

**6^e Colloque francophone des Villes Santé
et des Villes et Villages en santé de l'OMS, Angers**

**Les personnes fragilisées ou en difficulté
au cœur du développement de leur communauté**

Roger Cadieux, M.D. CSPQ (Santé communautaire)
Président du Forum économique de Verdun

Gabrielle Lafontaine, M. Sc. (Sciences infirmières)
Responsable du Projet Quartier Centre ville de Verdun

Direction de la Santé publique
Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre
Unité Santé publique Verdun

Avec la participation d'Alain Laroche
Commissaire au développement local de la Ville de Verdun

10 Octobre 2001

AVANT – PROPOS

Depuis plus de 10 ans, le Forum économique de Verdun déploie des énergies dans un projet de développement local au sein de la communauté verdunoise afin notamment de revitaliser le quartier du centre-ville de Verdun, une zone en perte de vitesse où le dépérissement a fait des ravages au cours des 25 dernières années. Zone vulnérable, sous plusieurs aspects, les démunis y sont nombreux attirés par des conditions d'habitations modestes. Acteurs ou spectateurs de la revitalisation peuvent être des alternatives qui s'offrent à ces personnes fragilisées ou en difficulté pourvu que certains paramètres soient présents.

La présentation tentera de mettre en relief une expérience terrain de développement local soutenue par une démarche de santé publique auprès de clientèles fragilisées ou en difficulté. Ces personnes étaient majoritairement constituées de jeunes en chômage chronique, de femmes monoparentales aux prises avec de multiples problèmes, d'ethnies en voie d'intégration et particulièrement de très nombreuses personnes avec des problèmes de santé mentale que le virage ambulatoire a propulsé dans la communauté sans trop se soucier de leur insertion socio-économique.

L'exposé doit être perçu comme une observation d'un projet terrain évolutif sur une période de 10 ans auprès de plus de 700 personnes fragilisées ou en difficulté, référées par diverses instances de la région et qui ont comme dénominateur commun des problèmes de pauvreté reliés à diverses situations personnelles ou à des conditions difficiles de la société.

Le suivi de quelques clientèles, des études de cas de certains employés, et des projets spécifiques nous ont incités au cours de ces 10 ans à mettre en application certaines façons de faire qui ont permis à ces **personnes fragilisées de devenir des acteurs importants dans le processus de développement local et de modifier leur statut de bénéficiaires de prestations de sécurité du revenu à partenaires rémunérés de divers projets en développement local dans notre ville.**

Quelques témoignages soit de ces personnes, soit de personnes ressources ou de représentants de la communauté verdunoise, compléteront l'exposé. Un vidéo synthèse a été réalisé à partir de 10 entrevues de personnes significatives dans la communauté verdunoise.

VERDUN EN BREF

Situation actuelle

La ville de Verdun, située dans le Sud-ouest de l'île de Montréal, bénéficie d'un site exceptionnel en bordure du fleuve St-Laurent, au pied des célèbres Rapides de Lachine, à 5 minutes en voiture du centre-ville de Montréal.

Ville de services, elle a surtout un caractère résidentiel et a développé, dans les dernières années un quartier exceptionnel à l'Île des Sœurs.

Le déclin qu'a connu Verdun depuis le début des années 70 a fait mal, mais les Verdunois sont fiers et forment une communauté solidaire dotée, en quelque sorte, d'un esprit de famille peu ordinaire. Lorsque le Forum économique de Verdun est né au printemps 1991, ses fondateurs ont puisé à cette source de dynamisme et se sont donnés les outils **pour tenter de revitaliser leur ville**.

La mauvaise image de marque de Verdun, qu'on généralise malheureusement à l'ensemble de la ville est liée presque exclusivement au quartier Centre-ville. Les difficultés socio-économiques du quartier Centre-ville se sont répercutées sur le développement de la ville, notamment par l'exode, mais surtout par la non-venue de plusieurs citoyens, particulièrement de la classe moyenne et des familles avec enfants.

Verdun, une ville à deux vitesses

La ville de Verdun, comme beaucoup de villes dans plusieurs pays du monde, est aux prises avec le phénomène que l'on appelle une « **ville à deux vitesses** ». Cette situation s'est particulièrement développée à Verdun, où l'essor, le prestige et la notoriété du quartier Île des Sœurs sont comparés au quartier Centre-Ville, dont les caractéristiques le font s'identifier davantage à plusieurs secteurs défavorisés du Sud-ouest de l'île de Montréal qui regroupent les conditions socio-économiques d'un secteur en déperissement ou en voie d'appauvrissement.

L'enquête Santé Québec révèle que la région de Montréal (dont Verdun) est l'une des plus touchées en terme d'écart entre les quartiers favorisés et ceux où persiste une situation de pauvreté chronique. De plus, malgré les améliorations récentes observées au niveau des statistiques, la consommation de tabac et d'alcool demeurent des habitudes de vie bien présentes dans la population. À cela s'ajoutent l'obésité et la détresse psychologique qui semblent gagner en importance sur le territoire.

En contre partie, un vent nouveau se fait sentir sur l'ensemble de la communauté. De nombreux éléments sont en place qui laissent entrevoir un renouveau. Plusieurs réalisations dans le quartier Centre-ville commencent à faire contrepoids aux mauvaises perceptions qu'on a de l'extérieur. L'image négative commence à se modifier et les perspectives d'amélioration des conditions socioéconomiques pointent à l'horizon.

