

RAPPORT 2016

CIRDEF

Centre interdisciplinaire
en recherche et développement
en éducation et formation continue

Documentation et optimisation du projet Formation Intégration Travail (FIT) Rapport final

Laurence Solar-Pelletier et Paul Bélanger



RSSMO
Réseau des services
spécialisés de main-d'œuvre

UQÀM

Résumé

Certains secteurs économiques du Québec sont confrontés à une rareté de main-d'œuvre, alors qu'une partie de sa population éprouve des difficultés à se trouver un emploi. Dans le but de faire face à cet enjeu, le RSSMO a développé le projet Formation-Intégration-Travail (FIT). L'approche privilégiée visait à favoriser la réinsertion en emploi de personnes éloignées du marché du travail dans ces secteurs sensibles. Les individus, ainsi que les entreprises, étaient formés et accompagnés tout au long du processus par des conseillers d'organismes en employabilité.

Subventionné par la CPMT, le projet FIT a débuté en 2014. Puisqu'il s'agissait d'un projet pilote, le RSSMO a demandé à l'équipe du CIRDEF, de l'UQAM, d'assurer un suivi afin de l'optimiser. Les résultats sont présentés dans ce rapport. Une chose est claire : le projet est un succès du point de vue du citoyen, de l'entreprise, mais aussi de l'État. Le tableau suivant présente brièvement les résultats.

Demande de la CPMT	Résultats
Offrir une occasion d'intégration pour 100 personnes	100 personnes ont participé au projet FIT
Taux de 75% de contrats terminés	90% des contrats ont été complétés
Taux de 60% des participants en emploi 12 semaines après la fin du contrat	90% des participants encore en emploi 12 semaines après la fin du contrat ¹
Taux de satisfaction de 80%	90% des participants sont satisfaits de leur expérience 88% des employeurs sont satisfaits de leur expérience

Description du projet FIT

Le RSSMO a développé le projet FIT en collaboration avec les milieux scolaires, des affaires et d'association de travailleurs, mais également avec des organismes en employabilité. La formation adaptée au travail et l'accompagnement personnalisé sont au cœur du processus. Plus précisément, le projet se décline ainsi :

- *4 secteurs économiques ayant une rareté de main-d'œuvre* : commerce de détail et de services, bureautique et comptabilité, plastique et agriculture;
- *Formation des candidats* : formation de savoir-être en tronc commun (51h) et formation spécialisée dans certains secteurs (35h à 70h);
- *Formation des entreprises* : accueil et gestion de la diversité;
- *Accompagnement personnalisé* : les candidats et les entreprises ont été suivis durant tout le projet par les conseillers en emploi, à raison de 2h par semaine par candidat en emploi en plus des heures investies avant l'entrée en poste;
- *Subvention salariale régressive*, adaptée au salaire offert par l'employeur;

¹ Cette statistique est basée sur un échantillon de 82 personnes, dont 74 en emploi. Lors de la collecte des données, sur les 90 personnes ayant terminé leur contrat, 8 n'avaient pas encore atteint le délai de 12 semaines.

- Insertion entre 10 et 20 semaines *dans un poste à pourvoir*, à raison d'un minimum de 30h par semaine de travail;
- Vérification du maintien en emploi 3 mois après la fin du projet.

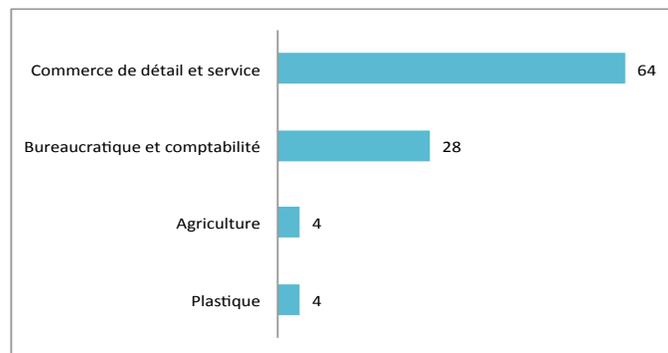
Alors que le RSSMO assurait la coordination du projet, ce sont ses membres, des organismes en employabilité, qui ont fait le travail de terrain. Leurs conseillers en emploi se sont occupés du recrutement et de la sélection des candidats et des entreprises, du jumelage, de l'accompagnement, et à l'occasion, de la formation.

Bilan du projet

Le projet FIT a rejoint 100 personnes qui ont été placées dans environ 85 entreprises. Tous les candidats avaient en commun d'être éloignés du marché du travail et étaient à la recherche d'un emploi stable. La clientèle placée reste toutefois diversifiée, entre des mères monoparentales, des judiciairisés, des immigrants et des personnes peu scolarisées. Elle peut se classer en trois catégories, décrites dans le tableau qui suit.

Nouveaux arrivants/Jeunes	En transition	À la périphérie
Méconnaissance du marché du travail Manque d'expérience de travail au Québec Faible scolarité	Transition secteur d'emploi Difficultés à faire reconnaître ses compétences	Freins à l'embauche : judiciaire, scolarité, monoparentalité, âge Manque d'expérience

C'est le secteur du commerce de détail qui a accueilli le plus de participants (64), suivi de la bureautique et la comptabilité avec 28. Les deux autres secteurs en ont reçu 4 chacun.



Sur la centaine de participants, seulement 10 n'ont pas complété leur contrat. Bien que les causes des arrêts soient variables, elles sont généralement positives, tel retour aux études dans le domaine, obligations familiales forçant un passage au travail à temps partiel chez le même employeur ou obtention d'un emploi mieux rémunéré. Par ailleurs, 90% des participants ayant terminé le contrat étaient toujours en emploi trois mois après la fin du projet.

La majorité des entreprises participantes comptent moins de 50 employés. Elles connaissent des problèmes de recrutement et de rétention et certaines n'ont pas les ressources pour faire de la gestion des ressources humaines. À ce titre, l'accompagnement lié au projet FIT s'est révélé être un atout majeur pour de nombreux employeurs : 96% d'entre eux affirment être satisfaits du suivi fait par le conseiller.

Les formations, autant celles de tronc commun que celles spécialisées, ont été appréciées. Les taux d'appréciation oscillent entre 96% et 100%. Elles ont été jugées pertinentes, concrètes et en lien avec le travail.

Finalement, le soutien du RSSMO et l'accompagnement continu des conseillers constituent une clé essentielle au succès du projet. De nombreux participants et entreprises ont souligné que la présence d'un conseiller leur a permis d'une part de se maintenir en emploi et, d'autre part, d'accueillir avec succès un nouvel employé.

Les raisons d'un succès

Le projet FIT a pour force de combiner deux objectifs : fournir un revenu à des citoyens tout en allégeant les dépenses gouvernementales. Son succès repose sur la formule particulière comprenant une série de bonnes pratiques reconnues pour favoriser le retour en emploi de personnes éloignées du marché du travail : accompagnement, formations ciblées, adéquation entre candidat et poste de travail, insertion en entreprise. Plus précisément :

- *Accompagnement* : suivi personnalisé des candidats et des entreprises, jumelage optimal entre candidat et employeur, connaissance fine des enjeux du marché du travail, conseillers en emploi soutenus par le RSSMO, coordination centralisée.
- *Formation* : accroissement de l'employabilité grâce à un apprentissage de savoir-être, de savoir-faire et de savoirs, formations concrètes et pratiques, adéquation des contenus avec le poste de travail, formule en alternance favorisant l'assimilation de la matière, formation pour les employeurs au besoin.
- *Autres facteurs de réussite* : pourvoir un poste ouvert en entreprise, offrir un travail rémunéré, adopter une approche sectorielle.

Pistes d'amélioration

Même avec le succès qu'a connu le projet FIT, la formule peut être améliorée. Voici quelques recommandations qui émergent de l'analyse des données recueillies :

- Élargir l'accès à la formation de comptabilité et de bureautique à certains participants du secteur du commerce de détail, lorsque pertinent;
- Fixer une taille limite aux groupes en formation;
- Offrir davantage l'alternance entre la formation et l'emploi;
- Revoir à la hausse le nombre d'heures subventionnées aux conseillers en emploi;
- Créer une communauté de pratique pour les conseillers en emploi;
- Identifier les dates les plus appropriées pour lancer des cohortes;
- Réduire le nombre et la longueur des formulaires.

Il reste que, peu importe le point de vue adopté, que ce soit celui de l'État, de l'individu ou de l'entreprise, le projet FIT permet de répondre à des enjeux actuels de la société québécoise. Considérant cette réussite, il est pertinent que le projet FIT soit répété et étendu à de nouvelles régions, ainsi qu'à de nouveaux secteurs de l'économie. Le programme devrait être porté par le RSSMO et impliquer les organismes en employabilité, qui ont démontré qu'ils constituent une pierre angulaire du projet FIT grâce à leur compréhension fine de la clientèle éloignée du marché du travail

Table des matières

RÉSUMÉ	I
INTRODUCTION	1
PRÉSENTATION SOMMAIRE DU PROJET FIT	2
<i>Structuration du projet FIT</i>	2
<i>L'accompagnement durant le processus</i>	3
<i>Cibles du projet FIT</i>	4
MÉTHODOLOGIE	4
ANALYSE DES RÉSULTATS	9
PROFIL DES CANDIDATS	9
<i>Profil sociodémographique</i>	10
<i>Motivation à participer à FIT</i>	14
<i>Les candidats au projet FIT : caractéristiques variées</i>	14
INSERTION EN MILIEU DE TRAVAIL	15
<i>Insertion par secteur et abandons</i>	16
ENTREPRISES	19
<i>Caractéristique des entreprises</i>	20
<i>Bilan du projet FIT pour les employeurs</i>	22
CONSEILLERS, CONSEILLERES ET ORGANISMES EN EMPLOYABILITE	24
FORMATIONS.....	26
<i>Formation de tronc commun</i>	27
<i>Formation de spécialité</i>	29
COORDINATION DU RSSMO ET PROJET FIT	30
SYNTHÈSE ET PISTES D'AMÉLIORATION	33
ACCOMPAGNEMENT	33
FORMATION.....	35
AUTRES FACTEURS INFLUENÇANT LE PROJET FIT	36
<i>Facteurs de réussite</i>	37
<i>Facteurs influençant les parcours non complétés</i>	38
PISTES D'AMÉLIORATION	39
CONCLUSION	43
BIBLIOGRAPHIE	45

Liste des tableaux

TABLEAU I – SOURCE DE DONNÉES : FORMULAIRES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS.....	5
TABLEAU II – SOURCE DE DONNÉES : ENTREVUES.....	6
TABLEAU III – CATÉGORIES DES PARTICIPANTS DU PROJET FIT.....	15
TABLEAU IV - PROFIL DES CANDIDATS N'AYANT PAS COMPLÉTÉ LE PROJET FIT.....	18
TABLEAU V - RÉPARTITION DES ARRÊTS SELON LES MOTIFS.....	19
TABLEAU VI – ÉVALUATION DES FORMATIONS DU TRONC COMMUN PAR LES PARTICIPANTS.....	28
TABLEAU VII – ÉVALUATION DES FORMATIONS DE SPÉCIALITÉ PAR LES PARTICIPANTS.....	30
TABLEAU VIII – CIBLES DU PROJET FIT : DEMANDES VS RÉSULTATS.....	43

Liste des figures

FIGURE 1 – RÉPARTITION DES CANDIDATS SELON L'ÂGE.....	10
FIGURE 2 - RÉPARTITION SELON LE SEXE ET LE STATUT DE MONOPARENTAL.....	10
FIGURE 3 – RÉPARTITION DES PARTICIPANTS SELON LEUR ORIGINE ET LEUR SEXE.....	11
FIGURE 4 - RÉPARTITION DES PARTICIPANTS JUDICIARISÉS SELON LE SEXE.....	11
FIGURE 5 - RÉPARTITION DES PARTICIPANTS SELON LA SCOLARITÉ ET LE PAYS D'ORIGINE.....	12
FIGURE 6 - SOURCE DE REVENUS DES PARTICIPANTS.....	12
FIGURE 7 - RÉPARTITION RÉGIONALE DES CANDIDATS.....	13
FIGURE 8 - NOMBRE DE PARTICIPANTS SELON LE STATUT DE CONTRAT ET D'EMPLOI.....	16
FIGURE 9 – RÉPARTITION DES CANDIDATS PAR SECTEUR ÉCONOMIQUE.....	16
FIGURE 10 – RÉPARTITION DES PARTICIPANTS SELON LE SEXE ET LE SECTEUR.....	17
FIGURE 11 - NOMBRE D'ABANDONS PAR SECTEUR.....	17
FIGURE 12 - RATIO D'ABANDONS PAR SECTEUR.....	18
FIGURE 13 – RÉPARTITION DES ENTREPRISES SELON LA TAILLE.....	20
FIGURE 14 – QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES RECHERCHÉES PAR LES ENTREPRISES.....	21

Introduction

Le Québec, tout comme d'autres États, fait face à des enjeux de main-d'œuvre. Les tendances sont fortes; il va manquer de travailleurs dans les années à venir (Carnevale, Smith et Strohl, 2013; Levanon *et al.*, 2014). L'arrivée des jeunes et d'une population immigrante sur le marché du travail n'est pas suffisante pour compenser le déficit causé par les départs à la retraite des baby-boomers et la croissance projetée (Dubreuil et Marois, 2011; Emploi-Québec, 2013; NIACE, 2014). Une partie de la solution passe donc par l'intégration dans le marché de travail d'adultes qui, pour des raisons diverses, ont de la difficulté à se trouver un emploi stable.

Pour ce faire, plusieurs mesures du marché du travail peuvent être adoptées par les gouvernements pour aider leurs citoyens à s'insérer professionnellement. Ces mesures sont soit « passives » ou « actives » (Card, Kluve et Weber, 2010; Hoffman *et al.*, 2012; Simonnet, 2014). Le premier type se résume principalement à l'indemnisation des chômeurs. Le second se concentre autour d'actions de réinsertion au travail et comprend des programmes d'accompagnement personnalisé, d'aide à la création d'entreprises et de recherche effective d'un emploi.

Bien que l'OCDE appelait dès 1964 à adopter ces politiques actives (Parent et Sautory, 2014), cela ne fait qu'une vingtaine d'années que la majorité des pays occidentaux les développent plus systématiquement (Card, 2014). Avec cette croissance vient la question de l'évaluation de l'impact de ces programmes d'insertion en milieu de travail. Cet enjeu est d'autant plus pertinent au Québec dans un contexte d'austérité. Il l'est aussi du point de vue des citoyens désireux de se trouver un emploi : les mesures en place contribuent-elles à les faire sortir de leur situation de précarité?

Ce sont des questions qui ont été soulevées avec un programme subventionné par la Commission des partenaires du marché du travail et coordonné par le Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO). Il s'agit du projet Formation-Intégration-Emploi (FIT), qui combine formation, accompagnement et jumelage entre adultes éloignés du marché du travail et employeurs.

Dans le cadre de ce projet, le RSSMO a approché le Centre interdisciplinaire de recherche et de développement sur l'éducation et la formation (CIRDEF) de l'UQAM. Le centre a été chargé d'évaluer le modèle et ses pratiques afin de les optimiser au besoin. Un premier rapport d'étape a dressé un bilan positif du projet FIT. Ce second rapport présente les résultats finaux. Il se fonde sur une collecte de données qualitatives et quantitatives. Les constats confirment ceux du premier rapport, c'est-à-dire que le projet a atteint, et même dépassé, les objectifs d'insertion et de formation qui avaient été fixés par la CPMT.

Le document se divise en plusieurs sections. Il présente d'abord le projet FIT, ainsi que la méthodologie adoptée. Les résultats sont par la suite exposés. Ils servent de base à la synthèse et à la conclusion.

Une précision s'impose avant de poursuivre. À l'origine, le projet FIT était présenté comme un stage d'insertion. Rapidement, toutefois, il s'est avéré que le terme « stage » avait une

connotation négative, comme le souligne l'intervenant suivant : « *le mot stage, on ne l'utilise pas, parce que ça peut être mal perçu, du genre pas rémunéré et à durée fixe. On a toujours présenté ça comme une expérience de travail ou l'embauche d'un employé.* » Étant donné que l'objectif était bien d'aider les adultes éloignés du marché du travail à se trouver un emploi stable, et non simplement à effectuer une insertion temporaire, les termes « candidats » et « participants » sont utilisés dans le présent rapport.

Présentation sommaire du projet FIT

Le projet FIT (Formation-Intégration-Travail), coordonné par le RSSMO, a été lancé en septembre 2014. Financé par la CPMT, le projet vise à favoriser l'intégration en emploi d'une clientèle éloignée du marché du travail grâce à une offre de formation ciblée, combinée à un accompagnement des entreprises et des participants. De fait, un grand objectif du projet FIT est de répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée des entreprises. Pour cette raison, les interventions se concentrent dans le secteur marchand auprès de petites et moyennes entreprises dans quatre secteurs économiques : le commerce de détail et de services, la bureautique et la comptabilité, le plastique et l'agriculture.

Alors que le RSSMO soutient et coordonne l'ensemble du projet FIT, ce sont ses organismes en employabilité qui s'occupent de la gestion quotidienne des contrats d'insertion. Ainsi, les conseillères et conseillers en emplois des organismes fournissent un soutien personnalisé auprès des participants et des employeurs. Ils s'occupent également de sélectionner les personnes et les entreprises qui participent au projet FIT. Dans le cadre de leur travail, les conseillers et les organismes peuvent s'appuyer sur la documentation conçue par le RSSMO. Cette boîte à outils, développée en collaboration avec des organismes partenaires, des comités sectoriels de main d'œuvre et des établissements scolaires, sert de guide pour toutes les personnes évoluant dans le projet.

