp, C. (2006). Explaining the variance within supported employment programs: comment on "What predicts supported employment outcomes ?". *Community Ment Health J*, 42(3), 315-318. <https://doi.org/10.1007/s10597-006-9038-7>
- Dreikurs, R., Cassel, P., et Ferguson, E. D. (2004). *Discipline without tears : how to reduce conflict and establish cooperation in the classroom* (Rev.). J. Wiley.

- Duchaine, G. (2014, 18 juillet). Pénitenciers fédéraux du Québec : 58 % des prisonniers sont toxicomanes. Lapresse.ca Repéré à : <https://www.lapresse.ca/actualites/national/201407/17/01-4784811-penitenciers-federaux-du-quebec-58-des-prisonniers-sont-toxicomanes.php>
- Durkheim, É. (2013). *Le suicide : Étude de sociologie. Introduction de Serge Paugam* PUF. (14e édition) éd.
- Équitem. (2021). Rapport annuel : 2020-2021.
- Ferreras, I., Battilana, J. et Méda, D. (Éds.). (2020). *Le Manifeste Travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer.* Paris : Le Seuil.
- Gaudreau, N. (2017). *Gérer efficacement sa classe.* Les presses de l'Université du Québec.
- Gouvernement du Québec. (2018). *Stratégie nationale sur la main d'œuvre 2018–2023.* Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale. https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF
- Gouvernement du Québec. (2021a). *Le point sur la situation économique et financière du Québec.* http://www.finances.gouv.qc.ca/MAJ2021/documents/fr/AUTFR_lepoint_Nov2021.pdf
- Gouvernement du Québec. (2021 b). *Plan d'action pour la main-d'œuvre.* Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale. Consulté le 8 décembre 2021, à l'adresse https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/plan_detail/index.asp
- Hicks, J. (2004). Employment upon re-entry prison based preparedness leads to community based success Correction today, 104-107.
- Harper, G., & Chitty, C. (2004). *The Impact of Corrections on Re-offending: A Review of 'What Works.* (3ème Éd.). London, UK: Research, Development, and Statistics Directorate, Home Office. Repéré à <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs04/hors291.pdf>
- Rullac, S. (2018). Recherche Action Collaborative en travail social : les enjeux épistémologiques et méthodologiques d'un bricolage scientifique. *Pensée plurielle*, 48 (2), 37-50. doi : 10.3917/pp.048.0037
- La Presse canadienne. (2021, 13 octobre). Des entreprises frileuses à embaucher des personnes judiciairisées, selon un sondage. *Les affaires.* Repéré à : <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/des-entreprises-frileuses-a-embaucher-des-personnes-judiciarisees-selon-un-sondage/627950>
- Larin, V. (2021, 20 novembre). *Pénurie de main-d'œuvre : un « creux historique » surviendra en 2030.* Le Journal de Québec. <https://www.journaldequebec.com/2021/11/20/penurie-de-main-doeuvre-un-creux-historique-surviendra-en-2030>
- Leclerc, C., Bourassa, B., Maranda, M.-F. et Comeau, Y. (1997). L'intervention dans les groupes de développement de l'employabilité : entre ce qu'on en dit et ce qui s'y fait. *Cahiers de la recherche en éducation*, 4 (1), 93–112. <https://doi.org/10.7202/1017376ar>
- Leclerc, C., Bourassa, B., Maranda, M.-F. et Comeau, Y. (2018). L'intervention dans les groupes de développement de l'employabilité : entre ce qu'on en dit et ce qui s'y fait. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 42–60. <https://doi.org/10.7202/1059210ar>

- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Guérin.
- Loosemore, M., Daniele, F. et Lim, B. T. H. (2020). Integrating ex-offenders into the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 38(10), 877-893. <https://doi.org/10.1080/01446193.2019.1674449>
- Massé, L., Desbiens, N. et Lanaris, C. (2013). *Les troubles du comportement à l'école*. Gaëtan Morin.
- Méda, D. (2004). *Le travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Méda, D. (2019). Trois scénarios pour l'avenir du travail. *Revue internationale du Travail*, 158 (4), 659-716. Repéré à <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/ilrf.12128>
- Ministère de l'économie et de l'emploi. (2008). *La mobilisation des personnes éloignées du marché du travail : Entrevues avec des spécialistes et recension d'écrits* (pp. 152). Québec : Direction de la recherche, MEE. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1929749>
- Musgrove, K., Derzis, N. C., Shippen, M. E. et Brigmen, E. H. (2012). PIRATES A Program for Offenders Transitioning into the World of Work. *The journal of correctional education*. 63(2), September, p37-48.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3). Paris: Arman Colin.
- Raby, C. et Viola, S. (2016). Modèles d'enseignement et théories d'apprentissage : de la théorie à la pratique (2e éd.). Anjou : Les éditions CEC.
- Rivard, J. et Vinet-St-Pierre, M. (2020). À chacun son cirque ! *Nouvelles pratiques sociales*, 31(1), 89-110. <https://doi.org/10.7202/1069916ar>
- Royer, É. (2019). Petite encyclopédie de l'enseignant efficace. École et comportement.
- Sapers, H. (2011, 18 mars). *Santé mentale et système correctionnel*. Série de colloques de la faculté de psychologie Université Saint Francis Xavier Antigonish (Nouvelle-Écosse). Repéré à : <https://www.oci-bec.gc.ca/cnt/comm/pdf/presentations/presentations20120318-fra.pdf>
- Sampson, X. (2021, 3 octobre). Cinq choses à savoir sur la pénurie de main-d'œuvre. *Radio-Canada.ca*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1827628/manque-personnel-recrutement-entreprises-solutions>
- Sous-comité du Forum national Emploi-Québec/Ressources externes. (2007). *Accompagnement des personnes éloignées du marché du travail dans le cadre du partenariat avec les organismes spécialisés en employabilité*. Repéré à https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/07_Recours_ressources_externes/7_8_Accomp_pers_eloignees_marche_cadre_part_org_employabilite/Accompagnement_Version_finale.pdf
- Stanley, D., Sata, N., Oparah, J. C., & McLemore, M. R. (2015). Evaluation of the East Bay Community Birth Support Project, a Community-Based Program to Decrease Recidivism in Previously Incarcerated Women. *Journal of obstetric, gynecologic, and neonatal nursing: JOGNN*, 44(6), 743–750. <https://doi.org/10.1111/1552-6909.12760>

- St-Arnaud, L. et Giguère, É. (2020). Les nouveaux visages de la précarisation du travail au Québec et au Canada : les risques de penser la raréfaction de la main-d'œuvre sans penser le travail. *Travailler*, 44 (2), 171-194. doi : 10.3917/trav.044.0171
- Statistique Canada. (2023, janvier). *Enquête sur la population active, décembre 2022*. Consulté le 5 février 2023, à l'adresse <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230106/dq230106a-fra.htm>
- Trajectoire emploi. (2021). *Différents et compétents : recruter et intégrer les personnes avec des besoins atypiques*. Québec : Septembre éditeur.
- Tremblay, P. (2015). Le coenseignement : condition suffisante de différenciation pédagogique ? *Formation et profession*, 23 (3), 33. doi : 10.18162/fp.2015.276
- Uggen, C. (1999). Ex-offenders and the conformist alternative: A job quality model of work and crime. *Social Problems*, 46(1), 127–151. <https://doi.org/10.1525/sp.1999.46.1.03x0245k>
- Vienneau, R. (2017). *Apprentissage et enseignement*. 3e édition Montréal : Gaëtan Morin éditeur. 344 pages.
- Viau, R. (1994). *La motivation en contexte scolaire*. Éditions du Renouveau pédagogique.
- Visher, C. A., Winterfield, L. et Coggeshall, M. B. (2005). Ex-offender employment programs and recidivism: A meta-analysis. *Journal of Experimental Criminology*, 1(3), 295–315. <https://doi.org/10.1007/s11292-005-8127-x>
- Wilkinson, R., Marmot, M. et Organisation mondiale de la Santé. Bureau régional de l'Europe. (2004). *Les déterminants sociaux de la santé : les faits*, (2^e éd.) Organisation mondiale de la Santé. Bureau régional de l'Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/107343>

ANNEXE 1 : RECENSION DES OUTILS ET PRATIQUES D'ÉQUITÉ (SAE)