Données socio-démographiques et socio-économiques (1999)

Données socio-démographiques

- ✓ Verdun compte 59 714 habitants, dont 68 % de francophones, 21 % d'anglophones et 10 % d'allophones;
- ✓ Le territoire est densément peuplé avec 7 381 personnes/km² (la densité moyenne de la ville de Montréal est de 5 743 personnes/km²);
- ✓ 40 % des habitants vivent seuls;
- ✓ 20 % de la population a moins de 20 ans et 15 % a 65 ans et plus;
- ✓ La population immigrante est en hausse;
- ✓ 3 870 familles sont monoparentales;
- ✓ 240 mères sont âgées de moins de 20 ans.

Données économiques

- ✓ 74 % de la population est locataire;
- ✓ En 1999, le taux de chômage était 13 %;
- ✓ 12 755 ménages ou personnes seules sont considérés à faible revenu;
- ✓ Le profil socio-économique varie beaucoup selon le quartier de résidence : au Centre-ville, le revenu annuel moyen par ménage est de 25 241 \$, dans le quartier Crawford-Desmarchais, il est de 35 263 \$; et à Île des Sœurs, il est de 75 035 \$;
- ✓ Trois stations de métro desservent la ville et une quatrième (la station Jolicoeur) est située à cinq minutes à pied de son territoire.

Données sanitaires

- ✓ Taux de naissance à la hausse se maintenant légèrement au-dessus de 7 %;
- ✓ Taux de mortalité infantile à la baisse (6,3 pour 1 000 naissances), espérance de vie à la naissance (hommes et femmes) à la hausse (75,5 ans) en regard de 76,2 ans ailleurs dans la région de Montréal (données de 1 989-1 993);
- ✓ Pour la même période, 5 % plus de décès dus à des maladies cardio-vasculaires et 15 à 20 % plus de décès à Verdun qu'ailleurs dans la région de Montréal, en proportion de la population, pour des tumeurs, des maladies de l'appareil respiratoire, les traumatismes et les maladies de l'appareil digestif;
- ✓ Globalement, les résidents de Verdun décèdent plus jeunes et en plus grande proportion et se font hospitaliser environ 15 % de plus que ceux de l'ensemble de la région;
- ✓ Taux de décès par suicide deux fois plus élevé chez les femmes de Verdun que chez celles de la région de Montréal;
- ✓ Taux d'alcoolisme chez les résidents de Verdun plus élevé que pour la région de Montréal;
- ✓ Consommation de tabac plus grande, 50 % d'adultes fumeurs dans Verdun contre 33 % pour la région de Montréal.

LE FORUM ÉCONOMIQUE DE VERDUN

C'est quoi?

Le Forum économique de Verdun constitue une concertation locale entre des institutions et des organismes de divers secteurs de l'économie, de l'éducation, du développement urbain et de la santé, qui considèrent que des potentiels importants restent inexploités à cause de l'isolement administratif dans lequel chacun s'enferme trop souvent et aussi du manque de vision commune nécessaire à une collaboration efficace.

En 1991, le Forum économique de Verdun s'est donné pour **mission de revitaliser la ville, en encourageant les forces vives du milieu à se prendre en main pour lui redonner la fierté nécessaire au dynamisme local**. Sans attache partisane, dans le respect des partenaires et malgré des intérêts parfois apparemment divergents, des représentants des secteurs privé, public et communautaire se sont regroupés au sein du Forum économique et unissent leurs efforts pour améliorer les conditions de vie, la qualité de vie et les services à la communauté. Cette concertation multi sectorielle (ville, écoles, institutions de santé, représentants du milieu des affaires, unité de santé publique, groupes communautaires, organismes gouvernementaux, journal local, citoyens aux intérêts multiples: rénovateurs, constructeurs, artistes etc.) qui s'inspire du concept Villes et Villages en santé, est une expérience de développement local susceptible d'améliorer la santé et le bien-être d'une population par une action sur les déterminants de la santé que sont : l'estime de soi, l'emploi, un revenu décent, une habitation convenable, un sentiment de sécurité etc.

C'est qui?

Le Forum économique de Verdun regroupe les représentants suivants : (sept. 2001)

- ™ Ville de Verdun, (Directeur général adjoint)
(Commissaire au développement local);
- ™ Commission Scolaire Marguerite-Bourgeoys, (Directeur général adjoint);
- ™ Messager de Verdun, (Éditeur);
- ™ Centre local d'emploi de Verdun, Module Emploi-Québec, (un représentant);
- ™ Centre local d'emploi de Verdun, Module Sécurité du Revenu, (Directeur);
- ™ Unité de santé publique Verdun, (deux représentants) (assure la présidence depuis la fondation);
- ™ Fondation du développement local de Verdun, (un représentant);
- ™ Un représentant des aînés, (citoyen);
- ™ Un représentant des jeunes, (citoyen);
- ™ Un représentant du Monde des affaires, (citoyen).