Des cohortes ont été lancées de l'automne 2014 au printemps 2015 dans diverses régions du Québec : le Bas-Saint-Laurent, la Capitale-Nationale, le Centre-du-Québec, les Laurentides, Laval et Montréal.

Structuration du projet FIT

Le projet FIT s'appuie sur des partenariats que le RSSMO a développés avec des représentants de différents milieux : Manufacturiers et exportateurs du Québec (MEQ), Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI), l'Union des producteurs agricoles du Québec (UPA), Fédération des plastiques et alliances composites (FEPAC), des comités sectoriels de main-d'œuvre et des établissements scolaires (cégep Maisonneuve, commission scolaire Côte-du-Sud, Institut de technologie agroalimentaire). Le projet a été conçu de sorte à être un projet « clé en main », c'est-à-dire que le RSSMO fournit un kit complet d'outils aux organismes en employabilité, ainsi qu'une formation de trois jours pour les conseillers en emploi, ce qui leur permet de se l'approprier rapidement.

Le projet proposait une intégration en milieu de travail variant entre 10 et 20 semaines selon le secteur d'activité et le poste. Ce poste devait être ouvert et, surtout, mener à une embauche si l'employeur était satisfait du candidat. Pour pouvoir participer, l'employeur

devait aussi garantir un minimum de 30 heures de travail par semaine. Autrement dit, l'entreprise devait démontrer qu'elle a un réel besoin de main-d'œuvre.

L'intégration au travail s'est faite en alternance avec des formations, qui se divisent entre un bloc de tronc commun, auquel s'ajoutent des formations spécialisées s'il y a lieu. Ainsi, les participants étaient rémunérés, selon le salaire établi avec l'employeur, lorsqu'ils étaient en formation. Les formations se sont concentrées en début de contrat. Au total, entre 10% et 25% des heures de travail ont été allouées à la formation.

Le tronc commun comprend environ 51 heures de formation. Il est donné en tout début de stage. Il se répartit en trois catégories axées sur des compétences de savoir-être :

- Communication en milieu de travail (14h)
- Travail d'équipe (14h)
- Service à la clientèle (23h)

Les deux premières formations ont été données par des conseillers et conseillères des organismes en employabilité, qui avaient reçu une formation de trois jours à cet effet. Dans la région de Montréal, cette formation était fournie en groupe dans les locaux d'Intégration Jeunesse du Québec, alors que dans les autres régions administratives, ce sont les conseillers qui ont donné cette formation à leurs propres participants. La formation en service à la clientèle a été offerte par deux consultants externes.

Pour certains postes de travail, les candidats ont suivi des formations spécialisées :

- Agriculture (avant le stage – 70h par l'Institut de technologie agroalimentaire)
- Bureautique (début de stage – 35h par le Collège Maisonneuve)
- Comptabilité (début de stage – 35h, en plus des 35h de bureautique, par le Collège Maisonneuve)
- Plastique (début de stage – 36h par la Commission scolaire de la Côte-du-Sud)

Ces formations ont été données par des formateurs experts.

Le projet FIT s'assurait également que l'employeur fournisse une formation afin de faciliter l'intégration du candidat. Cette formation a essentiellement pris la forme de l'entraînement à la tâche. À ce titre, l'employeur était tenu d'indiquer au conseiller le nom de l'employé qui était le superviseur de l'employé en insertion.

Pour chaque participant placé dans le cadre du projet FIT, les entreprises ont reçu une subvention salariale variable, dépendamment du salaire offert aux candidats. Ce montant a servi à rembourser le salaire de l'employé en insertion. Ainsi, en début d'intégration, le salaire était remboursé à 100%, pour compenser le fait que la majorité des heures de travail sont passées en formation. Au fil du temps, ce remboursement est passé à 75%, puis 50% et finalement à 25% lors des dernières semaines du contrat.

L'accompagnement durant le processus

Tout au long du projet d'intégration, les candidats et les employeurs ont été accompagnés par les conseillères et conseillers d'organismes en employabilité, tous regroupés sous le RSSMO. Les conseillers en emploi ont occupé de nombreux rôles, dont ceux de trouver des

employeurs et des candidats et d'assurer un jumelage adéquat entre les deux. Les conseillers étaient également disponibles tout au long du contrat d'intégration afin de soutenir l'employé et l'employeur et de favoriser le dialogue. Les conseillers faisaient un suivi quant aux diverses évaluations qui sont requises en cours et fin de contrat. Ils pouvaient être appelés à faire des formations auprès des employeurs sur la gestion de la diversité et l'accueil et l'intégration. En plus de ces tâches, les conseillers ont eu à s'occuper de diverses tâches administratives de soutien aux entreprises, par exemple sur le plan des ressources humaines, de la CSST et des charges sociales à établir.

Le projet FIT reconnaît ce travail d'accompagnement des conseillers. Pour chaque participant intégré en emploi, l'organisme en employabilité recevait un financement équivalent à deux heures de travail du conseiller par semaine par le RSSMO.

Les organismes en employabilité sont eux-mêmes soutenus par le RSSMO tout au long du projet FIT. Le regroupement demeure disponible pour aider les organismes, répondre à leur question, mais aussi pour prendre note de leurs commentaires en vue d'améliorer le projet.

Cibles du projet FIT

Le pourvoyeur de fonds du projet FIT a établi quelques objectifs que doit respecter le RSSMO.

1. Offrir une occasion d'intégration en emploi pour 100 personnes.
2. Obtenir un taux de 75% de contrats terminés (c'est-à-dire que l'employé est resté auprès de l'employeur pour toute la durée du contrat d'intégration).
3. Avoir 75% des participants toujours en emploi 12 semaines après la fin du contrat FIT.
4. Avoir un taux de satisfaction de 80%.

Méthodologie

Une méthodologie combinant à la fois des outils quantitatifs et qualitatifs a été privilégiée pour analyser le projet FIT. Cette stratégie assure une fiabilité et une validité des résultats (Patton, 2002). De plus, les entrevues menées auprès des employeurs, participants et conseillers en emploi permettent d'entrer dans la « boîte noire », c'est-à-dire de donner plus de profondeur aux données qui ont été compilées (Flyvbjerg, 2001). La collecte de données s'est déroulée de septembre 2014 à octobre 2015.

Afin de respecter les règles d'éthiques, tous les conseillers en emploi avaient pour instruction d'informer les employés et les employeurs de l'étude menée par le CIRDEF. Ces derniers étaient invités à signer des formulaires de participation à l'étude s'ils le souhaitaient, avec la garantie que leur contribution resterait anonyme.

Les données quantitatives ont été fournies par le RSSMO. Certaines sont factuelles et reposent sur les données des 100 candidats ayant participé au projet. Il s'agit de leur répartition dans les secteurs d'activité et dans les régions administratives, du taux d'abandon et de maintien en emploi 3 mois après la fin du projet. En plus de ces données, le CIRDEF a reçu 95 dossiers remplis par les conseillers en emploi. Ces dossiers comprennent

notamment des informations plus qualitatives dont le profil sociodémographique, une description sommaire des entreprises, le suivi de l'insertion en emploi et, s'il y a lieu, les raisons de l'abandon du programme. Ces données ont été retranscrites sur un fichier Excel. L'analyse a été réalisée à l'aide des outils offerts par ce logiciel, à savoir les tableaux croisés.

Une autre série de données ont été obtenues à l'analyse de 168 formulaires de satisfaction remplis par les candidats à la suite des formations suivies. Les participants devaient évaluer leur niveau de satisfaction en regard à diverses questions (pertinence, expertise formateur/formatrice, exercices, etc.). Ils pouvaient indiquer ce qu'ils avaient le plus et le moins apprécié, ainsi que faire des suggestions d'amélioration. Les informations ont été compilées et synthétisées afin de cerner les forces et, le cas échéant, les limites des formations. Le tableau qui suit détaille le nombre de formulaires étudiés, par formation.

Tableau I - Source de données : formulaires d'évaluation des formations

Formation	Nombre
Communication	59
Travail d'équipe	56
Service à la clientèle	44
Comptabilité	22
Bureautique	21
<i>Total</i>	<i>168</i>

D'autres données qualitatives proviennent d'entrevues menées en groupe et individuellement, que ce soit en personne ou par téléphone. La collecte s'est faite auprès de cohortes de toutes les régions participantes. Les entrevues ont été menées auprès de candidats, de conseiller et conseillères en emploi, d'employeurs, d'une formatrice et de responsables du RSSMO. Pour les entrevues faites en personne, les rencontres ont été d'environ une heure. Celles qui ont été faites par téléphone ont duré en moyenne une quinzaine de minutes.

Les entrevues étaient enregistrées s'il y avait accord. Si ce n'était pas le cas, des notes manuscrites ont été prises. Les questions portaient sur le projet FIT, l'insertion en milieu de travail et les formations. À la suite des entrevues, des verbatim et les notes manuscrites ont été rédigés sur ordinateur et anonymisés.

Le Tableau II décrit brièvement les sources d'information qualitatives.

Tableau II – Source de données : entrevues

Catégorie	Nombre	Commentaire
Participants <i>Total : 23</i>	6	Divers secteurs activité (commerce de détail, bureautique et comptabilité) Début de stage – 1 ^{ère} cohorte
	4	Divers secteurs activité – sans stage au moment de la rencontre ² (commerce de détail, bureautique et comptabilité) Début de stage – 1 ^{ère} cohorte
	4	Bureautique Début de stage – 2 ^e cohorte
	4	Plasturgie Début de stage - 2 ^e cohorte
	3	Agriculture – 2 retraits en cours de stage Fin de stage- 1 ^{ère} cohorte
	2	Service à la clientèle et commerce de détail Stage terminé – 1 ^{ère} cohorte
Employeurs	8	Tous les secteurs économiques 1 ^{ère} et 2 ^e cohorte
Directrices	4	Tous les secteurs économiques
Conseillers/Conseillères	5	Toutes les cohortes
Formatrice	1	Bureautique
RSSMO	2	Discussion bilan 1 ^{ère} cohorte
<i>Total</i>	<i>45</i>	

Afin de laisser les constats émerger du terrain, les codes ont été définis à la lecture des entrevues. Une telle stratégie permet de mieux saisir les enjeux perçus par les personnes impliquées, plutôt que d'imposer la vision du chercheur (Miles et Huberman, 1994). Les six catégories de codes sont les suivantes : les candidats, l'insertion en milieu de travail, l'accompagnement, la formation, les employeurs et le RSSMO. Le tout a été codifié à l'aide du logiciel *TAMs Analyser*. Les résultats sont présentés dans l'analyse préliminaire.

Malgré les efforts faits pour réduire les limites de la recherche, quelques-unes doivent être mentionnées. D'abord, toute collecte est sujette à un biais de désirabilité sociale (Patton, 2002), mais le volume des données obtenues permet d'atténuer cette limite. Ensuite, 95 dossiers ont été reçus sur les 100 participants au projet. Ceci ne pose toutefois pas de problème à la représentativité des résultats qui sont présentés, puisqu'il s'agit de la presque totalité des participants.

Puis, malgré les demandes répétées du RSSMO, certains dossiers n'étaient pas complets, puisque les conseillers ont eu de la difficulté à rejoindre certaines entreprises ou participants une fois le projet FIT complété. De la sorte, parmi les 95 dossiers intégrés dans le fichier Excel, quelques-uns avaient des champs vides, que ce soit dans la grille de satisfaction du candidat et de l'employeur ou des données sociodémographiques. Ce sont surtout les informations sur l'âge et la scolarité des participants qui restent sujettes à discussion, puisque c'est là qu'il manquait le plus d'informations. Cela restreint

² Ces participants ont par la suite trouvé un contrat dans leur secteur d'activité.

partiellement l'analyse. Pour faire face à cette limite, des données incomplètes n'ont pas été intégrées dans certains calculs.

Par ailleurs, la taille de l'échantillon (95) étant petite, il reste qu'il y a une représentativité suffisante des données, puisqu'il y avait systématiquement de l'information pour plus de la moitié des dossiers.

Analyse des résultats

À la lumière de l'analyse des dossiers et des entrevues, le projet FIT est un bel exemple de réussite. Il dépasse les exigences imposées par l'organisme subventionnaire. Une centaine de personnes ont été placées et 90% affirme être satisfaite de leur expérience. En tout, 90 candidats ont terminé le programme et 90% sont en emploi douze semaines après la fin du contrat. La satisfaction est forte autant chez les participants (90%) que chez les employeurs (88%).

Cette section présente le profil de ces candidats et des employeurs qui ont participé au projet, ainsi que les résultats de l'insertion dans un milieu de travail. Le soutien essentiel des conseillères et conseillers en emploi est également mis en évidence, tout comme l'intérêt de la formation offerte durant le projet. Finalement, soulignons le rôle-clé du RSSMO dans la réalisation de ce projet.

Profil des candidats

Le projet FIT s'adressait à des personnes éloignées du marché du travail, c'est-à-dire qui éprouvent, pour une raison ou une autre, des difficultés à se trouver un emploi stable. Les différents facteurs freinant cette intégration sont connus. Ainsi, l'âge, que ce soit la jeunesse ou, au contraire, le fait d'être âgé de plus de 45 ans sont des obstacles, tout comme une faible scolarité (Card, 2014; Gilbert, Kamionka et Lacroix, 2001; Hossain et Bloom, 2015). À cela s'ajoutent un manque d'expérience sur le marché du travail, un grand nombre de mois passés au chômage ou des compétences limitées (Aeberhardt, Crusson et Pommier, 2011; Ford *et al.*, 2014). La monoparentalité réduit l'accès au travail (Hendra *et al.*, 2011). Les nouveaux immigrants, qui ne connaissent pas le marché local de l'emploi et qui n'ont pas de réseaux sont également dans des situations précaires (OCDE, 2015). La santé mentale entre aussi en ligne de compte (Hoffman *et al.*, 2012; McInnes *et al.*, 2010; Pachoud et Allemand, 2013), tout comme le fait d'avoir un dossier criminel ou d'être dépendant à une substance tels l'alcool ou une drogue (Seddon, Hazenberg et Denny, 2013).

Lesquels de ces nombreux freins les participants partageaient-ils? La réponse simple est qu'il y avait un peu de tout. Certains n'avaient qu'un facteur, par exemple être monoparentale, alors que d'autres en combinaient plusieurs, par exemple l'âge et la condition de santé mentale. Bref, pour le projet FIT, il y a eu une bonne diversité de participants, ce qui est considéré par une conseillère comme une force du projet :

On avait un large éventail. C'était autant les personnes d'origine immigrante, les jeunes, les femmes monoparentales, 45 ans et plus. C'est toutes des clientèles qui ont des besoins. C'est un point que j'ai vraiment apprécié beaucoup, par rapport à d'autres projets, où la clientèle c'est plus spécifique ou ciblé.

Les participants ont néanmoins un point commun : le souhait de se trouver un emploi stable. Le projet FIT était donc vu comme un outil de choix pour atteindre cet objectif. De fait, les participants éprouvent une très grande satisfaction, ils sont 90% à être pleinement satisfaits, qu'ils aient, ou non, complété leur contrat.

Les pages suivantes présentent le profil des participants et leur motivation à adhérer au projet.

Profil sociodémographique

Les participants à FIT étaient dans l'ensemble relativement jeunes. Cette information se base toutefois sur un nombre restreint de dossiers (45). Leur compilation démontre que 64% des personnes avaient moins de 36 ans et que sept personnes étaient âgées de plus de 45 ans. La Figure 1 illustre la répartition des candidats par groupe d'âge.

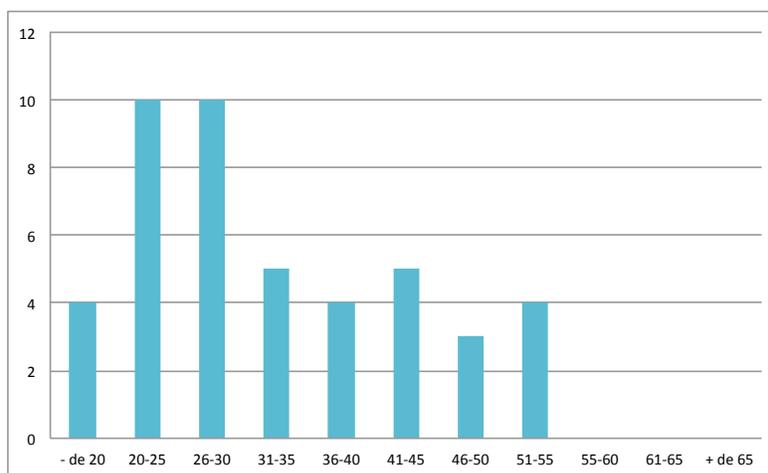


Figure 1 - Répartition des candidats selon l'âge

En tout, 62% des participants sont des femmes, dont neuf monoparentales. Aucun homme ne l'était.