<u>Accompagnement</u>				
Domaine d'intervention	Interventions	Description	Fréquence/durée	Personnel impliqué
Suivi individuel	Rencontres de suivi	<ul style="list-style-type: none"> – Le suivi individuel s'effectue sur une base volontaire ou obligatoire (maison de transition). – L'intervenant rencontre le client par téléphone ou en personne. – Utilisation du questionnaire d'ouverture du dossier sur LGE. 	Maximum de six mois jusqu'à l'employabilité du client.	Intervenant en employabilité
	Référence à l'usine-école	Si un doute est soulevé au niveau de la consommation, l'intervenante peut recommander le client à l'usine afin de vérifier ses compétences en emploi sur une période intensive. Le processus augmente naturellement la connaissance de soi personnelle et professionnelle du client.	Processus de six mois	
Volet 1 Connaissance de soi personnelle	Transmission d'expertise	<ul style="list-style-type: none"> – Mentionner les mesures de subvention salariale de Services Québec. – Mentionner au client qu'il a droit à des frais d'appoint de 70 \$/semaine. 	<ul style="list-style-type: none"> – Lors des 4-5 premières rencontres – Varie selon les besoins du client. – Dépendamment des thèmes abordés, une heure est utilisée pour chaque rencontre. 	Intervenant en employabilité
	Références à d'autres organismes communautaires	<ul style="list-style-type: none"> – Logement, nourriture, consommation – Il est possible de consulter le répertoire des organismes communautaires (secteur Domaine-du-Roy). Ce site Internet pour le secteur du Saguenay-Lac-Saint-Jean https://www.macommunautesslj.com/ ou le document drive suivant qui fait la recension des dépliants des organismes communautaires par clientèle au Saguenay : https://drive.google.com/drive/folders/1Sa8BreJ7ro8f1p5r_oTmUqchsL2AazF8 		
Volet 2 Connaissance de soi professionnelle	Transmission d'expertise	<ul style="list-style-type: none"> – Test « pour réussir » qui permet au participant de faire ressortir des métiers correspondant à ses intérêts et capacités. – Recommander le client au site Internet <u>Inforoute FPT</u> (Services Québec) qui donne accès à des formations sur divers programmes de formation. – Communiquer au client les métiers et formations à sa disposition en lien avec l'impact de son casier judiciaire. 		

	Récolte d'informations	Analyse de derniers emplois du client par la discussion des bons coups, des difficultés et des stratégies ayant été entreprises pour régler ses problèmes.	
	Casier judiciaire	Vérifier l'impact du casier judiciaire sur le métier ou les études recherchées. Cela implique souvent de communiquer avec les responsables des programmes de formation.	
Volet 3 Préparation à la recherche d'emploi	Techniques de recherche d'emploi	– Explication du dossier de placement en ligne	
	Transmission d'expertise	– Transmission d'informations sur le marché du travail à l'aide du PPT MDRE.	
Volet 4 Actualisation du projet/ réalisation	Transmission d'expertise	– Sites à consulter pour la recherche d'emploi : Emploi Québec, Facebook, Placement en ligne, Guichet emploi. – Sites à consulter avec le client pour la recherche de formation : inforoute FPT, IMT en ligne (Emploi Québec)	
	Auprès des employeurs	– Sensibilisation à la clientèle judiciairisée. – Explication à l'employeur de l'importance de la communication afin de connaître l'évolution du client en entreprise. – Soutien aux employeurs afin d'adapter leurs interventions aux personnes judiciairisées. – Transmission des informations quant aux subventions salariales à leur disposition.	
	Recherche d'emploi	– Responsabilisation du client quant à la recherche d'emploi. Par exemple l'encourager à aller porter son C.V. en personne chez les entreprises l'intéressant. – Accompagnement dans la vérification de l'accessibilité à certains emplois.	

<u>Interventions éducatives (formation)</u>				
Domaines d'intervention	Interventions	Description	Type et fréquence	Matériel
Volet 1 Connaissance de soi personnelle	Conscience de soi	<ul style="list-style-type: none"> – Ateliers servant au client à développer une meilleure conscience de ses compétences, ses habiletés, ses difficultés personnelles ou ses intérêts, etc. – Envoyer des questions préalablement au client afin qu'il puisse y songer avant l'entrevue peut l'aider à augmenter sa capacité d'introspection. 	Individuellement	Questionnaire papier ou en ligne. <ul style="list-style-type: none"> – Questionnaire de conscientisation (Qui-T) – autoévaluation (caractéristiques personnelles du participant)
	Transmission d'expertise quant à la consommation	<ul style="list-style-type: none"> – Remise en perspective afin de mettre en lumière les efforts du client. – Donner des objectifs réalisables par rapport à la consommation. Par exemple, si le client consomme matin, midi et soir, lui demander de consommer en soirée et d'être en forme pour le travail. 	Lors des suivis individuels	– Techniques d'impact
Volet 2 Connaissance de soi professionnelle	Orientation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> – Utilisation de questionnaires à remplir avec le client. 		Questionnaires en lignes (Emploi-Québec, RIASEC)
Volet 3 Préparation à la recherche d'emploi	Méthode dynamique de recherche d'emploi (MDRE)	Préparation à l'entrevue d'embauche <ul style="list-style-type: none"> – Préparation à l'entrevue d'embauche. Ce qui comprend la divulgation du dossier judiciaire. Cette préparation prend la forme d'un questionnaire rempli en collaboration entre l'intervenant et le client. – Simulation d'entrevue : les intervenants font un jeu de rôle simulant une entrevue puis le présentent aux participants. 	En groupe ou individuellement.	<ul style="list-style-type: none"> – PPT MDRE – Questionnaire d'entrevue
		<ul style="list-style-type: none"> – Préparation du C.V. 	Individuellement	<ul style="list-style-type: none"> – PPT MDRE – Modèles de C.V.