Objectifs poursuivis (Charte obtenue en 1992)

- 1) Promouvoir la relance, la consolidation, le développement de l'activité économique de Verdun;
- 2) Canaliser le dynamisme, la concertation et l'implication de ceux qui détiennent les leviers économiques dans des actions synergiques et complémentaires dans les divers domaines de l'emploi, de l'éducation, de la santé et du développement urbain, afin de rehausser l'employabilité de la population de Verdun et de favoriser une qualité de vie satisfaisante pour les citoyens de Verdun;
- 3) Créer des comités ayant pour but :
 - ✓ de maintenir à jour les connaissances socio-sanitaires et économiques de Verdun;
 - ✓ de développer une vision globale et intégrée des défis à relever;
 - ✓ d'élaborer une stratégie et des plans d'action aptes à améliorer le niveau socio-économique de Verdun, notamment dans les secteurs de l'emploi, de l'éducation, de la santé et du développement urbain;
 - ✓ de rallier et coordonner, s'il y a lieu, les divers comités à caractère socio-économique;
 - ✓ d'établir des liens avec les représentants des divers niveaux politiques (fédéral, provincial, municipal, scolaire);
 - ✓ de suivre l'évolution des recommandations soumises par la population, des actions entreprises et en faire la publicisation nécessaire.

Réajustement de mission

Au cours des dernières années, le Forum économique de Verdun a été le promoteur et le réalisateur de nombreux projets. Avec la mise en place du Centre local de développement (CLD, un organisme gouvernemental), le Forum économique de Verdun se redéfinit comme une entité d'animation du milieu, de plus en plus axée sur le support et le soutien aux initiatives locales des citoyens, plus particulièrement dans le quartier défavorisé du Centre-ville où les citoyens sont de plus en plus présents.

L'approche utilisée : Le Développement local

C'est quoi ?

Le **développement local** est un processus grâce auquel la **communauté participe au façonnement de son propre environnement**, dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents.

Ceci nécessite une intégration la plus harmonieuse possible des composantes sociales, culturelles, politiques et environnementales. La dimension économique vient au premier rang, vu l'importance pour chacun d'être en mesure de gagner sa vie.

Le *développement* implique une croissance sans création d'inégalités et vise à fournir à tous les individus, où qu'ils vivent, les mêmes chances d'épanouissement. Il s'agit donc

d'un concept qui s'inspire d'une philosophie respectant intégralement chaque être humain qui compose la société.

Le développement local est avant tout un **phénomène humain où les projets et l'action, plus que les institutions et les politiques, mobilisent l'ensemble des intervenants de la communauté.** Donc, au niveau local, le partenariat repose sur des projets et sur des personnes, non sur des institutions. Le développement local est d'abord et avant tout une affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport, mobiliser pour assurer leur participation et créer une synergie créatrice, porteuse d'effets de développement. Le grand défi du développement de notre milieu, c'est de s'assurer que chaque individu puisse retrouver la confiance dans ses capacités de s'en sortir. Modifier sa façon de penser et reprendre confiance dans ses moyens, doivent s'incarner dans un mécanisme qui permettra ces changements de mentalité.

Le **développement durable** représente la recherche de stratégies de transformation de notre société et de notre économie qui sont compatibles avec le **maintien et l'amélioration du milieu naturel**, qui améliorent l'accès équitable aux emplois, aux logements, à l'éducation et aux services sociaux et médicaux, et qui sont compatibles avec une base économique viable pour notre économie et notre société.

LES PROJETS RÉALISÉS AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

Une des caractéristiques importante du développement local est de créer un climat qui favorise l'action et la réalisation de projet concrets.

Au cours des dix dernières années, il y a eu de nombreuses initiatives mises en place soit par le Forum économique de Verdun ou soit par les citoyens. Un document dont la mise à jour se fait sur une base annuelle, intitulé "**Origines et initiatives du Forum économique de Verdun**" relate les principaux projets qui permettent tant aux employés du Forum économique de Verdun qu'aux citoyens de la communauté de s'inscrire dans le processus du développement local au sein de la communauté verdunoise. Parmi les principaux champs exploités nous pouvons mentionner:

Le domaine de l'horticulture

En collaboration avec les secteurs institutionnel, municipal et privé nous avons développé:

- ✓ un immense jardin du citoyen sur les berges du St-Laurent, en collaboration avec la ville de Verdun;
- ✓ un vaste jardin de culture biologique sur les terrains de l'hôpital psychiatrique Douglas;
- ✓ une pépinière à l'Île des Sœurs sur des terrains d'un constructeur immobilier de l'Île des Sœurs (Proment);
- ✓ de la culture en serres;
- ✓ des projets d'aménagements paysagers et d'entretien paysager chez des clients privés et institutionnels;
- ✓ deux parcs au Quartier Centre-ville pour les citoyens.

Le projet "multiservices TPE Verdun

Ce projet vise depuis plusieurs années à développer des activités reliées aux domaines de l'administration, de la bureautique, du secrétariat, de l'infographie, des communications, de l'informatique.

L'expertise développée permet de soutenir efficacement les projets du Forum économique de Verdun mais pour assurer sa viabilité, il y a de nombreux clients avec les secteurs privé et institutionnel.

Le Centre d'Affaires de Verdun

Le Centre d'affaires de Verdun est une infrastructure située au Quartier Centre-ville à l'intention des travailleurs autonomes et aux entreprises en phase de démarrage, ce qui favorise l'entrepreneuriat dans le milieu verdunois. Cette organisation permet à des employés en insertion de développer de l'expertise et de les mettre en contact permanent avec des entrepreneurs du milieu.

Le projet Quartier Centre-ville

Ce projet principalement animé par du personnel en insertion, vise essentiellement la revitalisation du centre ville de Verdun. Son principal objectif est d'améliorer les conditions de vie de la population au plan de la santé, de l'éducation, de l'environnement-aménagement, de la vie économique et culturelle, des sports et des loisirs, etc. Pour réaliser cet objectif, le Forum économique de Verdun fait appel à une approche nouvelle afin que les citoyens deviennent les maîtres d'œuvre du développement de leur milieu de vie.