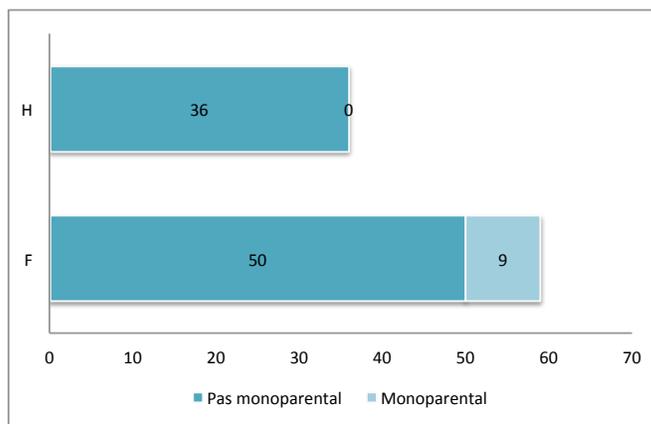


Figure 2 - Répartition selon le sexe et le statut de monoparental

Les dossiers collectés indiquent que le projet FIT a accueilli 39 personnes issues de l'immigration, soit 41% de 95 candidats³. Celles qui venaient d'arriver étaient à la recherche

³ Les informations détenues par le RSSMO indiquent que sur 100 personnes, 44 étaient des immigrants, tous dans les régions de Montréal et Laval. Considérant que plusieurs tableaux du présent rapport se fondent sur les 95 dossiers reçus (et donc 39 immigrants), c'est donc sur ces données que l'analyse se base.

d'une première expérience de travail. D'autres étaient arrivées dans leur jeunesse, ou étaient au pays depuis plusieurs années. Ils étaient à Montréal, sauf un qui résidait dans la région de Laval. La Figure 3 présente les candidats selon leur sexe et leur pays d'origine, c'est-à-dire s'ils sont nés au Canada ou dans un autre pays.

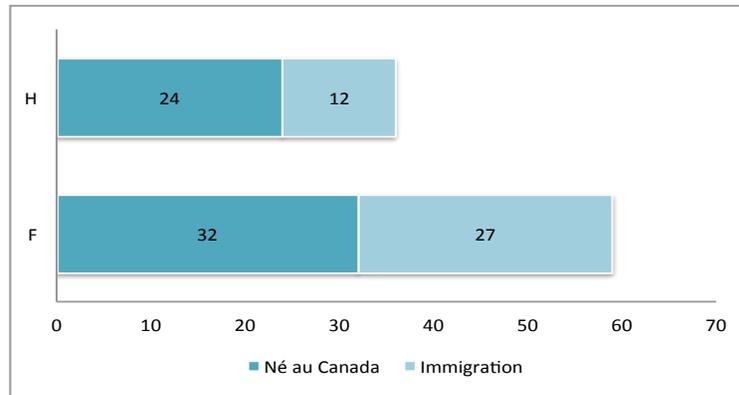


Figure 3 - Répartition des participants selon leur origine et leur sexe

Le projet FIT a également accueilli un bon nombre de personnes judiciarisées. Ils composent 13% des participants, pour un total de 12 personnes. Neuf sont des hommes et trois des femmes. L'une d'elles avait un casier judiciaire et était monoparentale. Quatre sont issus de l'immigration, ils sont arrivés au Canada lorsqu'ils étaient jeunes. La figure suivante détaille cette répartition.

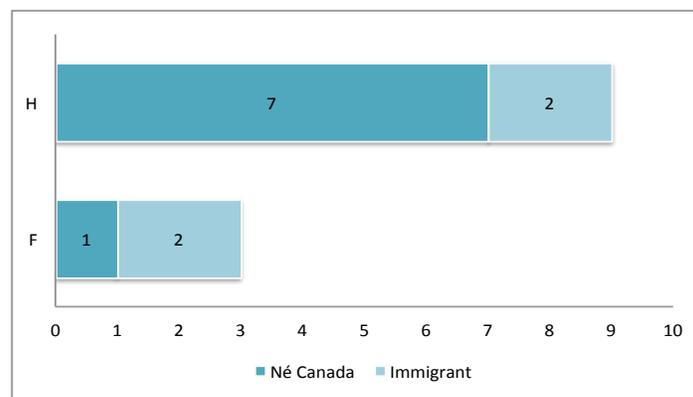


Figure 4 - Répartition des participants judiciarisés selon le sexe

Par ailleurs, dix participants affirment éprouver des problèmes de santé mentale, que ce soit de la dépression ou l'anxiété. Six autres ont des capacités physiques limitées, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas soulever des charges trop lourdes. Une personne avait à la fois des soucis de santé mentale et physique.

En tout, 56 dossiers précisait la formation initiale des candidats. Plusieurs n'ont pas, au mieux, dépassé le diplôme d'études secondaires. Il s'en trouve quelques-uns qui sont allés à l'université, mais qui connaissent des difficultés à trouver un emploi. Sans surprise, ces détenteurs de diplômes d'études supérieures sont surtout des immigrants. La Figure 5 répartit les candidats selon leur pays de naissance et leur niveau de scolarité.

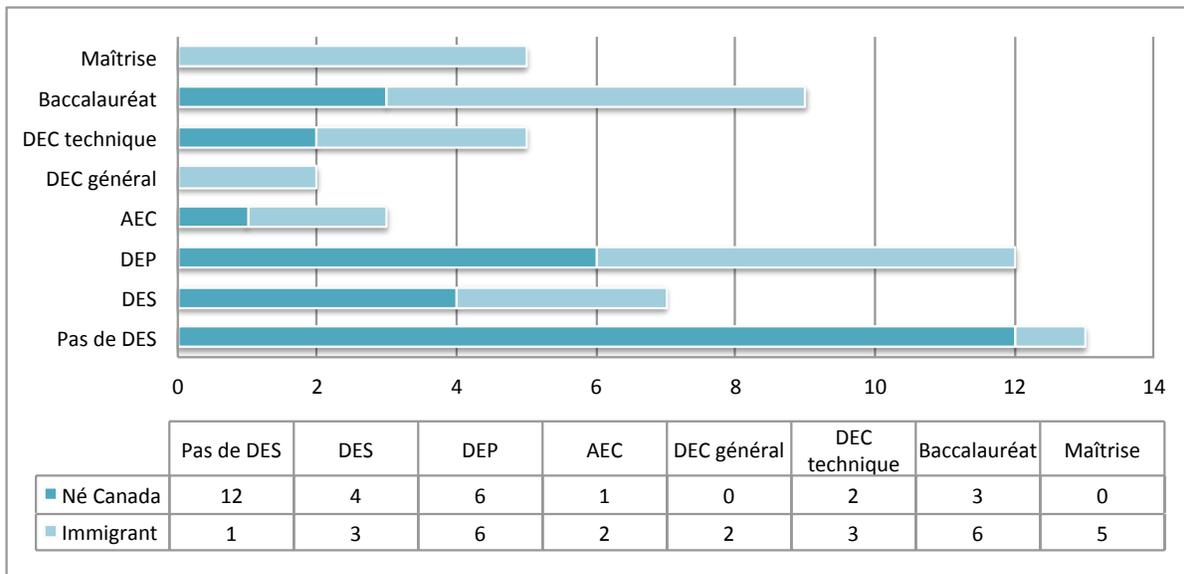


Figure 5 - Répartition des participants selon la scolarité et le pays d'origine

Les personnes qui avaient un dossier judiciaire étaient relativement peu scolarisées pour ceux dont l'information a été donnée. Ainsi, ils sont trois à ne pas avoir de DES et deux à en avoir un. La mère monoparentale avec un dossier judiciaire avait un DEC technique. Les autres mères monoparentales, elles, avaient des niveaux variables de formation : un baccalauréat, un diplôme d'études professionnelles et deux sans diplôme d'études secondaire.

Une grande portion des participants au projet FIT a des revenus liés à des aides gouvernementales, tels le chômage (16%) et l'aide sociale (26%). D'autres dépendent de leur famille pour assurer leurs dépenses (15%), qu'il s'agisse soit du conjoint ou des parents. Finalement, 31% des candidats affirment n'avoir aucune source de revenus. Trois participants avaient un emploi, mais leur situation était tellement précaire (très peu d'heures par semaine, travail saisonnier) qu'ils ont été admis dans le projet. Finalement, diverses autres sources de revenus (6%) ont été mentionnées, ce qui inclut par exemple la CSST ou le programme d'aide financière de francisation. La Figure 6 illustre la répartition.

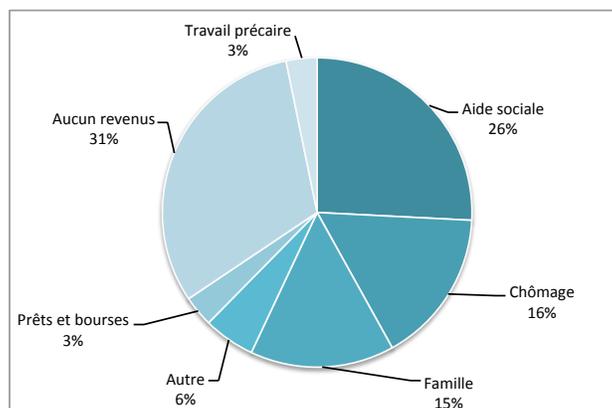


Figure 6 - Source de revenus des participants

En ce qui a trait à l'expérience de travail précédant l'intégration dans le projet FIT, 19 candidats affirment n'avoir aucune expérience professionnelle au Québec. De ce chiffre, 12 sont des immigrants. Pour les autres, il s'agit de jeunes âgés généralement de moins d'une vingtaine d'années qui n'ont pas d'expérience de travail.

La répartition des participants a été fournie par le RSSMO. La majorité venait des régions administratives de Montréal et de Laval. Un peu plus d'une dizaine habitent les régions du Bas-Saint-Laurent et des Laurentides. Finalement, le Centre-du-Québec et la Capitale-Nationale ont eu respectivement 5 et 2 participants. La figure suivante détaille cette répartition provinciale.

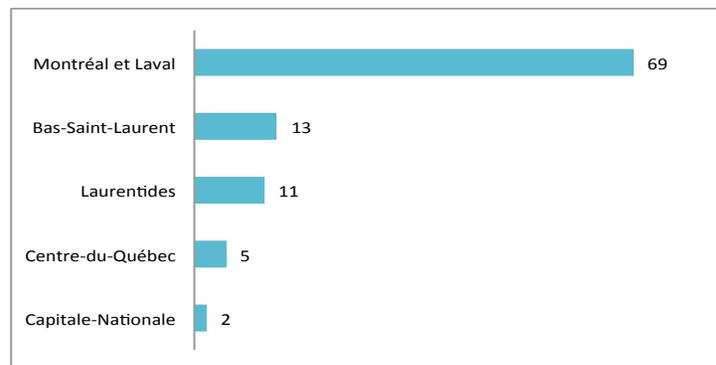


Figure 7 - Répartition régionale des candidats

Une autre difficulté qui émerge pour l'ensemble des participants au projet FIT est la question du déplacement pour aller sur les lieux du travail. L'enjeu a davantage été soulevé en dehors de Montréal, qui jouit d'un meilleur système de transport en commun. Ainsi, tous les participants de la région du Centre-du-Québec et du Bas-Saint-Laurent ont mentionné cet enjeu.

- La plupart n'ont tout simplement pas les moyens d'avoir une automobile, ce qui réduit leur capacité à se déplacer. Néanmoins, ces participants avaient trouvé diverses solutions de covoiturage.
- Ceux qui ont une voiture voient une partie non négligeable de leur salaire disparaître dans les pleins d'essence, enjeu relevé en agriculture, où les horaires de travail les amènent à faire de nombreux aller-retour dans une même journée.
- La question du transport est également pertinente à Montréal, notamment pour les emplois liés au secteur de la plasturgie. Ces usines sont souvent éloignées des circuits bien desservis du transport en commun.

Les conseillers en emploi sont conscients de cet enjeu et tentent, autant que possible, de jumeler un employé à un employeur à proximité de leur résidence.

Un organisme en employabilité situé dans une région rurale signalait qu'un obstacle supplémentaire à l'insertion des participants est le fait que tout le monde se connaît. Ainsi, la réputation d'un candidat pouvait constituer un frein majeur à son insertion en milieu de travail.

Motivation à participer à FIT

Les conseillers ont demandé aux candidats quelle était leur motivation à participer au projet FIT. Cette question ouverte a fait ressortir des attentes partagées par les candidats. Ainsi, et sans grande surprise, le souhait de se trouver un emploi arrive en tête de liste.

Il y a néanmoins quelques nuances à apporter par rapport à cette motivation. Ainsi, 13 personnes signalent vouloir trouver un emploi et 15 autres spécifient qu'ils souhaitent un emploi *stable* et une stabilité financière. Quelques-uns sont plutôt à la recherche d'une expérience de travail (9) sans être plus précis, d'une première expérience au Québec (19), d'une expérience de travail dans un nouveau secteur (10). Ainsi, une bonne dizaine de candidats était en réorientation de carrière et avait besoin de soutien dans leurs démarches pour que leurs compétences soient reconnues par des employeurs potentiels.

La formation et l'accompagnement sont également des thèmes récurrents. Neuf répondants apprécient que le projet offre des formations qui leur permettent de développer et de mettre à jour leurs compétences. L'accompagnement est vu comme un outil aidant à réussir ce projet d'insertion en emploi. Ainsi, grâce à cette formule, les participants jugent qu'ils ne sont pas « *pitchés dans un nouvel emploi* », c'est-à-dire que le projet leur permet de prendre un temps pour apprendre comment fonctionne l'entreprise, d'avoir du support interne et externe qui répond aux questions, bref, d'avoir accès à une ressource-conseil.

Les candidats au projet FIT : caractéristiques variées

Les données qui viennent d'être présentées démontrent que les candidats ne représentent pas un bloc uniforme en ce qui concerne leur parcours personnel, leurs motivations à participer au projet FIT ou leurs difficultés à trouver un emploi. Un point commun : le désir de se trouver un emploi et la perception que le projet les aide dans l'atteinte de cet objectif.

Les participants peuvent se regrouper en trois grandes catégories de clientèle éloignée du milieu du travail.

1. La première comprend une clientèle ayant une méconnaissance du marché du travail. Elle se compose essentiellement d'immigrants nouvellement arrivés et de jeunes qui n'ont pas, ou peu, d'expérience de travail. Ces jeunes sont généralement peu scolarisés, mais il y a néanmoins des détenteurs de diplômes d'études supérieures. Tous sont à la recherche d'une première expérience et ne connaissent pas bien le marché de l'emploi au Québec. La plupart ont entendu parler du projet FIT via un conseiller en emploi d'un organisme du RSSMO, mais quelques-uns sont passés par le site d'Emploi-Québec ou des annonces faites par les organismes.
2. La seconde catégorie comprend une clientèle faisant face à de divers obstacles d'intégration. Ils sont en transition et cherchent à réorienter leur carrière, sans succès, car ils manquent d'expérience dans le nouveau secteur qui les intéresse. Ce sont par exemple une esthéticienne qui souhaite devenir superviseuse dans un magasin de détail ou encore une personne expérimentée qui a perdu son emploi et ne possède pas de diplôme. Ces personnes éprouvent des difficultés à trouver un nouvel emploi, puisque leur profil ne correspond ni aux attentes, ni aux exigences, des employeurs. Les participants se retrouvant dans cette deuxième catégorie ont

entendu parler du projet FIT via un conseiller à l'emploi, le site d'Emploi-Québec ou lors d'annonces faites par les organismes en employabilité.

3. La troisième catégorie a toujours évolué en périphérie du monde du travail, sans jamais y rentrer de plain-pied, ou a connu une absence prolongée du marché du travail. Plusieurs ont un faible niveau de la scolarité. Cette catégorie comprend notamment les mères monoparentales, les personnes âgées de plus de 45 ans et les judiciairisés. Ainsi, ils éprouvent des difficultés à trouver un employeur prêt à les engager et à leur faire confiance, ou encore en mesure d'offrir des horaires flexibles. Tout comme pour la deuxième catégorie, celle-ci a obtenu les informations sur le projet FIT grâce à un conseiller en emploi, lors d'annonces faites par les organismes en employabilité ou à travers Emploi-Québec.

Cette catégorisation ne doit pas faire oublier que tous les candidats étaient des personnes éloignées du marché du travail. Ils connaissent toutefois différentes barrières à l'entrée. Le tableau suivant présente les catégories de candidats.

Tableau III – Catégories des participants du projet FIT

Catégorie	Nouveaux arrivants/Jeunes	Transition	Périphérie
Enjeu insertion	Méconnaissance du marché du travail Manque d'expérience de travail au Québec Faible scolarité	Transition secteur d'emploi Difficultés faire reconnaître compétences	Freins à l'embauche : judiciaire, scolarité, monoparental, âge Manque d'expérience
Participation FIT	Conseiller FIT Emploi-Québec Annonce organisme	Conseiller FIT Emploi-Québec Annonce organisme	Conseiller FIT Emploi-Québec Annonce organisme

Même avec ces difficultés et ces freins qui ont été relevés, les participants rencontrés espéraient trouver un emploi stable. Ils considèrent que le projet FIT les aide à atteindre cet objectif. Le support personnalisé fourni par le conseiller en emploi, ainsi que les formations spécialisées sont vues comme des atouts essentiels à l'atteinte de leur but. Parmi les impacts positifs relevés, les candidats ont mentionné avoir une plus grande confiance soi et avoir développé des connaissances adaptées à leur emploi. Ils signalent utiliser ce qu'ils apprennent dans le cadre de leur travail.

Insertion en milieu de travail

Un total de 100 personnes ont été placées chez un employeur pour le projet FIT. Le pourvoyeur de fonds exigeait que 75% de ces contrats soient terminés. Cet objectif est dépassé, puisque sur les 100 participants, 90% des contrats ont été complétés.