ANNEXE 2 : RECENSION DES OUTILS ET PRATIQUES D'ÉQUITÉ — (PPE)

<u>Accompagnement</u>				
Domaines d'intervention	Interventions	Description	Matériel et Fréquence	Personnel impliqué
Formation à un métier semi-spécialisé	Évaluation	– Recension des formations données à chaque participant.	– Tableau Excel élaboré par Francis.	Formateurs techniques
Formation personnelle et sociale	Accompagnement externe	Dans les tâches personnelles externes à l'usine. Par exemple, aller acheter une passe d'autobus avec le participant.	De façon occasionnelle.	Intervenante psychosociale
	Références à d'autres organismes	Banques alimentaires, travail de rue, recherche de logement, etc. – Transmission des coordonnées de l'organisme et accompagnement des participants dans les démarches.	Lorsque le participant présente des besoins importants liés à sa sécurité.	
	Interventions individuelles (ponctuelles et de suivi)	– Rencontre de départ où des questions concernant les caractéristiques personnelles et professionnelles sont survolées. – Analyse du plumitif – Accessibilité du bureau de l'intervenante afin d'augmenter la disponibilité pour les participants. – Rencontres hebdomadaires entre l'intervenante psychosociale et le formateur technique afin d'évaluer la progression des participants.	– Questionnaire sur LGE – PPT d'initiation – Manuel de départ – PPT de formation en santé et sécurité au travail – Document explicatif concernant l'analyse du plumitif – Occasionnelles, varient selon les besoins du participant	Intervenante psychosociale et formateur technique
	Auprès des employeurs	– Recherche d'employeurs – Connaissance des différentes mesures de subvention salariale – Jumelage d'entreprises vs participants finissants	– Suivi jusqu'à l'acquisition des compétences évaluées.	Intervenante psychosociale

Programme de maintien en emploi		– Intervention auprès des employeurs (sensibilisation à la clientèle, détermination de facilitateurs)		
	Suivi du participant	– Accompagnement du participant dans sa recherche d’emploi – Visite du participant en emploi		

Interventions éducatives					
Domaines d’intervention	Interventions	Description	Fréquence et modalité	Matériel	Personnel impliqué
Formation à un métier semi-spécialisé (Ouvriers à la préparation des panneaux de bois)	Formation théorique	<ul style="list-style-type: none"> • Se base sur le programme d’intégration socioprofessionnelle (ISP) • La taille du groupe varie en fonction du nombre de participants qui sont en mesure de quitter l’usine sans que cela n’ait d’impact sur la production. <p>– Vise l’acquisition de compétences et de savoirs essentiels liés à trois domaines : les normes du travail, la conciliation travail et vie privée (Habitudes de vie, consommation, sommeil, gestion du stress, etc.) ainsi que la gestion de conflits au travail.</p> <p>– Utilisation de l’expérimentation pour certaines pratiques, par exemple des techniques de relaxation.</p> <p>– Utilisation de la discussion afin de favoriser les échanges en groupe (socioconstructivisme)</p> <p>– Travail stratégique. Certains apprentissages sont présentés sous forme d’outils à ajouter à sa boîte d’outils.</p> <p>– Mise en situation en classe (jeu de rôle impliquant les élèves)</p>	<p>– Jonquière : 4 après-midis par semaine pendant 26 semaines</p> <p>– Roberval : une journée par semaine</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capsules vidéo, fiches d’activités, travail d’équipe, sur une base volontaire, discussion, techniques d’impact, image (un pas à la fois), allégories, exemplification, pratique guidée, pratique autonome, questionnaires d’évaluation. • Site Alexandrie (communauté d’échange en CFGA) 	Enseignante du CFGA
	Formation pratique	<p>Thèmes abordés par la formation pratique</p> <p>Le pilage de bois, les règles de santé et sécurité, la procédure de cadénassage, la procédure en cas d’incendie, les défauts du bois, les normes de classification du bois, emballage et mesure des produits</p>	26 semaines	<p>– PPT théoriques, critères de qualité du bois fournis par EMB.</p> <p>– Cartons de procédure affichés sur chaque</p>	Formateurs techniques, enseignant de Transcol (cariste).