Le Concours Méritas

Ce projet existe depuis 1994 et vise toute personne, entreprise, établissement ou groupe socio-communautaire intéressé à lancer un projet susceptible d'améliorer son environnement physique ou de contribuer à son embellissement, de favoriser des services à la communauté ou de mettre sur pied des projets de développement économique et de soutien à l'emploi.

Depuis sa création plus de 1000 projets ont été présentés et de très nombreux "Méritas" ont souligné et valorisé l'implication des citoyens.

La démarche de cet immense concours est supportée dans toutes ses phases par des employés en insertion qui en sont les maîtres d'œuvre.

Les Terrasses du jardin

Le support des employés est mis à contribution pour gérer, aménager et entretenir un site d'activités récréotouristiques et un restaurant à vocation familiale et éducative, selon la philosophie du développement local. Les interventions incluent la restauration et l'animation par la formation et l'expérimentation dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration.

La Société culturelle des Terrasses du jardin

Pour animer le site des Terrasses du jardin, nous avons mis sur pied une société culturelle. Les employés en insertion sont mis à contribution pour divers domaines tels la billetterie, l'accueil des visiteurs, les annonces dans les journaux, etc.

Ces quelques exemples parmi les nombreuses initiatives de développement visent à donner un aperçu que l'insertion des employés nécessite des lieux et des champs d'action dans la communauté où ils peuvent s'intégrer, développer des compétences et si possible s'y épanouir.

LA PLACE DES PERSONNES FRAGILISÉES DANS CETTE DÉMARCHE

Chez nous comme à plusieurs endroits à l'échelle mondiale, nous sommes dans un contexte de turbulence et de bouleversements économiques et sociaux. La situation présente est telle que, l'État croulant sous le poids d'un endettement critique, se retire de plus en plus du concept d'État-providence que l'on a de plus en plus de difficultés à assumer. Le temps où l'État vient pourvoir, à partir de la richesse publique, aux difficultés économiques et sociales de la population, semble révolu.

Le **pouvoir municipal** est de plus en plus confronté aux besoins des communautés locales qui, souvent craignent la perte d'acquis sociaux ou la diminution de certains programmes gouvernementaux.

En contrepartie certaines communautés sont plus vulnérables, certains groupes de citoyens sont plus démunis, certains individus sont aux prises avec des problèmes complexes : des quartiers complets forment des poches de pauvreté avec ses conséquences néfastes.

Ces personnes fragilisées ou en difficulté souvent prestataires d'aide sociale ou bénéficiaires des institutions de santé ou des services sociaux **peuvent à certaines conditions devenir des partenaires de la revitalisation de ces milieux et abandonner le rôle de spectateur ou de bénéficiaire pour se transformer en acteur et même en agent de changement.**

L'expérience développée avec ces personnes démontre que certains pré-requis ou conditions de succès sont absolument essentiels à leur implication.

Pré-requis ou conditions de réussite

L'existence d'une communauté locale

Pour développer des solidarités locales, la participation d'alliés naturels, l'implication de citoyens corporatifs exceptionnels, la volonté politique de dirigeants nous semblent des éléments essentiels pour permettre à des citoyens fragilisés ou en

difficulté de prendre place dans la communauté. Leur donner la parole, leur permettre de donner leur opinion, leur faciliter le droit de s'impliquer ne sont pas d'emblée des acquis pour ces personnes. On est plus habitué à préconiser des services à leur intention ou à élaborer des programmes divers plutôt que de les considérer comme des acteurs importants au sein de la communauté.

La reconnaissance d'un système de valeur

Lorsque le Forum économique de Verdun a élaboré son dernier plan d'action, il y a eu discussion en ce qui concerne certaines valeurs qui sont à la base des orientations préconisées. Ces principes remettent parfois en question les valeurs que l'on retrouve actuellement dans la société.

Le développement social propulse le développement économique

C'est lorsque les gens se connaissent qu'ils peuvent s'entraider et échanger services, biens et informations. Ils savent alors à qui faire appel lorsqu'ils ont besoin de quelque chose et lorsqu'ils ont une idée à mettre en œuvre.

La discussion et la confrontation d'idées favorisent la génération d'idées meilleures, plus nombreuses et plus appropriées. **Un tissu social fort est aussi garant d'une meilleure prospérité** en même temps qu'on diminue les facteurs catalysants de problèmes sociaux (gaspillage de potentiels, solitude, maladies, détresse psychologique, etc.) Enfin, une communauté qui se connaît et se tient, sera mieux à même de profiter de l'opportunité économique lorsqu'elle viendra, parce que les réseaux de communication sont déjà en place.

Faire avec et non à la place du citoyen

De plus en plus, les **pouvoirs politiques sont confinés à laisser une plus grande place au citoyen**, soit qu'ils ne peuvent plus financièrement faire sans lui, soit qu'ils aient compris le manque d'efficacité et de dignité qu'impliquait l'ancienne approche, où le citoyen n'était que bénéficiaire de services et ne participait pas à la mise en place des solutions à ses problèmes. Nous sommes donc conduits **à mobiliser les citoyens, à les faire participer, à les habiliter et leur laisser s'approprier les solutions aux problèmes qu'ils auront identifiés et priorisés.**

Les solutions simples aux problèmes complexes n'existent pas

Par nos actions sectorielles, on a manifesté longtemps la croyance que des solutions simples devaient diminuer l'incidence de problèmes qu'on voulait simples. L'expérience nous montre au contraire que tous les problèmes sociaux sont liés et complexes. C'est par conséquent des solutions complexes ou générales qu'ils requièrent, ce qui implique une action concertée de la part des divers intervenants et une approche empirique des problèmes sociaux, c'est-à-dire qui mise sur les forces se trouvant sur le terrain et dans le quotidien.