Sur les 90 candidats qui ont terminé leur contrat, il a été possible d'avoir l'information sur 82 d'entre eux douze semaines après la fin du projet⁴. De ce chiffre, 74, soit 90%, étaient

⁴ Les informations n'ont pas été obtenues pour 8 personnes. Ce nombre s'explique par le fait qu'à la date de compilation des données, le délai de 12 semaines n'était pas atteint.

encore en emploi. Ce taux dépasse les 75% exigés par la CPMT. Les résultats sont présentés dans la Figure 8.

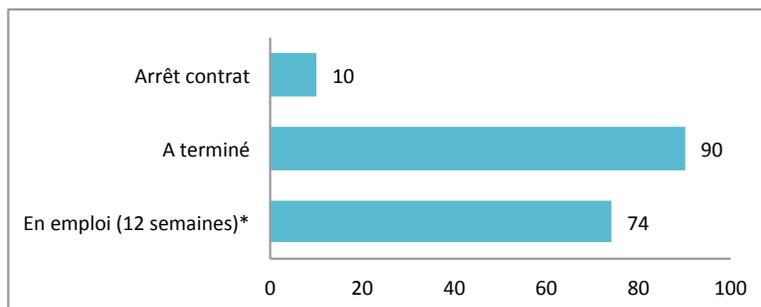


Figure 8 - Nombre de participants selon le statut de contrat et d'emploi

*** Le chiffre en emploi est basé sur l'information obtenue pour 82 candidats.**

Les données compilées dans les dossiers révèlent que les participants sont également satisfaits de leur participation dans le projet FIT. Ainsi, 90% ont apprécié le stage et 89% ont aimé la préparation qu'ils ont reçue. Aussi, 4 personnes sur 5 sont satisfaites des compétences qu'ils ont acquises. Dans l'ensemble, les candidats étaient aussi contents de la durée du contrat (83%), les évaluations plus négatives indiquaient qu'ils auraient souhaité qu'il soit d'une plus longue durée.

Le reste de cette section détaille davantage les données et explicite notamment la répartition des participants selon les secteurs et les raisons d'abandon.

Insertion par secteur et abandons

Avec un total de 64 participants, c'est le secteur du commerce et du détail qui a été le plus populaire. Celui de la bureautique et la comptabilité suit, avec 28 participants. L'agriculture et la plasturgie ont quant à elles accueilli toutes les deux 4 personnes, comme représenté dans la figure qui suit. À noter que pour ces deux derniers secteurs, les cohortes ont été volontairement restreintes, afin de s'assurer que le projet FIT et les formations offertes étaient en mesure de répondre aux besoins du secteur.

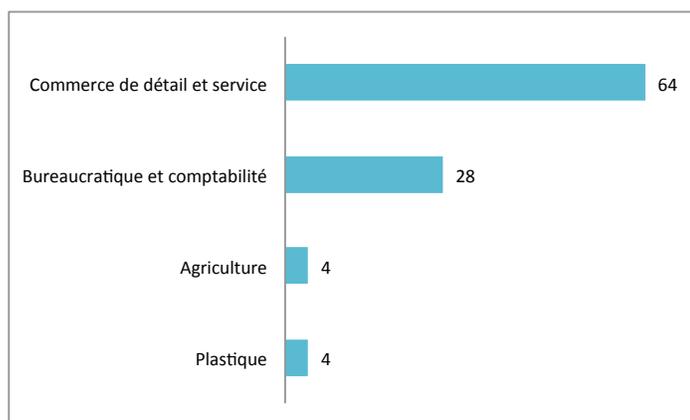


Figure 9 - Répartition des candidats par secteur économique

Les 95 dossiers collectés permettent de répartir les participants selon leur sexe. Les deux secteurs pouvant être considérés plus « masculins », la plasturgie et l'agriculture, ont accueilli une femme chacun. Le secteur du commerce de détail et service est celui qui était le plus équilibré, mais les femmes restent majoritaires.

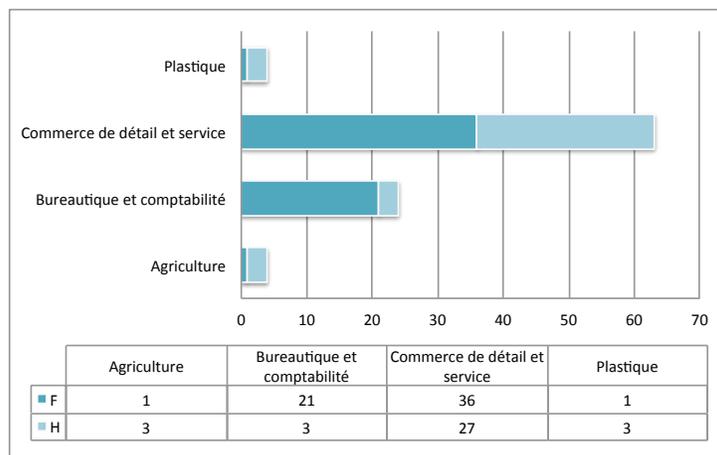


Figure 10 – Répartition des participants selon le sexe et le secteur

L'agriculture et le commerce de détail sont les secteurs qui ont connu le plus d'arrêts en cours d'emploi, bien que les chiffres restent peu élevés avec un total de 10 abandons. La plasturgie et la bureautique et comptabilité ont chacune eu un abandon.

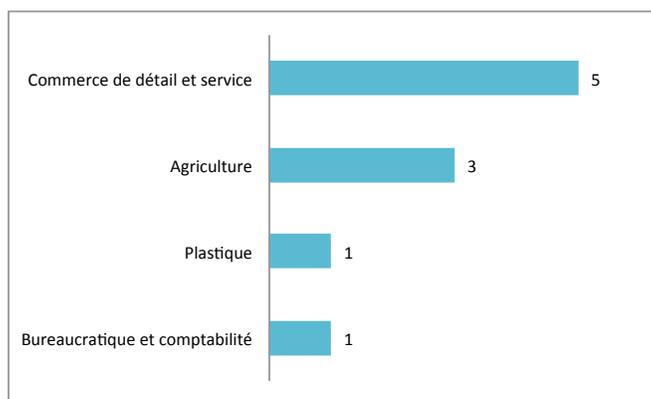


Figure 11 - Nombre d'abandons par secteur

Il faut faire attention en interprétant la Figure 11. En effet, considérant que le secteur de commerce de détail et de service a accueilli un plus grand nombre de participants, c'est celui qui a le plus de probabilités d'avoir, en chiffre absolu, le plus grand nombre d'abandons. Pour cette raison, une information plus pertinente à étudier est le ratio d'abandon, c'est-à-dire le nombre d'abandons en fonction du nombre de participants *par secteur*. Un tel calcul permet de voir si certains secteurs étaient plus faciles ou plus difficiles pour l'insertion des employés. Sur la base de ce ratio, il s'avère que l'agriculture et la plasturgie sont deux secteurs où les candidats ont eu davantage de difficultés à s'intégrer avec respectivement 75% et 25% d'abandon. Le ratio d'abandon est illustré ici-bas.

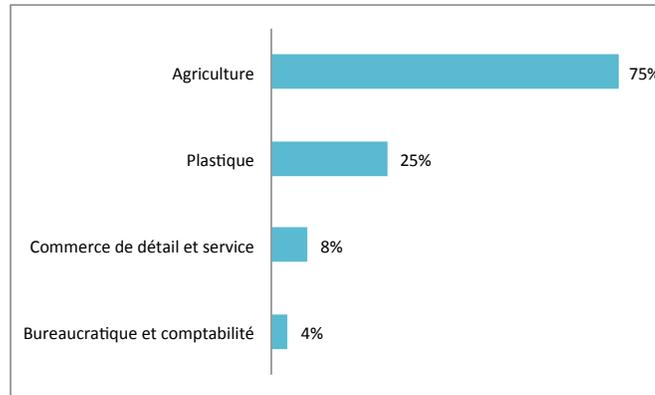


Figure 12 - Ratio d'abandons par secteur

À nouveau, cette figure ne doit pas mener à des conclusions hâtives sur les secteurs de l'agriculture et de la plasturgie. D'une part, parce que ces deux milieux ont accueilli peu de candidats, ce qui ne permet pas de faire une analyse fiable. D'autre part, parce que ces secteurs ont accueilli des personnes qui cumulaient plusieurs freins à l'intégration au travail : âge, casier judiciaire, faible scolarité, enjeux de santé mentale et/ou physique, problématique de transport. Il est donc intéressant de détailler dans un premier temps les raisons d'arrêts de contrat.

La figure qui suit précise, par secteur, si l'arrêt résulte d'un abandon du stagiaire, d'un congédiement ou d'une entente commune (voir Tableau IV). À une exception près, la fin prématurée des contrats est donc prise de façon unilatérale, que ce soit par l'employeur ou par le candidat. Par ailleurs, les freins à l'intégration en emploi sont surreprésentés chez certains candidats qui n'ont pas terminé le projet FIT. Ainsi, l'un d'eux multipliait à lui seul plusieurs facteurs de risques : âgé de plus de 45 ans avec des problèmes de santé mentale et physique et une faible scolarité. Le tableau qui suit représente les profils des candidats qui n'ont pas terminé le projet.

Tableau IV - Profil des candidats n'ayant pas complété le projet FIT

Arrêt#	Âge	Immigré	Judicialisé	Mono	Santé mentale/physique	Formation initiale	Arrêt	Secteur
Arrêt#1							Entente commune	Bureautique et comptabilité
Arrêt#2		x				Baccalauréat	Abandon	Commerce de détail et service
Arrêt#3	51-55					DES	Abandon	Commerce de détail et service
Arrêt#4	31-35			x			Congédiement	Commerce de détail et service
Arrêt#5	36-40					DEP	Abandon	Commerce de détail et service
Arrêt#6	26-30			x			Abandon	Plastique
Arrêt#7	Moins de 20					Pas de DES	Congédiement	Agriculture
Arrêt#8	31-35			x		Pas de DES	Congédiement	Agriculture
Arrêt#9	46-50				Mentale et physique	Pas de DES	Abandon	Agriculture
Arrêt#10							Abandon	Agriculture

De façon plus générale, considérant que le projet FIT intégrait des personnes éloignées du marché du travail, les résultats sont globalement positifs. C'est dire qu'il y a eu un maintien en emploi malgré le fait que ces candidats avaient plus de risques de connaître un échec.

Il est intéressant de souligner que des arrêts ont un aspect « positif ». En agriculture, il y a eu un retour aux études dans le même domaine. Une autre personne voulait voir si l'agriculture lui convenait et son expérience lui a permis d'explorer ce secteur. Dans le commerce de détails et de service, il y a eu un arrêt causé par l'obtention d'un emploi mieux

rémunéré. Il reste que la principale raison invoquée pour un arrêt de stage est l'incompatibilité entre l'employeur et l'employé (5 cas).

Le tableau qui suit représente les motifs d'arrêts de contrat en fonction de la personne qui a mis fin au projet.

Tableau V - Répartition des arrêts selon les motifs

Contrats avec abandon		10
<i>Entente commune</i>		1
<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction des conditions de participation – incompatibilité entre l'employeur et l'employé 		
<i>Abandon candidat</i>		6
<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes santé impliquant une hospitalisation • Obtention d'un emploi mieux rémunéré • Retour en incarcération⁵ • Incompatibilité employeur/employé 		
<i>Congédiement employeur</i>		3
<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction des conditions de participation • Retour aux études dans le domaine • Obligation familiale⁶ 		

La plupart des candidats qui n'ont pas terminé le projet FIT sont demeurés en contact avec leur conseiller en emploi. Ainsi, même si ce sont des contrats non terminés, ces individus poursuivent leurs parcours et pour la plupart ont réussi à se placer en emploi.

Entreprises

Environ 85 entreprises ont participé au projet FIT. En effet, quelques entreprises ont embauché plusieurs personnes, que ce soit au sein d'une même cohorte ou lors de cohortes successives. Le volume se distingue toutefois selon la taille de l'entreprise : les plus grosses ont surtout embauché plusieurs candidats en même temps, alors que les plus petites ont plutôt participé à plusieurs cohortes.

Tout comme les candidats, les employeurs sont dans l'ensemble satisfaits de la participation au projet FIT avec 88% de satisfaction. Le même pourcentage affirme être prêt à participer à nouveau au projet FIT.

Cette section détaille les caractéristiques des entreprises participantes, leur motivation, ainsi que le bilan du projet du côté des entreprises.

⁵ Le retour en incarcération a été une surprise, l'agent de probation s'attendait à ce que le jugement soit favorable à la réinsertion sociale du candidat. Le projet FIT se déroulait bien.

⁶ L'obligation familiale est liée à une candidate monoparentale. Son enfant nécessitait davantage de temps, ce qui a causé la fin prématurée du projet FIT. Toutefois, la candidate est demeurée à l'emploi à temps partiel chez le même employeur.

Caractéristique des entreprises

Près de la moitié (45%) des entreprises participantes comptent moins de 10 employés et environ le tiers entre 11 et 50. Le cinquième compte plus d'une centaine d'employés. Il y a donc une surreprésentation dans l'échantillon de grandes entreprises, considérant que près de 99% des entreprises au Québec comptent moins de 100 employés⁷.

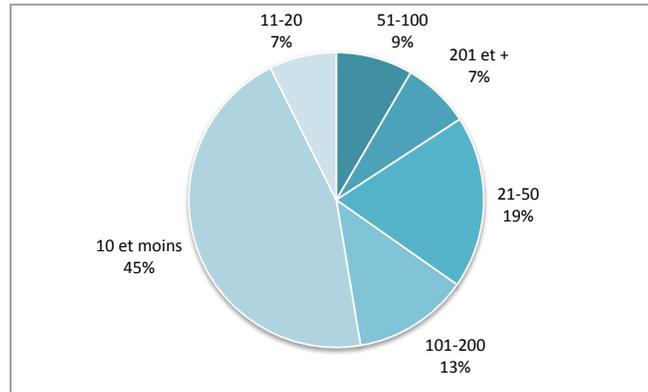


Figure 13 – Répartition des entreprises selon la taille

Les entreprises évoluent dans des domaines variés, tels restauration, centre de rénovation, bureaux de comptables ou production manufacturière. La majorité se situe dans le secteur du commerce de détail et de service, ce qui est cohérent avec la répartition des candidats (voir Figure 9).

Les employeurs étaient à la recherche de différents profils de candidats. Ainsi, seulement 27% n'avaient pas de préférence en matière de qualification ou d'expérience, 12% avec expérience seulement et 24% avec qualifications. Ainsi, 37% des entreprises voulaient un candidat avec expérience *et* avec qualifications. C'est dire que ces employeurs éprouvent des difficultés à faire du recrutement. La taille de l'entreprise n'influence pas de manière notable cette répartition, quoiqu'il y ait un peu plus de petites et moyennes entreprises qui étaient à la recherche de candidats qualifiés et expérimentés.

⁷ Selon Statistique Canada, <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02804.html>, consulté en juillet 2015

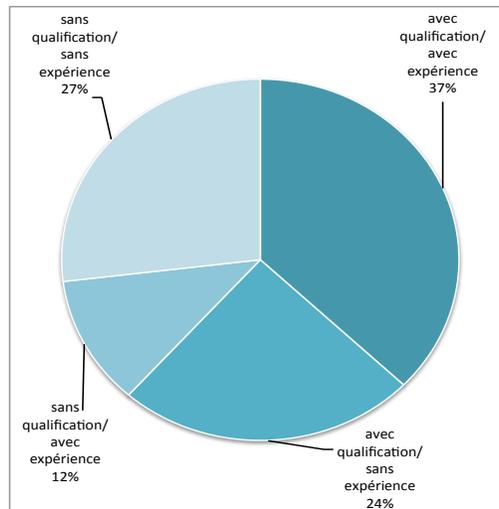


Figure 14 - Qualifications et compétences recherchées par les entreprises

Les entreprises se sont fait demander, sous forme de question ouverte, quels étaient leurs enjeux de ressources humaines. Beaucoup d'entre elles affirment éprouver des problèmes de recrutement. Dans certains cas, le poste était ouvert depuis plusieurs mois. Ainsi, 27 entreprises indiquent connaître un manque de main-d'œuvre disponible, qu'elle soit qualifiée (19) ou non (8). Par ailleurs, une quinzaine d'autres entreprises signalent avoir de sérieux problèmes de roulement de main d'œuvre. De telles difficultés s'expliquent notamment par une faible rémunération, la variabilité dans les heures de travail, le manque de valorisation de certains secteurs d'activité et leur manque d'attraction. L'éloignement géographique a également été mentionné.

Quelques entreprises en étaient à leur première expérience de recrutement et le projet tombait à point nommé dans leurs démarches. Pour ces dernières, l'accompagnement a facilité le recrutement et la rétention, comme le souligne l'employeur suivant « *la conseillère a donné beaucoup de conseils sur la gestion des employés, il ne faut pas oublier que c'est une toute nouvelle entreprise, c'était une ouverture de restaurant. Ses conseils ont beaucoup aidé.* »

Il faut préciser ici que la difficulté de recrutement est parfois liée à un manque de main-d'œuvre, mais également à une méconnaissance des bonnes pratiques de recrutement de la part des entreprises. Ainsi, les entreprises qui éprouvent des problèmes de recrutement comptent généralement moins d'une cinquantaine d'employés. Cette observation concorde avec la littérature sur les PME, qui soulève les enjeux particuliers de gestion des ressources humaines (Bacon et Hoque, 2005; Rabemananjara et Parsley, 2006; Solar-Pelletier, 2013).