	<p>finis, cariste (chariot élévateur), opération de machinerie.</p>		<p>machine. Cette feuille est imagée.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vidéos explicatifs (santé et sécurité, machinerie, etc.) – Grille de comptabilisation des formations reçues par le participant (élaborée par Francis) 	
	<p>Rencontre de départ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Un questionnaire ciblant des habiletés de base (mesure) et les connaissances préalables des participants est effectué. 		<ul style="list-style-type: none"> – Questionnaire des habiletés de base 	<p>Formateur technique</p>
	<p>Santé et sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> – Interventions quant à la santé et la sécurité. – Conscientisation de groupe. Celle-ci peut se faire à l'aide de vidéos de santé et sécurité au travail (à Jonquière). – Interventions psychosociales lorsque des apprentissages plus intensifs sont nécessaires. 	<p>Formation au début du parcours, puis des rappels à chaque semaine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – PPT de santé et sécurité avec vidéos – Panneau de cadenassage (Roberval) – Exemples de qualité de bois – Normes de classement du bois selon le client (document visuel élaboré par Francis) 	<p>Formateur technique et intervenante psychosociale</p>
Évaluation	<p>Observation</p> <ul style="list-style-type: none"> – À l'aide de grille d'observation. Un code de couleur est ensuite utilisé afin de déterminer le niveau d'autonomie du participant par rapport à l'opération des machines. Ce code va du rouge (non fonctionnel) au jaune (avec soutien) puis au vert (autonome). (Jonquière) – Utiliser le questionnement pour vérifier les connaissances de l'apprenant (Roberval) – L'enseignante de CFGA de Jonquière observe en usine 3 fois par semaine. Les compétences évaluées se retrouvent dans les sphères de collaboration, santé et sécurité, rythme de travail, etc. Les passages en usine, lui 	<p>Tout au long du parcours de 6 mois.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Formulaire du logiciel LGE – Feuilles de présence qui font office de grille d'observation. (Jonquière) 	<p>Formateur technique et enseignante du CFGA</p>

		permettent également de discuter avec les participants et ainsi faire des liens avec les apprentissages en classe.			
		<p>Compétences en employabilité</p> <p>– L'évaluation est adaptée au parcours personnel du participant. Selon des critères allant de 1 à 5 dont 3 est la moyenne et 5 est exceptionnel.</p> <p>– Compétences évaluées : ponctualité, qualité du travail, rendement, niveau de connaissance, autonomie/initiative/fiabilité, motivation, attitude envers l'autorité, relation avec les collègues, esprit d'équipe, assiduité, aptitude à apprendre, persévérance, santé et sécurité au travail, aptitude physique, contrôle de soi.</p>	4 évaluations aux semaines 4-10-18-26 (approximativement)	– Formulaire du logiciel LGE – Autoévaluation donnée aux participants avant leur évaluation.	Intervenantes psychosociales et formateurs techniques
Formation personnelle et sociale	Rencontres de suivi	- Autoévaluation effectuée à l'ouverture du dossier.		– Autoévaluation du départ.	Intervenante psychosociale
	Formation RSSMO (Continuum-Entreprise)	<p>– Trousse d'activités de formation servant à développer les compétences que les candidats à l'embauche devraient développer (telles qu'identifiées par l'Observateur).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rend les participants actifs en favorisant des apprentissages stimulés par des activités, des exercices, des mises en situation ou des jeux. • Utilisation d'analogie et de techniques d'impact. • Beaucoup d'informations pour le formateur (gestion de classe, les bases de l'apprentissage, préparation aux apprentissages, etc.) • Se base sur des ressources scientifiques. 	35 à 70 heures	Cartable d'activité et support PowerPoint	Intervenante psychosociale Roberval)
	Formation budgétaire	– Il s'agit du programme <i>Mes finances mes choix</i> avec 17 modules (par exemple, alimentation trucs et astuces pour économiser. Surendettement, des solutions pour s'en sortir).	Quelques après-midis dans le parcours des participants. 2 à 3 formations sont données.	– Document de formation <i>Mes finances mes choix</i>	Intervenante du service budgétaire du centre populaire.