Penser et agir autrement

La situation nous impose d'agir pour soulager la souffrance, briser le processus d'appauvrissement et d'isolement collectif, pour favoriser notre prospérité, de meilleurs liens sociaux et en définitive, une meilleure qualité de vie. D'autre part, **l'expérience nous enseigne à penser nos problématiques ensemble plutôt que séparément comme dans le passé, afin que nos actions soient plus appropriées, plus cohérentes, complémentaires et efficaces.** Enfin, nous devons inscrire ces changements dans un contexte politique et économique en pleine redéfinition.

La présence d'éléments structurants

Pour permettre d'accueillir des personnes initialement en difficulté, il faut que l'organisme, qui les encadre, possède un certain nombre des facilités et présente des éléments de viabilité. Le Forum économique de Verdun, après 10 ans, possède une structure relativement stable avec du personnel d'encadrement et des ressources matérielles adéquates (locaux, équipements, fournitures de base, etc.) en dépit d'un financement non récurrent et relativement incertain.

La volonté de l'organisme de s'impliquer dans le phénomène d'insertion

Lorsque l'organisme développe des projets en soi « viable », il faut garder de la place pour permettre à des « personnes fragilisées » de lentement s'introduire dans le projet et d'y trouver un lieu d'accomplissement et d'épanouissement. Dans le quotidien, ceci nécessite de la part du personnel d'encadrement et des partenaires, une compréhension de cette problématique.

L'APPROCHE PRÉCONISÉE « L'EMPOWERMENT »

Ces personnes fragilisées ou en difficulté sont habituellement assistées dans leur handicap ou dans leur maladie et aidées financièrement pour combler leur manque à subvenir à leurs besoins. L'approche préconisée est presque complètement **axée sur la mise en valeur du potentiel, des habiletés et des forces des individus, et par le développement de l'employabilité qui en découle** dans un contexte d'empowerment.

Le processus d'empowerment se définit comme la façon par laquelle l'individu accroît ses habiletés favorisant l'estime de soi, la confiance en soi, l'initiative et le contrôle.

L'empowerment s'inscrit dans un processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des individus dans leur capacité à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à se sentir en contrôle de leur propre vie.

Étroitement associé au sentiment de compétence personnelle, de prise de conscience et de

motivation, l'empowerment implique aussi une relation avec les autres. Il exige des efforts individuels et du support de son milieu.

L'empowerment comporte quatre composantes essentielles :

- ✓ **la participation;**
un cheminement qui passe de la défense d'intérêts purement individuels au contrôle des ressources collectives
- ✓ **la compétence;**
l'exercice du pouvoir repose sur trois capacités: choisir, décider et passer à l'action
- ✓ **l'estime de soi;**
- ✓ **la conscience critique;**
qui met en relief trois éléments à savoir:
 - * que l'individu n'est pas seul à avoir un problème;
 - * que les problèmes individuels et collectifs sont influencés par la manière dont la société est organisée;
 - * que la solution de ces problèmes passe par une action de changement social.

Lorsque ces quatre composantes sont en interaction, un processus d'empowerment est alors enclenché. Ce processus est donc centré sur les forces et les habiletés des individus plutôt que sur les faiblesses.

Ce processus développe non seulement de l'estime de soi mais permet surtout de donner un sentiment profond de mettre en place des composantes qui laissent entrevoir de « **réussir sa vie** ». Beaucoup de gens ne commencent à s'aimer vraiment eux-mêmes que lorsqu'ils sentent qu'on les apprécie, qu'on leur reconnaît de la valeur et des habiletés. **On développe le goût** de vivre, c'est à dire un sentiment de bien être intérieur. Cette première étape favorise que les individus deviennent plus autonomes, plus efficaces en plus de faciliter la création de liens avec les autres.

Ceci facilite de vivre dans le travail des relations à travers lesquelles on donne et on reçoit : ceci entraîne donc **une sensation de sécurité et de confiance en soi**.

Le travail permet aussi de marginaliser les handicaps et les faiblesses, et le développement de l'employabilité aide aussi de combler deux autres besoins : la **cohérence** et la **transcendance**.

La **cohérence** c'est **vivre en harmonie et en lien étroit avec ce qui nous habite au plus profond de nous mêmes**. Être cohérent nécessite souvent qu'une personne ressource aide à s'ausculter, à mieux se connaître et à découvrir des potentiels parfois inconnus ou des habiletés inexploitées.

La **trancendance** c'est ce désir profond **de sortir de nous-mêmes pour s'ouvrir aux autres**. On développe le sentiment d'appartenance à une organisation ou à une communauté. On se considère utile. Dans cet optique, travailler c'est donner de soi, c'est contribuer à la réussite de l'entreprise.

Le travail donne enfin de la dignité parce qu'il rend autosuffisant et développe de la fierté et de la valorisation.

L'implication et le dépassement permet enfin de s'inscrire dans le phénomène de la réussite.

Ces divers états sont plus ou moins longs à se manifester mais ce sont des étapes qu'on a pu maintes fois vérifier chez les personnes fragilisées ou en difficulté avec lesquelles nous avons travaillé.