Motivation à participer au projet

Les entreprises ont participé au projet FIT suite à un appel par les organismes en employabilité, ou sur la base de contacts dans des réseaux personnels et professionnels. Par ailleurs, certaines entreprises avaient déjà eu des expériences positives avec des organismes.

Les deux motifs à participer qui dominent chez les employeurs sont la subvention salariale et la formation offerte aux futurs employés. Une entreprise souligne que c'est un projet qui « n'a pas de coûts majeurs pour l'employeur, et à la fin on a un employé qui a été formé à moindre coût et prêt au travail. » Une entreprise signale que cette aide a permis d'embaucher un nouvel employé, ce qui a entraîné un accroissement du volume d'affaires qui a justifié une embauche permanente à la fin du contrat FIT. Autrement dit, le projet FIT amoindrit les coûts d'embauche pour l'entreprise en offrant une subvention salariale, ainsi qu'un soutien et des conseils en gestion des ressources humaines.

Une force du projet FIT, selon les employeurs, est que la subvention est rapidement obtenue et qu'elle s'adapte au salaire offert par l'employeur, ce qui n'est pas toujours le cas pour des projets de ce type. Par ailleurs, les organismes en employabilité confirment que les incitatifs financiers sont toujours un facteur d'attrait pour les employeurs dans les programmes d'intégration au travail.

La formation a été beaucoup citée comme élément incitatif. Les employeurs apprécient d'avoir une main-d'œuvre formée, ce qui accélère leur intégration au travail. Par ailleurs, les organismes ayant fait deux cohortes ont réussi à adapter leur discours pour mettre en évidence l'intérêt de ces formations pour les employeurs. Une directrice d'un organisme indique que

Pour la deuxième cohorte, nous étions plus confortables à parler des formations, parce que j'avais déjà commencé à recevoir des feedback des formations, puis je me sentais plus confortable à vendre la formation. [...] Les employeurs qu'on a approchés au printemps, quand on leur a parlé de la formation, ils étaient wow, wow, wow.

Si deux employeurs indiquent ne pas remarquer de différence entre l'employé FIT et leurs embauches habituelles, la majorité constate plutôt que les candidats débutent avec un meilleur bagage de compétences. Ceci est particulièrement le cas dans les secteurs où il y a une formation spécialisée, soit l'agriculture, la plasturgie et la bureautique et comptabilité.

Un troisième aspect apprécié, c'est la formule d'accompagnement. Dans le cadre du projet FIT, l'employeur ne se retrouve pas seul dans le processus de recrutement et d'intégration. Il peut se fier au conseiller en cas de problème ou de question, ce qui est apprécié par les employeurs.

En somme, c'est la structure même du projet FIT qui est un facteur d'attraction, puisqu'il combine subvention sur le salaire, formation et soutien personnalisé. Chacune de ces dimensions constitue un atout du point de vue des employeurs. Comme un employeur agricole le souligne « De mon côté, ça m'a fait avancer aussi. J'ai dit, des expériences comme ça, ça m'intéresse, quand tout le monde avance, c'est parfait. »

Bilan du projet FIT pour les employeurs

Dans l'ensemble, les employeurs ont apprécié le projet FIT et sont prêts à répéter l'expérience. Même les employeurs qui ont éprouvé des problèmes avec leur candidat ont globalement apprécié le projet. Également, les employeurs apprécient le travail de présélection de candidats fait par les organismes, ce qui leur permet d'économiser du temps de recrutement et d'avoir un accès bassin intéressant d'employés potentiels.

De la sorte, 88% des employeurs affirment avoir aimé le projet. Aussi, 81% des répondants jugent que la durée du contrat est appropriée. Si quelques-uns trouvent qu'il y a trop d'évaluation et de document, la majorité, au contraire, apprécie le suivi rigoureux lié au projet FIT. Ils sont plus de 88% à vouloir répéter l'expérience. Finalement, 93% des candidats se sont déclarés satisfaits de l'encadrement reçu de la part de l'employeur.

Accompagnement

L'accompagnement, une pierre angulaire du projet FIT, a été apprécié de la part des entreprises. Plus de 96% d'entre elles se déclarent satisfaites du suivi du conseiller. Ces résultats sont cohérents avec le fait que plusieurs employeurs affirment avoir été intéressés au projet à cause de cette présence active des conseillers en emploi.

Les entrevues menées auprès des employeurs soutiennent également ces constats. Ainsi, les conseillères et les conseillers sont reconnus pour leur professionnalisme, leur disponibilité et, dans certains cas, pour leur coaching à l'intégration et à l'accueil. Ceci est d'autant plus vrai chez les plus petits employeurs que chez les plus gros habitués à intégrer de nouveaux employés. Ainsi, un petit employeur affirme que *« ça nous a donné les bons outils qu'on avait besoin pour bien s'encadrer, même nous, pas juste l'employé. »*

Certaines entreprises ont demandé aux conseillers de les aider dans leurs démarches de recrutement parce qu'elles ne possèdent pas de telles compétences à l'interne. De la sorte, l'accompagnement offert par le conseiller auprès des employeurs, ainsi que les formations en diversité, accueil et intégration au travail, les ont aidés à mieux insérer le candidat dans le poste de travail. Pour plusieurs, cela contribue au recrutement et à la rétention de personnel.

Parmi les tâches accomplies par les conseillers, la gestion de situations problématiques et l'organisation des rencontres ont particulièrement retenu l'attention des employeurs : *« Moi, ça m'a permis de respecter notre échéancier et de bien encadrer la personne pour qu'on atteigne les objectifs au bon moment. »* Ces interventions ont contribué au maintien en emploi des candidats.

Formation

En tout, 75% des entreprises considèrent que les candidats étaient bien préparés pour leur entrée dans le poste de travail. Les entrevues sont venues confirmer ce constat.

En ce qui concerne la pertinence des formations, les propos suivants sont révélateurs : *« C'est pertinent, on voit que l'employé a les bases, on n'a pas besoin de répéter, notamment pour le service à la clientèle. Ça fait une nette différence avec les autres embauches régulières. L'employé commence avec un niveau acceptable. »* Ce commentaire, issu d'une entreprise ayant embauché dans le secteur des services, est d'autant plus pertinent dans le cas de l'agriculture ou la plasturgie, où les employeurs ont vu la nette différence entre les candidats FIT et leurs embauches régulières. Pour ces employeurs, la formation offerte en début de contrat accélère l'intégration de l'employé sur les lieux du travail.

De façon paradoxale, bien que les employeurs semblent apprécier la formation offerte à leurs employés, quelques-uns souhaiteraient voir leur employé FIT tout de suite au travail.

Ceci, même s'ils ont été informés dès le départ les contraintes liées au projet d'intégration. Les propos d'une conseillère sont révélateurs à ce sujet.

Surtout que dans bureautique et comptabilité, jusqu'à maintenant, ce sont de très petites entreprises. Ce qui explique pourquoi exactement ça devient problématique de les sortir, mais en même temps, ça explique aussi pourquoi, le support externe est apprécié parce qu'il n'y a pas nécessairement un collègue à l'intérieur du bureau qui peut les aider.

Évaluation des entreprises par les conseillers

Les entreprises qui ont participé au projet FIT sont pour la grande majorité considérées comme de bons milieux selon les évaluations faites par les conseillers. Un superviseur a été systématiquement mis à disposition du nouvel employé afin de l'aider à mieux s'intégrer au travail et des formations internes ont été offertes.

Seules cinq entreprises ont eu des relations difficiles ou mitigées avec le conseiller et le candidat. Elles n'ont pas non plus respecté le plan d'intégration. C'est généralement dans les milieux plus difficiles que les contrats FIT n'ont pas été complétés, que le plan d'intégration n'a pas été respecté ou que l'entreprise n'a pas embauché en fin de contrat. Toutefois, ce n'est pas systématique.

Malgré ces quelques chiffres, l'expérience du projet FIT reste positive, tant du point de vue des entreprises et des candidats. La collaboration est jugée excellente dans 90% des cas. Une majorité des entreprises a trouvé un employé, tout en profitant du soutien continu des conseillers en emploi. Surtout, presque toutes sont prêtes à répéter l'expérience du projet.

Conseillers, conseillères et organismes en employabilité

Les conseillers et les conseillères en emploi sont un pilier essentiel du projet FIT. Ils cumulent divers rôles, tous essentiels à la réussite du projet. Aussi, leurs relations privilégiées avec les candidats et avec les employeurs leur permettent d'intervenir lors de problème et de soutenir les individus dans leurs démarches. Leur apport est apprécié, davantage chez les entreprises que les candidats. Ainsi, les entreprises sont satisfaites à 96% du suivi des conseillers, ce qui est le cas de 84% des participants.

L'accompagnement est un rôle majeur des conseillers en emploi, et ce, autant auprès des employés que des entreprises. C'est aussi ce qui mobilise les organismes en employabilité, comme une directrice le rappelle : « *l'accompagnement est au cœur du projet FIT. Il est au cœur aussi de notre mission. C'est un point essentiel.* » Ainsi, les conseillères et conseillers en emploi font le pont entre les entreprises et les participants. Ils ont les responsabilités suivantes :

- Recrutement et sélection des participants et des entreprises;
- Accompagnement des participants et des entreprises;
- Jumelage entre les participants et les entreprises;
- Formation des employeurs au besoin (gestion de la diversité, accueil et intégration);
- Développement de tests pour sélectionner les participants au projet FIT (pas systématique);
- Formation de tronc commun pour les participants, le cas échéant;

- Accompagnement des entreprises dans leurs démarches de recrutement (pas systématique).

Une étape importante du processus de jumelage passe par le développement d'un processus détaillé de sélection des personnes intéressées à participer au projet FIT. De la sorte, les organismes et leurs conseillers ont conçu des tests et ils utilisent le cadre d'entrevue fourni par les RSSMO pour identifier les candidats les mieux adaptés au projet FIT et aux postes offerts par les entreprises. Afin d'élargir leur bassin de demandeurs d'emploi, les organismes ont également passé des annonces sur le site d'Emploi-Québec et de divers supports d'annonces locales.

Les conseillers ont aussi fait beaucoup de démarchage en entreprise afin de trouver des postes. C'est une tâche qui a monopolisé énormément de leur temps, ce, avant même qu'il y ait une première intégration en emploi. Certains organismes ont approché et été soutenus par des associations d'employeurs et de travailleurs, comme l'Union des producteurs agricoles du Québec (UPA), ou par des comités sectoriels de main-d'œuvre pour trouver des entreprises. Les organismes y perçoivent des avantages certains, puisque cela leur permet d'élargir leur base de données d'employeur, en plus de se faire davantage connaître dans leur milieu. D'autres organismes, qui n'ont pas fait appel à ces regroupements, signalent qu'ils pensent le faire pour les prochaines éditions du projet FIT. Après avoir recruté des entreprises, les conseillers devaient aussi les convaincre de la pertinence de la formation offerte aux candidats. Et puis, tout au long du parcours, les conseillers ont accompagné les entreprises au besoin.

Mais le fait de trouver un candidat et une entreprise ne suffit pas. Les conseillères et conseillers s'assurent que l'employeur est clair dans les compétences qu'il recherche afin que le jumelage soit optimal. Un conseiller disait que *« l'élément vraiment critique, ce serait le jumelage entre l'employeur et l'employé. D'avoir le candidat qui répond aux besoins de l'employeur et que si ça marche bien, c'est toujours très gagnant, on a moins d'intervention à faire durant le projet. »*

Les conseillers et conseillères en emploi sont un intermédiaire clé entre l'entreprise et l'employé. Certains soulignent que l'insertion en emploi aurait été un échec sans leur intervention. De fait, les conseillers ont un rôle de soutien et d'écoute, fondée sur une forte relation de confiance. La tâche d'accompagnement varie selon les participants : certains sont nettement plus autonomes et indépendants que d'autres. Elle comprend notamment des rappels en lien avec les formations de savoir-être qui ont été suivies. Dans tous les cas, les conseillers jugent que le deux heures par semaine qui leur est alloué en cours d'intégration est le minimum nécessaire pour faire les suivis. Comme le souligne un candidat : *« Il y a une complicité entre le candidat et la conseillère. C'est plus dynamique. [...] Ça, c'est intéressant. »*

Des participants considèrent que le soutien fourni par les conseillers est essentiel et qu'il leur permet de construire leur confiance en soi. En l'absence de conseillers, certains pensent qu'ils n'auraient pas pu compléter leur contrat FIT. Plusieurs ont souligné que le conseiller les rassurait au cours du contrat d'intégration. Par exemple, lorsque le candidat

avait des doutes sur ses propres compétences, le conseiller lui confirmait l'appréciation de l'employeur. Les propos d'une conseillère sont éclairants à ce sujet :

Ça permet de travailler avec ces clients-là. Si mettons [...] il n'y avait [pas] eu de suivi, ben ils n'auraient peut-être pas gardé leur emploi. Ça leur permet d'avoir une aide supplémentaire. S'il n'y avait pas eu la subvention, ils n'auraient pas été engagés. Ça les aide quand même à rester en poste.

L'accompagnement offert par les conseillers ne se limite pas aux candidats en intégration : les employeurs profitent également de leurs conseils. Notamment, ils ont aidé les employeurs dans leurs démarches de recrutement et tout au long du projet FIT. Aussi, en leur fournissant des formations sur la diversité, l'accueil et l'intégration en milieu de travail, ainsi qu'une écoute personnalisée, les conseillers soutiennent les employeurs qui adhèrent au projet. Le support, c'est le coaching, mais aussi l'accompagnement pour évaluer le stagiaire et remplir les formulaires.

Par ailleurs, plusieurs conseillers signalent que la taille de l'entreprise influence l'accompagnement. Ainsi, les plus petites entreprises sont celles qui ont davantage profité du coaching et du soutien des conseillers. « *Surtout la très petite entreprise, pas de compétences particulières au niveau de, à la fois la sélection de personnel, à la fois l'intégration de personnel, tout ce qui se nomme au niveau RH, on a vu que notre support avait fait vraiment la différence (Conseillère).* »

Considérant le volume de travail global, les conseillers et les organismes jugent que le temps alloué pour ce travail de préparation au projet FIT est insuffisant, surtout lors de la première cohorte. « *On a fait comme tous les autres organismes, on a mangé nos bas sur le temps accordé. Si on prend le budget prévu en fonction du nombre d'heures versus le temps investi, c'est sûr que c'est complètement disproportionné.* » Avec la deuxième cohorte, ils peuvent déjà se reposer sur les outils qui ont été développés à l'interne et des listes d'employeurs, qui restent toujours en construction.

Des intervenants soulignent que ce ne sont pas tous les conseillers qui ont été à l'aise avec leurs nouveaux rôles lors du lancement du projet FIT. Par exemple, pour certains organismes, la nouveauté résidait dans le fait d'avoir un « stage » rémunéré. Dans de tels cas, ils sont allés chercher de l'aide auprès du RSSMO et auprès d'autres organismes partenaires. Les propos recueillis démontrent qu'une fois la courbe d'apprentissage passée, les conseillers appréciaient beaucoup la formule proposée par le projet FIT et qu'ils étaient prêts à répéter l'expérience. D'ailleurs, une directrice souligne que « *plus on récidive, plus c'est facile.* » Également, les conseillères et conseillers doivent eux-mêmes être supportés par leur organisme en employabilité et le RSSMO dans leur travail. C'est un gage essentiel à la réussite du projet FIT « *c'est important que le projet soit porté à l'interne. Que ce ne soit pas juste une personne, puis qu'elle soit prise toute seule avec ça.* »

Formations

Les formations constituent une pièce majeure du projet FIT. Appréciables des participants et des employeurs, elles font une différence lors de l'insertion en milieu de travail. Ainsi, même avec les rares critiques relevées, ces formations sont considérées comme un atout à

l'adéquation formation-emploi. Par ailleurs, certains candidats comptent profiter de ces formations pour les inscrire dans leur curriculum vitae. Le fait que la participation aux formations soit rémunérée est apprécié, tout comme la qualité de la formation. Une candidate souligne : « *On sort d'ici avec un coffre d'outils extraordinaire. Je vais parler pour moi, si je ne réussis pas avec ça...* »

Une conseillère confirme également la vision positive des formations chez les participants et les employeurs.

Moi, quand j'ai fait mes suivis auprès des clients et même des employeurs, la formation, ça a été vraiment bien appréciée. Surtout tout ce qui est service à la clientèle, travail d'équipe et tout ça. C'était un peu, même pour des gens qui disaient moi je connais ça, j'ai déjà de l'expérience ou suivi des formations, bon, bref, je n'ai pas besoin d'une formation, étaient en mesure d'aller chercher des choses aussi.

Formation de tronc commun

Le RSSMO a conçu le parcours de formation afin d'outiller les candidats en matière de savoir-faire, mais aussi, chose cruciale, de savoir-être. De fait, les formations faisant partie du tronc commun, soit communication en milieu de travail, travail d'équipe et service à la clientèle, visent à développer des compétences qui ne sont pas nécessairement possédées par la clientèle ciblée par le projet FIT.