	Motivation	Renforcement positif des comportements et habiletés à acquérir en employabilité. – Un prix (bons de nourriture, cartes cadeaux, épicerie communautaire) est donné au participant se démarquant ou s’améliorant. Pendant deux semaines les participants peuvent recueillir des billets de tirage en ayant les comportements voulus puis un tirage est effectué.	Thématique aux semaines ou 2 semaines	– Aucun	Intervenante psychosociale
	Mesures disciplinai-res	– La mesure disciplinaire est entrée dans LGE. – Renforcement positif verbal		Guide des politiques des mesures disciplinaires élaboré par Claudia et Carole-Anne. – Documents sur les avis disciplinaires sur le réseau.	Intervenantes psychosociales
Familiarisation et application de la recherche d’emploi	Formation de Méthode Dynamique de Recherche d’Emploi (MDRE)	Documents d’enseignement permettant à l’intervenant d’enseigner la MDRE.	– Un après-midi durant la formation de 26 semaines (environ 3h). – À la 18e semaine de formation – S’effectue de façon individuelle pour certains concepts (C.V., divulgation des antécédents judiciaires), mais la majorité de la formation s’effectue en groupe.	– PPT MDRE – Grille des thèmes abordés – Cahier du participant	Intervenantes psychosociales
		Connaissances de soi personnelles – Intérêts et aptitudes – Consommation		– autoévaluation (caractéristiques personnelles du participant)	
		Connaissances de soi professionnelles – Intérêts et aptitudes professionnelles		– Test RIASEC	
		Préparation à la recherche d’emploi - Curriculum Vitae (C.V.) et lettre de présentation – Simulation d’entrevue		– Modèles de C.V. – Document (questions les plus fréquemment posées en entrevue)	
		Actualisation du projet – Recherche d’emploi – Retour aux études		– Document informatif sur la recherche d’emploi – Sites et ressources Internet informant sur les programmes d’études et les emplois.	

Programme de maintien en emploi	Évaluation	Compétences en employabilité : Assiduité, respect de l'image de l'entreprise, respect des règlements de l'entreprise, capacité d'apprendre de qu'on lui montre, rendement, sens de l'initiative, souplesse (capacité d'adaptation), disponibilité, capacité de recevoir la critique, relation avec les autres employés, sens des responsabilités, motivation au travail, capacité à recevoir des directives, relation avec les patrons, contremaîtres, supérieurs immédiats, attitudes au travail en général, satisfaction générale de l'employeur envers l'employé, capacité à travailler seul (autonomie), capacité à travailler en équipe, débrouillardise, capacité d'introspection.	Suivi jusqu'à l'acquisition des compétences évaluées.	– Grille d'évaluation du maintien en emploi élaboré par Annie Doyon et structuré par Carole-Ann	Intervenantes psychosociales
	Adaptation	– Trouver des stratégies en collaboration avec l'employé, l'employeur afin de résoudre les obstacles rencontrés. – Ajuster l'intensité du suivi selon les besoins de l'employeur et de l'employé.			
Communication	Rencontres d'équipe	– Des rencontres d'équipes entre le formateur technique, le superviseur de production et intervenante psychosociale du même secteur seront effectuées pour faire un tour d'horizon des participants et effectuer des études de cas (environ 1h). Lors de ces rencontres ; – Chaque nouveau participant sera abordé en équipe afin de parler des facteurs de risque et des moyens à mettre en place comme facteurs de protection. – Chaque participant sera abordé pour parler de sa progression. – Chaque participant en fin de parcours sera abordé afin d'établir la suite (maintien en emploi).	Un avant-midi ou après-midi par semaine.		Formateur technique, superviseur de production et intervenante psychosociale

ANNEXE 3 : LES INTERVENTIONS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ENSEIGNEMENT EN LIEN AVEC LA SPHÈRE MOTIVATIONNELLE

Référence scientifique		Interventions
Dynamique motivationnelle de Viau	Perception de la valeur	Thématiques hebdomadaires visant des compétences déficitaires chez les participants (par exemple la ponctualité) où un prix (bons de nourriture) est donné au participant se démarquant. Ces thématiques sont effectuées de façon sporadique à l'usine de Roberval.
	Sentiment de compétence	Différenciation pédagogique <i>Jonquière</i> La formation pratique est adaptée aux compétences et intérêts du participant. Si après plusieurs périodes de mise à l'essai, le participant ne démontre pas d'autonomie dans l'opération d'une machine, il lui sera assigné à un autre poste plus adapté à ses capacités. D'autre part, le formateur technique a mentionné qu'un participant n'étant pas à l'aise avec un poste pourra ne pas y travailler. Néanmoins, cela a une influence négative sur la qualité de son parcours.
	Sentiment de contrôlabilité	Journée payée au complet si le participant se présente au travail avant et après son rendez-vous sur présentation d'un billet (médical ou autre).
Pyramide des besoins de Maslow	Besoins physiologiques	Distribution de bons alimentaires au besoin (50 \$) à Roberval
		Avance de salaire (sous forme de bons alimentaires ou d'un 50 \$).
	Besoins de sécurité	Allocation d'appoint par Services Québec 70 \$/semaine par participants pour les rencontres en employabilité.
		Programme de subvention de Services Québec
		Journée payée au complet si le participant se présente au travail avant et après son rendez-vous sur présentation d'un billet (médical ou autre).
		<i>Roberval</i>