QUELQUES CLIENTÈLES CIBLES

Les immigrants en phase d'insertion

La région du Sud-ouest de l'Île de Montréal reçoit un nombre relativement important de personnes nées à l'étranger. Les principaux facteurs de localisation résidentielle sont outre la proximité de leurs proches, le coût modique des logements dans les zones défavorisées.

Parmi les obstacles à l'emploi et à leur insertion socio-économique, on observe des préjugés culturels, une formation académique souvent adéquate mais non reconnue, et l'interruption prolongée du marché du travail avec les conséquences néfastes qui en découlent.

Les jeunes en chômage chronique

Les jeunes sont aux prises avec certains problèmes ou situations complexes qui les incitent parfois à se révolter, à s'exclure ou à lâcher prise. L'incompétence parentale, les familles démunies, un système scolaire pas toujours adapté, un contexte économique difficile (chômage, revenu précaire) les confrontent aux problématiques inhérentes à notre société.

Aujourd'hui, le marché de l'emploi fonctionne à **partir de nouvelles règles qui excluent un grand nombre d'individus dont les jeunes**. L'insertion professionnelle des jeunes est menacée. Ils se demandent s'ils auront la chance d'avoir un emploi adéquat vu que leur entourage leur montre quotidiennement l'alternance entre des périodes d'emploi et de chômage; la précarité de plusieurs emplois, et souvent la non-concordance entre la formation qu'ils ont reçue et les offres d'emploi disponibles.

Les jeunes particulièrement face à l'emploi sont confrontés à une société en profonde transformation, à une société en crise. Le chômage ou la précarité de l'emploi est en relation directe avec leur capacité d'être autonomes. **Cette situation est source d'angoisse, de détresse psychologique et souvent à l'origine du risque de désertion sociale ou d'exclusion, particulièrement dans des zones défavorisées comme le quartier Centre-ville.**

Les personnes atteintes d'un problème de santé mentale

Nous élaborerons davantage en ce qui concerne cette clientèle particulièrement fragilisée et qui est très omniprésente dans notre milieu.

Situation actuelle

Plus de 500 millions de personnes sur la terre souffrent d'une maladie mentale sérieuse, d'alcoolisme et/ou d'une dépendance à la drogue. Ce qui représente 2% de la population d'un pays comme le Canada, soit environ 580,000 personnes.¹

Au Québec, suite entre autre, au développement de la pharmacopée des neuroleptiques, antidépresseurs, inhibiteurs et stabilisateurs, la majorité des personnes atteintes de maladies mentales sont traitées sur une base externe et sont aujourd'hui suivies par des équipes multidisciplinaires de réhabilitation psychosociale.

C'est ainsi que quelques 2500 personnes suivies à l'Hôpital psychiatrique Douglas de Verdun, vivent dans la communauté et habitent le Sud-Ouest de Montréal. 90% de ces personnes, sont cependant aptes au travail mais sans emploi. En d'autres termes, seulement 10% des personnes ayant un passé psychiatrique sérieux, souhaitant et capable de travailler, travaille effectivement. Ce pourcentage est encore plus faible chez les femmes.

L'approche psychosociale à la réhabilitation des personnes atteintes de maladie mentale et préconisée par la majorité des intervenants en santé communautaire met l'emphase sur les aptitudes et les habiletés plutôt que sur les symptômes et les handicaps.

Elle focalise sur la vie de tous les jours, la socialisation et le travail. Elle repose sur la ferme conviction que la majorité des personnes aux prises avec un sérieux problème de santé mentale, peuvent s'améliorer si elles sont convenablement évaluées, formées et supportées par leur communauté.

Au même titre que certaines maladies telles le diabète et les maladies cardiovasculaires n'affectent pas un travail adapté aux capacités résiduelles et à la médication en cours, il devrait en être de même pour la maladie mentale. Cependant les maladies physiques en général n'ont pas la barrière des préjugés notamment dans le monde du travail.

Défis et enjeux

- o Défi majeur pour la communauté d'insérer cette clientèle comme citoyen à part entière (insertion sociale et professionnelle);
- o Créer un environnement propice aux initiatives locales concernant l'insertion au marché du travail pour cette clientèle;
- o Permettre une véritable expérience de travail en dehors des milieux de réhabilitation des établissements de santé avec des séquences de formation, avec une rémunération décente et une attestation de compétence en vue de se trouver par la suite un emploi stable et rémunérateur.

1. Mental health and work : Impact, issues and good practices, World Health Organization, 2000

Mode d'intervention selon le milieu (tableau synthèse)

	*Milieu de travail	Services de réadaptation
Maître d'œuvre	Organisme en développement d'employabilité	Milieu institutionnel de santé
Dossier du client	Plan d'employabilité	Plan de réadaptation
Ressources utilisées	Communauté	Institution
Concentration des efforts	Forces du travailleur (empowerment)	Support clinique
Soutien (aidants)	Collègues de travail et le responsable de l'employabilité	Équipe de réadaptation de l'institution
Objectif	Se trouver un emploi	Se réadapter pour trouver un emploi
Approche utilisée	Développement de l'employabilité selon ses habiletés et son potentiel	Modèle de réadaptation parfois thérapie occupationnelle
Attestation d'expérience	Par un organisme "employeur"	Par une institution de santé

*N.B. : Ce modèle comporte des limites et doit être offert aux personnes atteintes d'un problème de santé mentale aptes au travail