Les deux premières formations ont été développées en collaboration avec les organismes partenaires du RSSMO. Ils connaissent très bien les besoins de leur clientèle et ont contribué à la construction de la formation dans son ensemble, incluant le contenu plus théorique et les activités pratiques. Ces formations sont données par les organismes Intégration Jeunesse du Québec et RESO à Montréal et par les organismes en employabilité en région.

La formation en « service à la clientèle » a été développée par deux consultants d'Actitude Plus qui connaissent la clientèle des organismes du RSSMO. Ils ont donné la formation dans toute la province.

Les conseillers en emploi ont reçu une formation qui leur permet à leur tour de former de façon individuelle des candidats. Les conseillers en emploi qui ont eu à former par eux-mêmes leurs participants ont apprécié l'expérience, malgré l'appréhension qu'ils avaient avant d'en faire l'expérience. À ce titre, le matériel fourni par le RSSMO leur a été particulièrement utile.

Ces formations de tronc commun visent à développer des compétences plus « molles » sont appréciées par la majorité des intervenants. Les données qui suivent se basent sur l'analyse des formations faites par les candidats.

Les participants apprécient la compétence des formateurs, leur écoute, leur attitude positive et la pertinence de la formation. Le fait que les exemples et les exercices donnés sont concrets et pertinents pour l'insertion au travail a été fréquemment mentionné. Les taux de satisfaction sont élevés, avoisinant les 98% à 100%. En fait, seule la formation en communication de la première cohorte a reçu une note un peu moins élevée, soit 89%. Des

ajustements ont été faits avec le RSSMO et les cohortes suivantes ont nettement plus apprécié cette formation avec des taux de satisfaction de 96% et 98%. Quelques personnes signalent que ça leur a permis de se remettre en question et de réfléchir positivement à leur motivation de s'intégrer en emploi.

Quelques critiques ont été également relevées, mais elles ne sont pas partagées par la majorité des candidats. Même, certaines affirmations sont contradictoires. Ainsi, pour la formation en communication, trois candidats signalent que c'est trop long, alors que six autres jugent qu'il a manqué de temps. En travail d'équipe, trois jugent que c'est trop de contenu, pourtant 10 affirment que c'est très pertinent et trois souhaiteraient en avoir plus. Pour ces deux formations données en 2015, la critique la plus systématique est que le groupe était trop gros (une dizaine de participants sur 44). La formation en service à la clientèle a quant à elle fait l'objet de très peu de critiques : un candidat la trouve trop longue, un autre la trouve trop courte.

Les évaluations sont résumées dans le Tableau VI.

Tableau VI – Évaluation des formations du tronc commun par les participants

Formation	Satisfaction 2014	Satisfaction 2015		Commentaires
Communication	89%	98%	96%	+ Cas pratiques et concrets + Expertise et ouverture du formateur + Dynamisme de la formation - Trop long, manque de temps pour tout voir - Trop gros groupe
Service à la clientèle	99%	100%	100%	+ Expertise formateur + Exemples pertinents et concrets + Dynamisme de la formation - Formation trop courte/longue
Travail d'équipe	96%	97%	100%	+ Meilleure compréhension du travail d'équipe + Activités pertinentes, enrichissantes + Compréhension de soi-même - Trop gros groupe - Manque de temps pour approfondir activités

Quelques participants de la deuxième cohorte à Montréal ont reproché le trop grand nombre de personnes dans les formations de tronc commun. Cela ne leur a pas permis d'apprécier ces formations à leur juste valeur et a réduit trop, à leur goût, la durée allouée aux activités au sein de ces formations. Pourtant, les formateurs, de leur côté, ont apprécié la grandeur des groupes. Cela amenait une diversité de participants, ce qui a entraîné des dynamiques enrichissantes lors des activités de groupe. Notamment, les formateurs ont profité de tensions rencontrées durant les exercices pour illustrer que ces situations pouvaient être rencontrées en milieu de travail et proposer des pistes de solutions applicables en entreprise.

En fait, le principal enjeu en ce qui a trait à la formation est la rigidité de l'offre qui est à date fixe. Ceci a particulièrement été relevé lors de la première cohorte, qui s'est faite un peu à la course en raison de l'obtention tardive de la subvention : les conseillers

découvraient le projet FIT alors qu'ils avaient très peu de temps pour recruter candidats et entreprises. Certaines entreprises n'ont pas pu participer au projet FIT parce que le moment fixé pour l'embauche ne leur convenait pas. Il est important de souligner que cette rigidité est liée au budget du projet FIT : l'enveloppe ne permet pas de scinder les groupes en formation dans une même région administrative. Par ailleurs, la deuxième cohorte, prévue longtemps en avance, a laissé le temps aux organismes de développer un bassin de candidats et d'entreprises disponibles en fonction des dates de formation.

Formation de spécialité

Les formations de spécialité, agriculture, bureautique et comptabilité et plastique font l'unanimité auprès des candidats. Les taux d'appréciation sont de 100%. Même, certains, dont de faiblement scolarisés, auraient aimé avoir des formations plus longues. Chacune de ces formations a été développée et donnée par des experts du domaine.

- La formation en agriculture résulte d'une collaboration entre le comité sectoriel AGRICarières, l'UPA, l'Institut de technologie agroalimentaire du Québec (ITA) et un organisme du RSSMO. Il y a également eu un focus groupe composé de 5 producteurs laitiers afin de s'assurer que les compétences enseignées correspondaient à un minimum de base pour intégrer un ouvrier agricole. La formation de deux semaines a été donnée dans la ferme-école de l'ITA de La Pocatière.
- Les formations en bureautique et comptabilité ont été élaborées en partenariat avec le département de formation continue du cégep Maisonneuve. Le matériel a été adapté pour répondre aux besoins des employeurs.
- La formation plastique a été conçue en partenariat avec le comité sectoriel de main-d'œuvre PlastiCompétences, la commission scolaire Côte-Sud, la Fédération des plastiques et alliances composites (FEPAC) et le RSSMO. La formation est donnée par la commission scolaire.

Ces formations sont considérées comme intéressantes, pertinentes et appliquées au travail. Une candidate souligne qu'elle « *ne s'attendait pas à une telle qualité de formation.* » Elles permettent aux candidats de mettre à jour leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles. Dans tous les cas, les formateurs et formatrices ont été grandement appréciés. Le Tableau VII présente les évaluations des formations spécialisées.

Tableau VII – Évaluation des formations de spécialité par les participants

Formation	Satisfaction 2014	Satisfaction 2015	Commentaires
Agriculture	-	-	+ Donne de bonnes bases + Lieux de formation (ferme école) - Formation trop courte
Bureautique	100%	100%	+ Expertise formatrice + Exemples pertinents et concrets + Nouveaux apprentissages - Formation trop courte
Comptabilité	100%	100%	+ Pertinence de la formation + Alternance avec l'emploi + Expertise de la formatrice - Formation trop courte
Plastique	-	100%	+ Expertise du formateur + Mélange de théorie et de pratique + Pertinence du cours - Formation trop courte

Les formations en plastique, en bureautique et en comptabilité sont données lorsque les candidats sont déjà insérés dans leur milieu de travail. Ils affirment que cela leur permet de mieux comprendre leurs tâches quotidiennes. Les employés en bureautique et en comptabilité apprécient particulièrement cette alternance qui leur permet de poser des questions en lien avec ce qu'ils vivent au travail. D'ailleurs, ils proposent d'étaler davantage la formation afin de pouvoir profiter autant que possible des compétences du formateur.

Coordination du RSSMO et projet FIT

C'est en collaboration avec certains organismes en employabilité que le RSSMO a développé le projet Formation-Intégration-Travail, ce qui a permis la conception de la documentation. Le RSSMO a également assuré la coordination de l'ensemble du projet auprès de ses nombreux partenaires et venait notamment en aide, au besoin, aux organismes en employabilité. En fait, la présence continue du RSSMO constitue un ingrédient essentiel du succès rencontré par le projet FIT.

Les fondements de base du projet FIT ne sont pas uniques en soi. L'offre de stage rémunéré d'insertion en emploi existe déjà sous plusieurs formes et les organismes en employabilité avaient déjà une expérience dans ce type de projet. Toutefois, c'est la combinaison des éléments du projet FIT qui le rendent unique, notamment de ne viser que des entreprises privées ayant un poste à combler. Le fait d'offrir des formations adaptées en fonction du secteur et développées en collaboration avec d'autres partenaires contribue à consolider le projet. Par ailleurs, la rémunération en tant que salarié dès le premier jour de formation est relativement unique, tout comme le fait d'avoir une flexibilité par rapport au niveau de rémunération horaire. De fait, selon plusieurs organismes, la combinaison du support financier et des formations donne une valeur ajoutée au projet FIT, et il s'agissait d'un bon argument de « vente » auprès des candidats et des entreprises. Une conseillère affirme que

La subvention accordée était excellente. Un autre avantage, c'est que ce n'est pas une subvention du type on rembourse un montant fixe. On pouvait s'ajuster en fonction du salaire [offert par l'employeur], jusqu'à un certain maximum. On s'ajustait au salaire de l'employeur, donc, pour eux, c'était très très avantageux, en plus qu'on remboursait les charges sociales et tout ça. Pour eux, c'était très incitatif.

La flexibilité dans la date de début d'intégration au travail a été systématiquement soulignée. Sans elle, le projet FIT n'aurait pas été aussi réussi.

De plus, les organismes en employabilité soulignent particulièrement la qualité de toute la documentation fournie par le RSSMO. Celle-ci a été très utile, particulièrement pour les organismes qui vivaient une première expérience avec ce genre de programme.

On a donné des formations sur accueil et intégration et gestion et diversité, et les commentaires qu'on a eus des entreprises, c'est qu'on dirait que vous avez fait ce document pour nous. C'était des exemples très très concrets, où ils se reconnaissent.

Quelques conseillers indiquent néanmoins qu'il y avait beaucoup de documentation et qu'à l'occasion, cela pouvait être « lourd » à gérer. Certains suggèrent de réduire le nombre de formulaires.

Le RSSMO a fait également la coordination de l'ensemble du projet FIT et venait en aide lorsque nécessaire aux organismes. Pour les organismes en employabilité rencontrés, le soutien contribue au succès de l'ensemble du projet FIT. En fait, le projet n'aurait pas pu fonctionner sans cet apport centralisé.

On a eu un excellent soutien. [...] Je pense qu'ils ont fait un travail incroyable, pour toute la prestation, la livraison de documents. Tout le cadre qui a été mis était incroyable, surtout qu'ils ont fait ça en peu de temps. Ils étaient toujours disponibles au besoin.

Par ailleurs, l'organisation reste à l'écoute de ses différents partenaires. Ainsi, des ajustements ont été faits entre la première cohorte et la suivante, afin d'améliorer l'ensemble du projet FIT. Les organismes perçoivent le projet FIT comme étant bien structuré et bien documenté. Ils apprécient l'aide fournie par le RSSMO tout au long des démarches.

Le RSSMO a été d'une grande aide. Nous étions en communication très régulièrement pour poser des questions, avoir des informations. [La coordonnatrice] avait une grande disponibilité.

En somme, le projet FIT, qui visait à aider des personnes éloignées du marché du travail à s'insérer un emploi constitue un projet novateur ayant connu un fort taux de succès. Cette réussite repose sur de nombreux facteurs, et ce n'aurait pas été possible sans la présence mobilisatrice du RSSMO.

Synthèse et pistes d'amélioration

Le projet FIT est un programme s'inscrivant dans les politiques actives du marché du travail, qui visent à supporter les citoyens à s'intégrer de façon permanente dans un emploi. Sa structure particulière fait en sorte qu'il combine deux objectifs, souvent indépendants, liés à ce type de programme : il fournit un revenu à des individus tout en diminuant les dépenses publiques (Bloom et Michalopoulos, 2001; Provencher et Turcotte, 2014). En effet, les participants sont rémunérés et, puisqu'une grande partie de ceux-ci dépendaient du chômage ou de l'assistance sociale, l'État voit une réduction de ses dépenses auprès de ceux et celles ayant trouvé un emploi. De la sorte, grâce à un investissement à court terme, autant le gouvernement que le participant y voient leur intérêt à moyen et long terme (Card, 2014).

De nombreuses recherches ont confirmé l'impact positif des politiques actives lorsqu'elles incluent de l'accompagnement personnalisé, des formations ciblées, une adéquation entre le chômeur et le poste offert et qu'elles se font en entreprise (Benoteau, 2015; Bloom, 2015; Card, 2014; Card, Kluge et Weber, 2010; Fougère, Kamionka et Prieto, 2010; Greenberg, Michalopoulos et Robins, 2001; Hoffman *et al.*, 2012; Le Rhun, 2011; Parent et Sautory, 2014; Seddon, Hazenberg et Denny, 2013; Simonnet, 2014). Le projet combine à lui seul un ensemble de caractéristiques reconnues comme étant de bonnes pratiques pour aider les personnes éloignées du marché du travail à se trouver un emploi stable. Le succès du projet FIT repose sur le travail exécuté par l'organisme, l'accompagnement des conseillères et conseillers en emploi et les formations offertes. Ce à quoi il faut ajouter la coordination faite par le RSSMO.

Accompagnement

L'analyse a fait ressortir l'importance de l'accompagnement par les conseillers en emploi auprès des employés et des employeurs. Plusieurs intervenants rencontrés précisent que la présence d'un conseiller a contribué au succès de l'intégration en entreprise.

- Les conseillers et conseillères sont avant tout des accompagnateurs. Or, l'accompagnement fondé sur un suivi personnalisé, aide à l'intégration permanente sur le marché du travail (Aeberhardt, Crusson et Pommier, 2011; Card, Kluge et Weber, 2010; Ford *et al.*, 2014; Hazenberg, Seddon et Denny, 2013; MESS, 2013), ce qui est d'autant plus vrai que les participants sont éloignés du marché du travail (Campbell, Bond et Drake, 2009; Fougère, Kamionka et Prieto, 2010; Simonnet, 2014). Les résultats de la présente étude confirment l'importance de ce suivi personnalisé auprès des candidats du projet FIT. Tous apprécient le soutien continu du conseiller, qui est la courroie de transmission entre l'employeur et l'employé.
- En fait, les conseillers en emploi dans le projet FIT sont appelés à jouer le rôle de « coach de travail » (*job coaching*) (Hoffman *et al.*, 2012; McInnes *et al.*, 2010). Ce type d'accompagnement, qui intègre une forte responsabilisation des participants, exige également de la part du conseiller qu'il développe une fine connaissance du marché du travail (Hendra *et al.*, 2011; Pachoud et Allemand, 2013). Cette connaissance est nécessaire dans le cadre du projet FIT, puisque les conseillers sont appelés à démarcher les entreprises pour pouvoir trouver des lieux pour intégrer les

candidats. Aussi, le coaching est d'autant plus mis en évidence lorsque les conseillers utilisent le matériel des formations de savoirs- être pour soutenir les candidats qui sont confrontés à des enjeux de communication et de travail d'équipe lors de leur intégration au travail.

- Le conseiller cherche à arrimer les chercheurs d'emploi avec les entreprises. Il ne se contente pas d'offrir un poste, il vise également à combiner les intérêts et les besoins des uns et des autres afin d'augmenter dès le départ les probabilités de succès de l'intégration en emploi. Cette tâche, pas toujours facile, contribue au succès de programmes d'insertion (Campbell, Bond et Drake, 2009; Castra, 2003; Hazenberg, Seddon et Denny, 2013; Hoffman *et al.*, 2012; Solar-Pelletier, 2013). De fait, le jumelage est un aspect essentiel du processus (McInnes *et al.*, 2010). Par ailleurs, pour assurer un arrimage adéquat, de nombreux conseillers ont développé différents tests en bureautique et en comptabilité. En agriculture, une journée d'exploration a également été offerte aux personnes intéressées au projet FIT. Dans les deux cas, ce sont les candidats qui se sont démarqués qui ont été retenus pour être intégrés au projet.
- Les conseillers offrent également de l'accompagnement auprès des employeurs ce qui contribue au succès du projet (Hoffman *et al.*, 2012; Hossain et Bloom, 2015; Spear et Bidet, 2005). Certains employeurs ont demandé de l'aide dans leur processus de recrutement. En effet, la plupart des entreprises participantes sont assez petites, ce qui fait qu'il n'y a pas toujours les connaissances nécessaires à l'interne quant aux meilleures pratiques de dotation (Julien, 2005; Solar-Pelletier, 2013). L'accompagnement s'étend tout au long du projet FIT, que ce soit pour former les employeurs sur la diversité culturelle, accueil et intégration au travail, ou encore pour répondre aux difficultés qui peuvent être rencontrées. Ainsi, certaines entreprises ont explicitement demandé des conseils auprès des organismes en employabilité.
- Les conseillers s'assuraient qu'il y avait un superviseur attitré au nouvel employé dans l'entreprise, ce qui facilite l'intégration (Castra, 2003; Hendra *et al.*, 2011). Ces diverses responsabilités demandent beaucoup de temps de la part des conseillers. En ce sens, le deux heures de temps qui leur est alloué par candidat est nécessaire pour le type de clientèle ciblée par le projet FIT. C'est plutôt au niveau des premières étapes du projet FIT, lors du recrutement des entreprises et des participants, que les conseillers apprécieraient avoir davantage de temps.
- Les conseillers ne sont pas seuls dans leur travail. Le support offert par les organismes en employabilité et le RSSMO contribuent au succès de l'accompagnement. Leur présence fournit un accès à de nombreuses ressources pour les soutenir dans leur travail. D'ailleurs, le coaching des conseillers, mais parfois aussi des organismes, est essentiel pour le bon déroulement du projet FIT. Pour plusieurs d'entre eux, il s'agit de moduler leur approche par rapport à leur clientèle. Il faut trouver des entreprises, établir des relations avec elles, accompagner les stagiaires et parfois les former. Cela nécessite un temps d'apprentissage et d'appropriation, plus ou moins important selon les organismes en employabilité.