		Offre d'un taxi-bus au coût de 95 \$/mois, et d'un financement en 3 semaines, donc 35-30-30 \$.
		Références aux organismes communautaires régionaux.
Besoins d'appartenance		Dîner pizza payé de façon sporadique (Roberval)
Besoins d'estime		Renforcement positif Thématiques hebdomadaires visant des compétences déficitaires chez les participants (par exemple la ponctualité) où un prix (bons de nourriture) est donné au participant se démarquant. Ces thématiques sont effectuées de façon sporadique à l'usine de Roberval.
Besoins d'accomplissement		Possibilité de formations supplémentaires <i>Jonquière</i> – Le formateur technique de Jonquière offre des formations supplémentaires aux participants en ayant les capacités. Ainsi, il offrira une formation supplémentaire (par exemple en mécanique) s'il s'aperçoit que le participant est apte à apprendre davantage lors de son parcours. – Des formateurs de Transcole viennent pour donner une formation de cariste à certains participants ayant les compétences nécessaires. Cette formation coûte habituellement 400 \$, mais est donnée pour 50 \$ de l'heure à Équitem.

ANNEXE 4 : APPROCHES ÉDUCATIVES EFFICACES UTILISÉES CHEZ ÉQUITEM

Approche humaniste

- Offrir des choix
- Considérer et respecter l'avis des participants
- Accueil inconditionnel malgré le casier judiciaire
- Adaptation à plusieurs besoins et capacités du participant
- Adaptation à la situation émotive, personnelle et éducative
- Suivi psychosocial afin de disposer les participants aux apprentissages
- Formation en usine adaptée aux intérêts du participant
- Accessibilité des intervenants
- Utilisation de techniques thérapeutiques

Approche expérientielle

- Faire vivre concrètement les apprentissages
- Accompagner le participant en stage et se servir de ce milieu pour apprendre.

Approche motivationnelle

- Valorisation des réussites
- Fixer des objectifs atteignables
- Renforcement des comportements positifs
- Attitude positive de l'intervenante (non répressive)
- Offres de financement pour l'achat d'équipement et de subventions salariales diverses

Approche socioconstructiviste

- Apprendre de l'autre en travaillant en équipe (jumeler des participants)
- Utilisation de la discussion afin de favoriser les échanges en groupe

Approche stratégique

- Amener les participants et les participants à se poser des questions afin d'apprendre
- Questionner afin de faire apprendre comparativement à donner les informations
- Enseigner des stratégies

Approche d'enseignement explicite

- Montrer comment opérer une machine (modélisation), opérer la machine avec le participant (pratique guidée), puis laisser le participant opérer la machine seul (pratique autonome)

ANNEXE 5 : GUIDES D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Intervenants

[L'interviewer révisé le formulaire de consentement avec la personne]

[L'interviewer remplit la fiche signalétique avec l'intervenant]

Tout d'abord, je tiens de nouveau à vous remercier de bien vouloir participer à cette étude. Les informations que vous allez nous transmettre durant cette entrevue vont nous permettre d'améliorer les pratiques d'Équitem auprès de ses participants et nous espérons que cela contribuera à aider davantage de personnes à réintégrer le marché du travail, et ce, de façon durable.

Répondez toujours au meilleur de vos connaissances. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. C'est votre vécu, votre expérience et votre jugement professionnels qui nous intéressent.

Avez-vous des questions ? Pouvons-nous commencer ?

Partie 1 — Les motivations personnelles

1. Qu'est-ce qui vous a mené à venir travailler chez Équitem ?
 - Expertise personnelle
 - Approche de l'organisation
 - Valeurs, intérêt personnel
2. Parlez-moi de votre arrivée ici chez Équitem dans les premières semaines. Comment ça s'est passé ?
3. Pouvez-vous me décrire une journée typique chez Équitem ? À quoi ça ressemble, du matin jusqu'à la fin de la journée ?
 - Activités professionnelles réalisées.
 - Nombre de personnes rencontrées
 - Types d'intervention réalisée

Partie 2 — Les services d'accompagnement chez Équitem

4. Parmi tous les services offerts par Équitem, qu'est-ce qui aide le plus directement les participants selon vous ?
 - Selon le profil d'éloignement
 - Formation
 - Accompagnement
5. Est-ce qu'il y a des services ou du soutien offert qui semble moins utile aux participants ?