Étapes préconisées

Ce modèle doit franchir un certain nombre d'étapes :

- ✓ Évaluation par le milieu de santé de la capacité à la réadaptation par le travail;
- ✓ Référence des personnes avec problèmes de santé aptes au travail;
- ✓ Évaluation par le milieu du travail du potentiel du développement de l'employabilité de la personne (sur une base volontaire);
- ✓ Élaboration d'un plan d'employabilité acceptée conjointement par l'employé et l'employeur;
- ✓ Offre de formation (selon disponibilités) pour augmenter l'employabilité;
- ✓ Faire découvrir le potentiel de réinsertion au travail (marginalisation des handicaps);
- ✓ Développement de l'estime de soi (renforcement) par l'approche de l'empowerment.
- ✓ Développement d'un réseau d'aidants naturels au travail;
- ✓ Reconnaissance d'une véritable expérience de travail rémunérée;
- ✓ Recherche d'emploi avec une attestation d'expérience de travail qualifiante.

QUELQUES ÉTUDES SUR LES EMPLOYÉS EN INSERTION

Considérations préalables

Depuis plus de dix ans, au delà de 700 employés, que l'on peut qualifier de personnes fragilisées ou en difficulté, ont oeuvré au Forum économique de Verdun. De ce nombre, nous avons choisi de vous présenter la clientèle (1994-1996) ayant fait l'objet d'une étude (1996, Belhocine) et les cohortes du projet Jardin du Citoyen et du projet Multiservices, cohortes que nous avons eues principalement dans le cadre de subventions du Fonds de Lutte contre la pauvreté. La période concernée par ces cohortes va du 27 octobre 1997 au 10 novembre 2000. Le nombre d'employés concernés par ces cohortes est de 183 employés dont 110 employés pour le projet du Jardin du citoyen et 73 employés pour le projet Multiservices.

Dans un premier temps, nous vous ferons part des résultats d'une étude exploratoire réalisée auprès d'employés engagés dans le cadre de programmes d'employabilité (période 1994-1996), au Forum économique de Verdun. Cette étude a été publiée en août 1996. Ensuite, nous vous présenterons, les caractéristiques des employés des cohortes (1997-2000) et certains résultats observés auprès d'eux. Les données ont été recueillies à partir des dossiers administratifs, des plans d'employabilité et de questionnaires répondus par les employés concernés.

Globalement, le rapport de ces études doit être perçu comme une observation d'un projet terrain dont l'évolution porte sur une période de plusieurs années. Nous sommes conscients des limites qu'il comporte tels que le choix des cohortes d'employés, la durée de la période observée, le nombre et le type de facteurs étudiés.

Étude sur les perceptions des employés de l'action du Forum économique de Verdun

Résumé de l'étude :

« La réinsertion socioprofessionnelle des chômeurs et des exclus : L'histoire de cas du Forum économique de Verdun » (Noureddine Belhocine, août 1996)

Résumé de l'étude fourni par l'auteur

Le développement de l'employabilité constitue le fondement même de l'existence des programmes de la Sécurité du revenu et de l'assurance chômage. Cette recherche tente, à partir de l'étude du cas du Forum économique de Verdun, organisme à but non lucratif qui emploie des personnes sous programmes d'employabilité, de tester la véracité du postulat avancé. Sur la base d'une enquête exploratoire fondée sur un échantillon de 29 employés, interrogés par questionnaire, l'auteur met en évidence le rôle crucial joué par l'employeur dans le succès ou l'échec de l'entreprise de réinsertion. Il est également apparu que les rigidités inhérentes au système mis en place peuvent hypothéquer considérablement les

résultats escomptés.

Les objectifs de la recherche

Le but de la recherche était de mesurer l'efficacité de l'action « intégratrice » du Forum économique de Verdun, notamment en tant que corporation intermédiaire de travail, auprès de ses employés. Pour cela, une enquête exploratoire a été menée auprès de la majorité du personnel, généralement sous programme d'employabilité, afin de déterminer dans quelle mesure le fait d'avoir travaillé au sein du Forum a été déterminant dans le processus d'intégration socioprofessionnelle.

Les objectifs visés étaient les suivants :

- Objectif 1** Dresser un portrait socio-démographique de la population à l'étude
- Objectif 2** Vérifier l'hypothèse selon laquelle le développement de l'employabilité améliore considérablement la propension à réaliser un projet d'intégration ou de réintégration socioprofessionnelle
- Objectif 3** Dans une perspective normative, sortir avec des recommandations pour les dirigeants du Forum afin de les aider dans la définition des modes d'intervention les plus appropriés, compte tenu de la mission et des ressources de l'organisme.
- Objectif 4** Identifier des pistes de recherche en générant de nouvelles problématiques ou hypothèses issues de notre travail exploratoire. Ces nouvelles pistes peuvent concerner la méthodologie employée, la population étudiée, et le cadre théorique de référence.

Cadre général de l'étude

La démarche consistait à analyser les perceptions de l'action du Forum économique de Verdun de ses employés. Celui-ci avait pour objectif d'améliorer leur employabilité en vue de favoriser leur intégration sur le marché de l'emploi. Il s'agissait donc de mesurer l'impact de l'organisation sur les facteurs d'employabilité durant ou à l'issue des contrats de travail. Nous pensions que les effets attendus de la mise en oeuvre de programmes d'employabilité peuvent varier sensiblement selon les caractéristiques liées aux profils de départ des individus. Afin de vérifier cette intuition, nous avons dressé un profil général de la population étudiée sur la base d'une série de variables intermédiaires, telles que l'âge, le sexe, la formation, l'expérience professionnelle etc.