Dans tous les cas, le RSSMO et d'autres organismes ont fourni support et formation pour soutenir les conseillers qui en avaient besoin. Déjà, les conseillers ont plus de facilité à gérer la deuxième cohorte, alors que le succès de la première les conforte dans leur approche des entreprises et des candidats. En effet, ils affirment être maintenant plus à l'aise dans l'ensemble du projet FIT.

Formation

Tout comme l'accompagnement, les formations contribuent au succès du projet FIT. Elles développent l'employabilité des participants en leur offrant des compétences de savoir-être, des savoir-faire et des savoirs. C'est d'autant plus essentiel qu'il s'agit d'une clientèle qui a besoin de cette combinaison de formation afin d'optimiser les chances d'intégration durable en emploi. Par ailleurs, les formations plus spécialisées fournissent des outils qui sont particulièrement appréciés par les participants, mais aussi par les employeurs, qui relèvent une différence dans la qualification de leurs nouveaux employés et qui profitent eux-mêmes de formations personnalisées (diversité et accueil et intégration au travail).

- Des études ont démontré que des formations ayant un contenu réel de développement de compétences, qui ont en plus un lien avec l'emploi visé, ont des impacts positifs sur l'intégration en emploi (Aeberhardt, Crusson et Pommier, 2011; Greenberg, Michalopoulos et Robins, 2001; Hossain et Bloom, 2015; Spear et Bidet, 2005). Bien que toutes les formations du projet FIT répondent à ce besoin de développement de compétences en adéquation avec l'emploi, ce constat est encore plus vrai pour les formations de spécialité. Autant les employeurs que les participants ont constaté que cela a facilité leur intégration en leur donnant les bases nécessaires pour bien débiter et s'intégrer dans leur poste de travail.
- Les formations de service à la clientèle, de communication et de travail d'équipe sont des formations de savoirs-être, c'est-à-dire des compétences « douces. » Or, la capacité à collaborer, à communiquer et la maîtrise d'habiletés sociales et culturelles arrivent en tête de liste des compétences recherchées par les employeurs (Carnevale, Smith et Strohl, 2010; Deloitte, 2011; Voogt et Pajera Robin, 2012). Elles font également partie des compétences essentielles que doit détenir un travailleur selon l'organisme gouvernemental Emploi et Développement social Canada. Ainsi, les formations de tronc commun du projet FIT sont particulièrement pertinentes pour une clientèle éloignée du marché du travail. D'ailleurs, les conseillers les utilisent régulièrement pour aider les candidats à s'intégrer dans l'entreprise.
- Plus globalement, une force majeure de l'offre de formation conçue par le RSSMO est qu'elle arrime le développement des compétences avec le poste de l'entreprise. Cette façon de faire contribue à faire face à l'enjeu de l'adéquation formation-emploi et à l'intégration au travail (Hossain et Bloom, 2015; Spear et Bidet, 2005). Les employeurs, face à une rareté, voire une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, sont contraints d'embaucher des travailleurs qui ne connaissent pas leur domaine. Les entreprises doivent donc assurer une formation interne, qui n'est pas toujours bien structurée ou assurée par une personne ayant les compétences nécessaires pour être formatrice (Solar, Solar-Pelletier et Thériault, 2015). De la sorte, en offrant une

formation de base aux participants, le projet FIT contribue en partie à résorber les défis reliés à l'accès et la compétence de la main-d'œuvre. Ce, même si la formation est courte : elle fournit néanmoins les bases nécessaires pour mieux comprendre les tâches à réaliser.

- Une autre force des formations offertes est qu'elles ne sont pas que magistrales ou théoriques. Des formations concrètes, pratiques et pertinentes par rapport à l'emploi constituent un facteur de succès pour les clientèles ciblées par le projet FIT (Bonnal, Fougère et Sérandon, 1994; Simonnet, 2014). Certaines personnes étaient faiblement scolarisées et pourtant, ce sont parmi les premières à avoir demandé des formations plus longues dans leur secteur. D'autres, qui venaient de sortir d'une formation en bureautique, affirment avoir continué à apprendre dans la formation donnée par la formatrice du projet FIT.
- L'alternance de la formation et de l'emploi est reconnue comme étant un élément favorisant l'intégration professionnelle auprès de la clientèle du projet FIT (Bonnal, Fougère et Sérandon, 1994; Castra, 2003; Hossain et Bloom, 2015). Cette approche permet aux apprenants de mieux contextualiser les apprentissages qui sont réalisés lors des périodes de cours. Ils peuvent également rapporter en classe des exemples issus de leur expérience de travail, ce qui permet au formateur d'adapter encore davantage la formation au vécu de ses apprenants (Skills Australia, 2012; UKCES, 2012).
- Les employeurs jouissent également d'une formation tout au long du projet FIT. En effet, dans son rôle d'accompagnateur, le conseiller va coacher les employeurs sur la diversité culturelle et l'accueil et l'intégration. Dans le cadre de ce coaching, le conseiller peut fournir à l'employeur une brochure qui a été produite à cet effet. Ce support concourt au succès de l'intégration permanente des candidats. En fournissant des outils appropriés pour accueillir leurs nouvelles recrues, ces formations aident les employeurs à améliorer leurs processus internes et à mieux comprendre les particularités des clientèles visées par le projet FIT (Hoffman *et al.*, 2012).
- Finalement, il ne faut pas oublier le travail fait par les conseillers au niveau de la formation. Ces derniers restent en contact tout le long de l'intégration du participant dans l'entreprise. Lorsqu'il rencontre des difficultés, par exemple en communication, le conseiller utilise des exemples issus des formations sur les compétences douces afin d'aider le participant à trouver la meilleure solution. Ainsi, le contenu des formations est utilisé tout au long de l'intégration, ce qui contribue à mieux ancrer les compétences qui ont été enseignées (Hossain et Bloom, 2015; Quintini, 2014; Skills Australia, 2012).

Autres facteurs influençant le projet FIT

L'accompagnement et la formation sont, certes, des dimensions décisives dans la réussite du projet FIT. Toutefois, d'autres caractéristiques viennent soutenir positivement ce projet. Par ailleurs, certains facteurs pouvaient rendre plus ardue l'insertion des candidats en milieu de travail.

Facteurs de réussite

- Le projet FIT est un programme mixte, c'est-à-dire qu'il combine des formations et la recherche d'emploi. Diverses études montrent que c'est ce type de programme qui offre de meilleurs résultats (Bloom et Michalopoulos, 2001; Greenberg, Deitch et Hamilton, 2009). Ainsi, l'alternance entre le travail et la formation contribue à intégrer les gens en emploi, ce que des recherches sur le sujet auprès de jeunes Français peu scolarisés ont démontré (Bonnal, Fougère et Sérandon, 1994).
- L'expérience de travail est rémunérée, facteur notable de succès d'un programme (Hossain et Bloom, 2015; Spear et Bidet, 2005).
- Le projet FIT place des candidats dans le milieu « marchand », c'est-à-dire de l'entreprise privée. Or, des études démontrent que l'insertion dans une entreprise favorise davantage le retour en emploi que ceux signés dans des secteurs « non marchands », liés à l'administration publique et à l'économie sociale parce que dans ces organismes, les postes seront créés à cause de la subvention (Card, Kluge et Weber, 2010; Even et Klein, 2007; Hoffman *et al.*, 2012; Hossain et Bloom, 2015; McInnes *et al.*, 2010). Généralement, ces postes ouverts sur la seule base de la subvention, tout en permettant aux candidats d'acquérir une expérience de travail, mènent rarement à un emploi stable à la fin de la subvention (Bloom, 2015; Card, 2014). Néanmoins, dans le cadre du projet FIT, une entreprise en économie sociale, qui avait un poste à pourvoir, a pu profiter du soutien offert pour embaucher un nouvel employé.
- Dans un même ordre d'idée, l'insertion dans un poste ouvert en entreprise contribue au maintien en emploi à la fin de la période de stage (Bloom, 2015; Castra, 2003; McInnes *et al.*, 2010). Or, le projet FIT suit ce modèle de « subvention salariale » où l'employeur reçoit une subvention temporaire dans le but de favoriser l'embauche à long terme. En France, des chercheurs ont démontré qu'un programme respectant une telle contrainte avait vu 40% des stagiaires demeurer chez l'employeur à la fin du contrat (Even et Klein, 2007). Ce taux est considéré comme élevé. Or, avec son taux de 90% en emploi trois mois après la fin du contrat, le projet FIT dépasse largement ce pourcentage.
- De nombreux participants ont affirmé que leur insertion dans le projet FIT, qui leur assure formation, salaire et potentiellement un emploi, avait contribué à rehausser leur estime de soi et leur confiance en leurs propres compétences. Autant d'éléments de réussite attestés par d'autres études (Aeberhardt, Crusson et Pommier, 2011; Bloom et Michalopoulos, 2001; Ford *et al.*, 2014; MESS, 2013; Seddon, Hazenberg et Denny, 2013).
- Le projet FIT facilite le rapprochement entre les organismes en employabilité et les employeurs. En plus de contribuer à une meilleure compréhension par les employeurs du rôle joué par ces organismes, le projet met en évidence le sérieux et l'apport qu'ils ont en ce qui a trait à l'emploi local (Hazenberg, Seddon et Denny, 2013). Les organismes ont pu construire des bases de données étoffées

d'employeurs intéressés à participer au projet FIT; mais qui peut aussi servir à des activités autres que ce projet.

- Les répondants d'une étude menée en Angleterre affirment que le fait d'offrir des stages dans une approche structurée et soutenant contribue à l'insertion en emploi de publics éloignés du milieu du travail. (Hazenbergh, Seddon et Denny, 2013). Or, FIT est une approche structurée et caractérisée par un accompagnement continu.
- Finalement, une recherche signale que pour bien assurer une adéquation avec les besoins de l'entreprise et les compétences du candidat, il est mieux d'avoir une approche sectorielle (Hossain et Bloom, 2015). Les auteurs précisent également l'importance de partenariat entre les organismes, les syndicats, les employeurs, les institutions académiques, etc. Or, le RSSMO et les organismes en employabilité ont développé de nombreux partenariats avec différents milieux afin de mener à bien projet FIT.

Facteurs influençant les parcours non complétés

Les parcours non complétés sont restés peu nombreux, pour un total de 10 candidats. Cela rend quelque peu difficile de discerner des tendances propres au projet FIT. Néanmoins, quelques facteurs mentionnés par la littérature et les intervenants rencontrés peuvent être mis en évidence.

- Des obstacles fréquemment rencontrés auprès des clientèles éloignées du marché du travail sont la conciliation travail-famille, les problèmes sociaux ou familiaux et la difficulté de se déplacer (Castra, 2003; Greenberg, Michalopoulos et Robins, 2001; Hendra *et al.*, 2011). Le manque de moyens de transport, ou le coût de l'essence, constitue le principal enjeu pour les participants du projet FIT. C'est une difficulté vécue par plusieurs d'entre eux et l'obstacle demeure réel.
- Un second facteur d'échec repose sur la terminologie employée. L'utilisation du mot « stage » peut être perçue de façon péjorative. Par exemple, en France, les formules de stages amènent les participants à passer d'un stage à l'autre, sans obtenir un emploi stable (Castra, 2003; Simonnet, 2014), ce qui crée un phénomène de *locking in* (Even et Klein, 2007). Souvent, ces stages sont offerts dans des entreprises où il n'y a pas de postes ouverts et où le stagiaire est perçu comme une main-d'œuvre subventionnée. Il est intéressant de noter ici aussi que des participants du projet FIT confirment qu'ils n'auraient pas participé au projet s'il était un simple stage : ils en avaient vécu plusieurs, sans pour autant réussir à demeurer en emploi par la suite.
 - À ce sujet, le RSSMO, qui parlait de stage au début, a rapidement rectifié le tir pour parler d'intégration-emploi. Plusieurs organismes ont également adapté le langage pour bien faire comprendre qu'il ne s'agissait pas d'un stage, mais bien d'un programme d'aide à l'intégration en emploi.
- Un élément pouvant contribuer à un arrêt de parcours est le jumelage entre l'entreprise et le candidat. Les conseillers font de gros efforts pour limiter de tels risques, mais une incompatibilité de caractère est impossible à prévoir. C'est ce qui est arrivé dans le cas d'un contrat interrompu.

- Finalement, une réflexion posée dans une étude qui s'est intéressée à l'insertion en milieu de travail de personnes ayant des enjeux de santé mentale mérite d'être présentée. Les auteurs s'interrogeaient sur certains échecs rencontrés et s'interrogeaient sur la question de savoir si, même avec un maximum d'intervention, certains échecs ne peuvent tout simplement pas être évités (Hoffman *et al.*, 2012). La perspective est un peu fataliste, mais elle a le mérite de faire réfléchir.

Pistes d'amélioration

Dans son ensemble, le projet FIT a de nombreuses forces. Des ajustements peuvent être faits pour le perfectionner. Les suggestions qui suivent sont basées sur les données qualitatives et quantitatives qui ont été recueillies. Les pistes d'amélioration restent sensiblement les mêmes que celles qui avaient été présentées dans le rapport intermédiaire.

- Au niveau de la **formation**
 - *Élargir les formations de comptabilité et de bureautique à certains participants en service à la clientèle.* À plusieurs occasions, des participants ont signalé qu'il aurait été pertinent qu'ils suivent ces formations pour leur emploi. Or, étant dans le secteur du commerce de détail et de service à la clientèle, ils n'avaient pas accès à ces formations. Certains candidats affirment qu'ils auraient utilisé les connaissances acquises dans le cadre de leur travail. Les conseillers en emploi avaient par ailleurs la possibilité d'envoyer leur candidat dans la formation de comptabilité ou de bureautique si cela convenait au poste de travail.
 - *Regrouper des formations du tronc commun.* Cette suggestion a été faite par plusieurs candidats qui ont suivi la formation à Montréal. Toutefois, cela ne fait pas l'unanimité. Néanmoins, il y a plusieurs personnes qui jugent que les formations en communication et en travail d'équipe partagent de nombreux points en commun. Selon eux, il a matière à raccourcir et regrouper ces formations auprès d'un seul et même formateur, ce qui améliorerait la coordination entre ces formations. Au Bas-Saint-Laurent, dans la Capitale-Nationale au Centre-du-Québec et dans les Laurentides les conseillers ont donné les deux formations et ils ont apprécié de pouvoir faire facilement des liens entre les contenus des cours.
 - *Fixer une limite au nombre de personne en formation.* Montréal, pour sa deuxième cohorte, a eu des formations qui regroupaient plusieurs dizaines de candidats. Des participants ont jugé que ces groupes étaient trop gros. Une solution serait de fixer un nombre maximal de participants en formation. Ceci étant dit, les formateurs de ces groupes, eux, ont apprécié la taille des groupes, qui a permis d'avoir une diversité et un dynamisme dans la formation.
 - *Offrir davantage d'alternance entre la formation et l'emploi,* pour les formations en bureautique et comptabilité. Les participants apprécient beaucoup de pouvoir partager leur expérience avec le formateur. Toutefois, étaler davantage cette formation peut créer un problème, où l'employé n'a

pas encore acquis toutes les connaissances nécessaires pour occuper ce poste en début de contrat.

- *Faire reconnaître la formation.* Ceci n'était pas prévu à l'origine du projet, mais il est maintenant prévu que les participants reçoivent des attestations de participation aux formations du tronc commun et celles spécialisées s'il y a lieu.
- **Au niveau des *conseillers, conseillères et organismes en employabilité***
 - *Revoir à la hausse le nombre d'heures subventionnées aux organismes et aux conseillers – notamment dans la phase de recrutement de candidats et d'entreprises.* Un consensus se dégage sur l'insuffisance du nombre d'heures allouées par le projet FIT avant et lors des démarches de recrutement. La construction de l'ensemble du dossier dans un organisme, incluant le développement des stratégies de sélection des candidats, monopolise beaucoup de temps, surtout lors d'une première édition du projet par l'organisme. À cela s'ajoute la recherche de candidats et d'entreprises. Suite à une première expérience, les organismes peuvent se baser sur les outils qui auront été développés, mais il reste qu'il faut trouver des candidats, des entreprises et faire l'arrimage entre les deux.
 - *Conserver le nombre d'heures par semaine, par participant, lorsqu'ils sont en emploi.* Les deux heures allouées par participant convient aux besoins des conseillers. Alors que certains dossiers requièrent davantage d'implication, d'autres sont plus faciles à gérer. De la sorte, une moyenne de deux heures par participant permet aux conseillers de gérer l'intégration de leur clientèle.
 - *Maintenir la formation des conseillers, conseillères et organismes.* De fait, les conseillers et les organismes sont formés lorsqu'ils intègrent le projet FIT. Le RSSMO et d'autres organismes collaborent pour se soutenir mutuellement. La trousse offerte par le RSSMO facilite aussi l'apprentissage des conseillers. Tout ce travail formateur est essentiel à la bonne réalisation du projet.
 - *Créer une communauté de pratique pour les conseillères et les conseillers.* Fort de l'expérience qu'ils ont connu avec la première édition du projet FIT, plusieurs conseillers ont suggéré d'organiser des rencontres d'échange entre organismes et conseillers afin de favoriser un partage des expériences vécues. Cela pourrait permettre de faire ressortir les meilleures pratiques et de transférer l'expertise acquise, tout en étant formateur pour de nouveaux conseillers appelés à participer à un éventuel autre projet FIT. Un système de marrainage ou de parrainage pourrait être mis en place.
 - *S'assurer que le projet FIT est porté à l'interne de l'organisme.* Il ne suffit pas qu'un organisme participe au projet et dédie un seul conseiller à cette tâche. Le projet doit être soutenu par la direction et être connu de tout le personnel

de l'organisme. Cela a pour avantage de faciliter la tâche du conseiller et de permettre à ses collègues de lui référer des dossiers et du support au besoin.