- Selon le profil d'éloignement
 - Formation
 - Accompagnement
6. Que manque-t-il à Équitem afin de réaliser sa mission ?
- Éléments internes (p. ex ajout d'un service)
 - Éléments externes (p. ex augmentation du financement)
7. De quelles pratiques Équitem pourrait s'inspirer (p. ex dans d'autres organismes de réinsertion) pour améliorer davantage ses pratiques ? Pouvez-vous me donner un exemple concret ?
8. Selon vous, y a-t-il des pratiques à éviter afin d'être davantage en cohérence avec la mission d'Équitem
- Formation
 - Accompagnement

Partie 3 — facteurs facilitants ou obstacles à la réussite du cheminement des participants chez Équitem

9. D'après vous, qu'est-ce qui facilite la réussite d'un cheminement d'un participant ?
- Facteurs personnels
 - Facteurs organisationnels
 - Facteurs sociaux
10. D'après vous, qu'est-ce qui complique le cheminement des participants chez Équitem ?
- Facteurs personnels
 - Facteurs organisationnels
 - Facteurs sociaux
11. D'après vous, qu'est-ce qui explique l'interruption d'un parcours d'un participant chez Équitem ?
- Facteurs personnels
 - Facteurs organisationnels
 - Facteurs sociaux
12. Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous préoccupe par rapport aux changements de pratiques en cours ?
13. Est-ce qu'il y a des choses que nous n'avons pas abordées dans cet entretien et que vous voudriez mentionner avant que nous terminions ?

L'entretien est terminé. Merci beaucoup pour votre temps

Guide d'entretien

Participants

[L'interviewer révisé le formulaire de consentement avec la personne]

[L'interviewer rempli la fiche signalétique avec le participant]

Tout d'abord, je tiens à vous remercier à nouveau de bien vouloir participer à cette étude. Les informations que vous allez nous transmettre durant cette entrevue vont nous permettre d'améliorer les pratiques d'Équitem auprès de ses participants et contribueront à aider davantage de personnes à réintégrer le marché du travail et ce, de façon durable.

Répondez toujours au meilleur de vos connaissances. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. C'est votre vécu et vos idées en tant que participant qui nous intéressent.

Avez-vous des questions ? Pouvons-nous commencer ?

Partie 1 — Le parcours individuel chez Équitem

1. Qu'est-ce qui vous a mené à venir chez Équitem
 - Volontaire ou non volontaire ?
2. Parlez-moi de votre arrivée ici chez Équitem dès la première journée. Comment ça c'est passé ?
3. Pouvez-vous me décrire une journée typique chez Équitem ? À quoi ça ressemble, du matin jusqu'à la fin de la journée
 - Formation reçue (par qui ? combien d'heures ?)
 - Suivi individuel reçu (par qui, combien de temps ?)
 - Activité à l'usine
 - Activité de socialisation avec les autres participants
4. Aviez-vous des attentes particulières quand vous êtes arrivés chez Équitem ? Si oui, lesquelles ?
 - Attentes comblées ou non comblées ?
5. Quel est votre objectif, souhait ou votre rêve au terme de votre parcours chez Équitem ?

Partie 2 — Les services d'accompagnement chez Équitem

6. Selon votre situation, quel(s) service(s) d'Équitem vous sont plus utiles afin de réintégrer le marché du travail ?
 - Employabilité et usine école selon le cas
7. Selon votre situation, quel(s) service(s) vous sont le moins utiles ?
 - Employabilité et usine école selon le cas
8. Selon vous, qu'est-ce qui devrait être amélioré chez Équitem en termes de services ?

Partie 3 — facteurs facilitants ou obstacles à la réussite du cheminement chez Équitem

9. Qu'est-ce qui facilite votre cheminement chez Équitem ?
10. Qu'est-ce qui complique votre cheminement chez Équitem ?
 - Est-ce que ces obstacles pourraient nuire à la réussite de votre parcours ?
11. Est-ce qu'il y a des choses que nous n'avons pas abordées dans cet entretien et que vous voudriez mentionner avant que nous terminions ?

L'entretien est terminé. Merci beaucoup pour votre temps