- Au niveau des **entreprises**

- *Repenser la répartition du nombre d'heures à respecter.* Il ne s'agit pas ici de diminuer le nombre d'heures de travail. Le projet FIT a pour objectif d'intégrer quelqu'un dans un poste ouvert et il faut rester ferme sur ce point. Toutefois, le calcul des heures de travail pourrait s'étaler autrement que par une 30 heure par semaine. Offrir une telle garantie peut être difficile pour des employeurs, notamment en agriculture. Une solution pourrait être d'exiger qu'un minimum de 300 heures soit travaillé sur 10 semaines de formation. Autrement dit, d'établir un nombre d'heures minimales de travail pour l'ensemble de la durée de l'intégration en emploi.

- Au niveau de **l'organisation du projet FIT**

- *Identifier les dates les plus appropriées pour lancer des cohortes.* Cibler le meilleur moment pour lancer les cohortes n'est pas une chose aisée. Toutefois, certaines personnes jugent que les mois de septembre, de janvier et de mars pourraient être plus pertinents. Une consultation entre le RSSMO et les organismes expérimentés pourrait aider à identifier le meilleur moment.
- *Réfléchir à la possibilité d'allonger la durée du programme.* Quelques intervenants jugent que le nombre de semaines allouées à l'intégration en emploi est insuffisant. Ce commentaire provient surtout du secteur de l'agriculture, qui est hautement saisonnier. Pour avoir une meilleure compréhension du travail dans ce secteur, des personnes suggèrent de faire un projet de six mois.
- *Vérifier si les secteurs retenus sont en mesure de recevoir des participants.* Le projet FIT se basait sur une analyse de la pertinence des secteurs ciblés. Néanmoins, l'agriculture et la plasturgie secteurs ont connu plus de difficulté. Ce sont deux secteurs d'activités connaissant des difficultés de recrutement et de rétention du personnel, ce qui est notamment lié aux conditions de travail (travail physique, horaires irréguliers) (AgriCarrières, 2014; PlastiCompétences, 2012). Il ne s'agit pas pour autant de négliger ou d'omettre des secteurs économiques essentiels à l'économie du Québec et qui éprouvent de sérieux enjeux de recrutement et de rétention, mais de mieux comprendre les freins qui ont été rencontrés durant le projet FIT.
- *Réduire le nombre et la longueur de formulaires.* Plusieurs conseillers, mais également quelques employeurs, ont signalé qu'il y avait une certaine lourdeur liée à l'ensemble des formulaires qu'il faut remplir pour le projet FIT. Ils proposent, pour une prochaine édition du projet, d'en réduire le contenu afin de cibler les éléments essentiels.

Conclusion

Le projet Formation-Intégration-Emploi du Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre est un succès reconnu par les participants et tous les partenaires. Il a atteint et même dépassé les objectifs qui avaient été fixés par la Commission des partenaires du marché du travail. Il a rejoint une centaine de personnes qui ont, en majorité, réussi à se trouver un emploi stable. Les participants et les employeurs sont pleinement satisfaits de leur expérience. Par sa combinaison unique de formation et d'accompagnement, le projet FIT se révèle être une approche prometteuse pour continuer à intégrer des personnes éloignées du marché du travail en emploi.

Le projet FIT a réussi à rejoindre plus d'une centaine de personnes. Les résultats sont encourageants. Le tableau qui suit compare les résultats finaux avec les demandes du pourvoyeur de fonds.

Tableau VIII – Cibles du projet FIT : demandes vs résultats

Demande	Résultats
Offrir une occasion d'intégration pour 100 personnes	100 personnes ont participé au projet FIT
Taux de 75% de contrats terminés	90% des contrats ont été complétés
Taux de 60% des participants toujours en emploi 12 semaines après la fin du contrat	90% des participants encore en emploi 12 semaines après la fin du contrat
Taux de satisfaction de 80%	90% des participants sont satisfaits de leur expérience 88% des employeurs sont satisfaits de leur expérience

Au-delà de ces taux, les commentaires reçus des employeurs, des participants et des conseillères et conseillers en emploi sont extrêmement positifs. Le projet FIT aura permis d'obtenir une aide dans le recrutement d'employés, de retrouver une confiance en soi ou encore de démontrer le sérieux du travail des organismes en employabilité.

Le succès du projet repose sur sa combinaison bien unique de facteurs reconnus comme favorables à l'intégration en emploi de personnes éloignées du marché du travail : formation adaptée et spécialisée, accompagnement individualisé, placement dans un poste à pourvoir en entreprise privée et travail salarié. Ainsi, les formations, largement appréciées, ont permis aux candidats de maîtriser des compétences nécessaires à leur emploi.

Bien que de nombreuses dimensions du projet FIT en faisaient un programme prometteur, il est essentiel de souligner l'apport essentiel qu'ont eu les organismes en employabilité, leurs conseillers, ainsi que le RSSMO. En effet, pris individuellement, les facteurs ne sont pas suffisants à eux seuls pour que ce type de programme réussisse. Il faut une force mobilisatrice et un investissement sans faille de la part de ceux qui mènent le projet. Ces efforts ont été fournis par le RSSMO et les organismes. Les conseillers étaient en première ligne pour répondre aux besoins des participants et des employeurs. Avec beaucoup de

professionnalisme et d'écoute : 84% des candidats et 96% des employeurs étaient satisfaits du suivi offert par les conseillers. Ces derniers soulignent par ailleurs que le RSSMO a joué un rôle majeur grâce à ses conseils et sa coordination.

Peu importe le point de vue adopté, que ce soit celui de l'État qui réduit ses dépenses en aides diverses et voit ses revenus augmenter à travers les impôts sur le revenu, ou celui de l'individu qui sort de sa marginalité et obtient un emploi stable, le projet FIT permet de répondre à des enjeux actuels de la société québécoise. Considérant cette réussite, il semble pertinent de suggérer que le projet FIT soit répété et étendu à de nouvelles régions, ainsi qu'à de nouveaux secteurs de l'économie. La formule n'a pas besoin d'être modifiée en profondeur, malgré le fait que certaines améliorations peuvent être apportées, telles que réduire la taille des groupes en formation et bonifier la tâche des conseillers en emploi. Le programme devrait être porté par le RSSMO et impliquer les organismes en employabilité, qui ont démontré qu'ils constituaient une pierre angulaire du projet FIT grâce notamment à leur compréhension fine de la clientèle éloignée du marché du travail.

Bibliographie

- Aeberhardt, Romain, Laure Crusson et Patrick Pommier (2011). « Les politiques d'accès à l'emploi en faveur des jeunes: qualifier et accompagner », dans DARES (dir.), *France, portrait socail - édition 2011*, p. 143-172.
- AgriCarrières (2014). *Étude sur les conditions de travail en 2014 dans les productions laitière, porcine et serricole*, Québec, AgriCarrières.
- Bacon, Nicolas et Kim Hoque (2005). « HRM in the SME sector: valuable employees and coercitive networks », *International journal of human resource management*, vol. 16, no 11, p. 1976-1999.
- Benoteau, Isabelle (2015). « Quels effets du recrutement en contrat aidé sur la trajectoire professionnelle? Une évaluation à partir du Panel 2008 », *Économie et statistique*, vol. 477, p. 85-129.
- Bloom, Dan (2015). *Testing the next generation of subsidized employment programs*, NewYork, OPRE.
- Bloom, Dan et Charles Michalopoulos (2001). *How welfare and work policies affect employment and income: a synthesis of research*, New York, MRDC.
- Bonnal, Liliane, Denis Fougère et Anne Sérandon (1994). « L'impact des dispositifs d'emploi sur le devenir des jeunes chômeurs: une évaluation économétrique sur données longitudinales », *Économie et prévision*, vol. 115, no 4, p. 1-28.
- Campbell, Kikuko, Gary R. Bond et Robert E. Drake (2009). « Who benefits from supported employment: a meta-analytic study », *Schizophrenia bulletin*, vol. 37, no 2, p. 370-380.
- Card, David (2014). « L'évaluation des politiques actives du marché du travail: quels enseignements », *Travail et emploi*, vol. 139, no Juillet-septembre, p. 15-23.
- Card, David, Jochen Kluge et Andrea Weber (2010). « Active labour market policy evaluations: a meta-analysis », *Economic journal*, vol. 120, no November, p. 452-477.
- Carnevale, Anthony P., Nicole Smith et Jeff Strohl (2010). *Help wanted: projection of jobs and education requirement through 2018*, Washington, Center on education an the workforce, Georgetown University, 161 p.
- Carnevale, Anthony P., Nicole Smith et Jeff Strohl (2013). *Recovery: job growth and education requirements through 2020*, Washington, Georgetown University, 111 p.
- Castra, Denis (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF, 243 p.
- Deloitte (2011). *Boiling point? The skills gap in US manufacturing*, Manufacturing Institute, 14 p.
- Dubreuil, Benoît et Guillaume Marois (2011). *Le remède imaginaire: pourquoi l'immigraiton ne sauvera pas le Québec*, Montréal, Boréal, 314 p.
- Emploi-Québec (2013). *Le marché du travail et de l'emploi par industrie au Québec: perspectives à moyen (2013-2017) et à long terme (2013-2022)*, Québec, Gouvernement du Québec,.
- Even, Karl et Tristan Klein (2007). « Les contrats et stages aidés: un profit à moyen terme pour les participants? Les exemples du CIE, du CES et du Sife », *Économie et statistique*, vol. 408-408, no Insee.
- Flyvbjerg, Bent (2001). *Making social science matter: why social inquiry fails and how it can succeed again*, Londres, Cambridge University Press, 204 p.

- Ford, Reuben, Jenn Dixon, Shek-wai Hui, Isaac Kwakye et Danielle Patry (2014). *Motivational interviewing pilot: project final report*, Ottawa, SRSA/SRDC, 72 p.
- Fougère, Denis, Thierry Kamionka et Ana Prieto (2010). « L'efficacité des mesures de l'accompagnement sur le retour à l'emploi », *Revue économique*, vol. 61, no 3, p. 599-612.
- Gauthier, Benoît (2000). *Évaluation des impacts individuels du Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail*, Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, 95 p.
- Gilbert, Lucie, Thierry Kamionka et Guy Lacroix (2001). « Les effets des dispositifs publics d'insertion en emploi destinés aux jeunes hommes défavorisés au Québec », *Économie et statistique*, vol. 345, no 5, p. 55-84.
- Greenberg, David H., Victoria Deitch et Gayle Hamilton (2009). *Welfare-to-work program: benefits and costs*, New York, MDRC, 109 p.
- Greenberg, David H., Charles Michalopoulos et K. Philip Robins (2001). *A meta-analysis of government sponsored training programs*, Baltimore County, University of Maryland, 60 p.
- Hazenbergh, Richard, Fred Seddon et Simon Denny (2013). « Investigating the outcome performance of work-integration social enterprises (WISES): do WISES offer "added value" to NEETS? », *Public management review*, vol. 16, no 6, p. 879-899.
- Hendra, Richard, James A. Riccio, Richard Dorsett, David H. Greenberg, Genevieve Knight, Joan Phillips et al. (2011). *Breaking the low-pay, no-pay cycle: final evidence from the UK employment retention and advancement (ERA) demonstration*, no 765, Department of Work and Pensions.
- Hoffman, Holger, D. Jäckel, S. Glauser et Z. Kupper (2012). « A randomised controlled trial of the efficacy of supporter employment », *Acta psychiatrica scandinavia*, vol. 125, p. 157-167.
- Hossain, Farhana et Dan Bloom (2015). *Toward a better future: evidence on improving employment outcomes for disadvantaged youth in the United States*, New York, MDRC, 66 p.
- Julien, Pierre-André (2005). *Les PME: bilan et perspectives*, 3e édition^e éd., Cap Rouge, Presses inter-universitaires, 553 p.
- Le Rhun, Bérénice (2011). « Le parcours des salariés en contrat aidé chez leur employeur », *Dares analyses*, vol. 044, p. 1-11.
- Levanon, Gab, Bert Colijn, Ben Cheng et Michael Paterra (2014). *Not enough (jobs) workers: from not enough jobs to not enough workers, what retiring baby boomers and the coming labor shortage mean for your company*, Washington, Conference Board, 56 p.
- Magnac, Thierry (1997). « Les stages et l'insertion professionnelle des jeunes: une évaluation statistique », *Économie et statistique*, vol. 304-305, no 75-94.
- McInnes, Melayne M., Orgul D. Ozturk, Suzanne McDermott et Joshua R. Mann (2010). « Does supported employment work? », *Journal of policy analysis and management*, vol. 29, no 3, p. 506-525.
- McLoughlin, Jim, Jaime Kaminski et Babak Sodagar (2009). « A strategic approach to social impact measurement of social enterprises », *Social enterprise journal*, vol. 5, no 2, p. 154-178.
- MESS (2013). *Évaluation des interventions des entreprises d'insertion: rapport synthèse*, Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, 158 p.

- Miles, Matthew et A. Michael Huberman (1994). *Qualitative data analysis*, 2e édition^e éd., Thousand Oaks, SAGE Publication, 338 p.
- Moczall, Andreas (2014). « Effets d'aubaine et de substitution d'un dispositif allemand de subvention salariale pour demandeurs d'emploi difficilement employables », *Travail et emploi*, vol. 139, no Juillet-septembre, p. 39-59.
- NIACE (2014). *Manifesto - Skills for prosperity: building sustainable recovery for all*, Leicester, NIACE, 24 p.
- OCDE (2015). *Indicators of immigrant integration 2015: settling in*, Genève, OCDE.
- Pachoud, Bernard et Christophe Allemand (2013). « Le soutien à l'emploi (ou les pratiques de "job coaching"): une nouvelle stratégie d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap physique », *Évaluation psychologique*, vol. 78, no 1, p. 107-117.
- Parent, Gwenn et Olivia Sautory (2014). « L'accompagnement des demandeurs d'emploi: effets du renforcement et de l'externalisation du suivi », *Travail et emploi*, vol. 139, no Juillet-septembre, p. 75-89.
- Patton, Michael Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3e édition^e éd., Thousand Oaks, Sage, 598 p.
- Pierre, Alfred (2009). « Les entreprises d'insertion sociale à Montréal: trajectoire des participants », *Lien social et politiques*, vol. 61, p. 171-185.
- PlastiCompétences (2012). *Diagnostic sectoriel de l'industrie québécoise des plastiques et des composites*, Longueuil, PlastiCompétences.
- Provencher, Ysabel et Daniel Turcotte (2014). « L'aide à l'insertion professionnelle des personnes inscrites à l'assistance sociale au Québec: tendance de la participation à la mesure de formation de la main-d'oeuvre 2005-2011 », *Service social*, vol. 60, no 2, p. 53-70.
- Quintini, Glenda (2014). *Skills at Work: How Skills and their Use Matter in the Labour Market*, Paris, OECD Publishing, 63 p.
- Rabemananjara, Rova et Chris Parsley (2006). *Formation des employés, stratégies d'entreprises et pratiques de gestion de ressources humaines: étude selon la taille des entreprises*, recherche, Ottawa, Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, 20 p.
- Seddon, Fred, Richard Hazenberg et Simon Denny (2013). « Effects of an employment enhancement programme on participant NEETs », *Journal of youth studies*, vol. 16, no 4, p. 503-520.
- Simonnet, Véronique (2014). « Évaluation des politiques actives du marché du travail », *Travail et emploi*, vol. 139, no Juillet-septembre, p. 5-14.
- Skills Australia (2012). *Better use of skills, better outcomes: a research report on skill utilisation in Australia*, Canberra, Skills Australia, 192 p.
- Solar, Claudie, Laurence Solar-Pelletier et Marie Thériault (2015). *Formatrices et formateurs internes: caractéristiques et contribution à l'ingénierie de formation en entreprise*, Montréal, CPMT.
- Solar-Pelletier, Laurence (2013). *Stratégies de gestion de la main-d'oeuvre dans les PME de l'aérospatiale au Québec*, Ph.D., Montréal, HEC Montréal, 445 p.
- Spear, Roger et Éric Bidet (2005). « Social enterprise for work integration in 12 european countries: a descriptive analysis », *Annals of public and cooperative economics*, vol. 76, no 2, p. 195-231.

UKCES (2012). *International approaches to the development of intermediate level skills and apprenticeships*, UKCES.

Voogt, Joke et Natalie Pajera Robin (2012). « A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: implication for national curriculum policies », *Journal of curriculum studies*, vol. 44, no 3, p. 299-321.

Yates, Scott et Malcolm Payne (2006). « Not so NEET? A critique of the use of 'NEET' in setting targets for interventions with young people », *Journal of youth studies*, vol. 9, no 3, p. 329-344.