Cette recherche était de type recherche-action, dans la mesure où, nourrie de l'action, elle visait à l'infléchir dans la direction souhaitée.

En tant que monographie exploratoire, l'étude ne prétend pas à la généralisation des résultats à une population plus grande (inférence statistique). Elle vise plutôt, au travers d'un croisement des méthodes quantitatives et qualitatives à mieux cerner le phénomène étudié dans un cas particulier. Ce travail exploratoire peut naturellement conduire par la suite à générer des hypothèses de recherche pouvant faire l'objet de recherches plus

explicatives.

L'absence de fondement sur la question de l'employabilité ne permettait pas en réalité de justifier l'hypothèse de l'étude. Par conséquent, l'auteur a utilisé la **méthode inductive basée sur l'articulation observation-analyse-interprétation**, sans référer à des constructions théoriques.

Perception des facteurs d'employabilité

Amélioration des facteurs psychologiques

De façon très significative, les résultats montrent une attitude positive des employés à l'égard des effets psychologiques recherchés au travers les programmes d'employabilité. On relève en effet que majoritairement les employés s'accordent sur le fait que travailler ou avoir travaillé au Forum économique de Verdun a considérablement amélioré le goût de travailler, la confiance en soi, la valorisation, la satisfaction au travail et le sentiment d'être utile à la société. On sait l'importance de ces facteurs psychologiques dans l'équilibre des individus et leur insertion ou réinsertion sociale. Ils contribuent à développer une vision positive et maintenir les dispositions nécessaires pour entreprendre tout projet personnel. La détérioration de ces facteurs psychologiques entraîne par contre généralement un sentiment d'inhibition défavorable qui bloque à long terme l'initiative.

Amélioration des facteurs favorables à l'exercice d'une activité salariale

Quoique de façon moins prononcée, les facteurs qui traduisent la capacité des individus à exercer une activité salariale ont eux aussi connu une amélioration perçue par les employés, durant la période de travail au Forum économique de Verdun. Neuf variables ont été mesurées à cet effet. Il s'agit de :

- L'intensification de la recherche d'emploi;
- L'amélioration de l'état de santé;
- L'amélioration de la tolérance au stress professionnel;
- L'amélioration de la qualification professionnelle;
- L'amélioration des attitudes au travail;
- L'acquisition de métier;
- L'acquisition de nouveaux outils;
- L'acquisition d'expérience;
- L'exercice de responsabilité

Mesure des résultats de l'action du Forum économique de Verdun

Parmi le groupe d'enquête, 18 employés, soit 62% de l'effectif ont achevé leur programme d'employabilité durant la période d'étude. Il s'est avéré que sur ces 18 employés, 15 se sont retrouvés en situation d'emploi, 2 en formation ou aux études et seulement un ex-employé en recherche d'emploi.

L'expérience et la qualification ainsi que le climat général de travail semblent être les

sujets positifs les plus largement partagés par le groupe d'employés. À eux deux, ils concentrent 77 % des perceptions positives. Le réseautage professionnel ou amical n'a recueilli la faveur que de deux employés sur les 26 répondants. L'organisation répond globalement aux attentes des employés mais il reste des améliorations au niveau de l'organisation du travail. Les situations, les projets ainsi que les perceptions peuvent varier considérablement d'un individu à un autre. Comme on a pu le constater, les trajectoires personnelles ont une incidence directe sur les perceptions et forment les opinions. Toutefois, **il est frappant de constater que 22/29 employés du Forum économique de Verdun considèrent leurs expériences au sein de l'organisation comme un succès.** Certes, les raisons ne sont peut-être pas les mêmes pour tout le monde, mais ce n'est pas le but recherché. Ce qui est recherché est le soutien du plus grand nombre de personnes dans le processus de réinsertion sociale et professionnelle.

Conclusion de cette étude

L'étude de cas du Forum économique de Verdun a en effet montré qu'il était **possible d'améliorer de façon très sensible les facteurs d'employabilité, pour peu que les conditions soient réunies.** Parmi celles-ci, et des plus importantes, le comportement de l'employeur à l'égard de ses employés d'un genre, disons le particulier, s'est avéré central dans toute la démarche de réinsertion. Au delà des attributs personnels des employés, des aléas du marché du travail et des limites conceptuelles propres aux programmes d'employabilité la qualité du contact avec un employeur après une absence plus ou moins longue du monde du travail peut être fatale quant à l'avenir de la tentative de réinsertion des exclus.

On peut mentionner de façon très synthétique les améliorations notables observées chez les employés du Forum économique de Verdun :

- Les employés sont dans un état d'esprit plus disposé à la réinsertion professionnelle en raison de leur perception hautement positive de leur expérience au Forum économique de Verdun. Il est frappant de constater les progrès enregistrés dans les facteurs d'employabilité, notamment chez les employés les moins préparés à affronter les rudes conditions du marché de l'emploi (le goût et l'envie de travailler, la confiance en soi etc.).
- Globalement les employés ont acquis une expérience de travail valorisante qui pourrait s'avérer un actif ou un atout supplémentaire non négligeable sur le marché du travail.
- Le Forum économique de Verdun a été pour beaucoup d'employés une opportunité de rompre l'isolement social et professionnel dans lesquels ils se trouvaient. Ceci a été rendu possible grâce à la place occupée par le Forum dans le milieu.
- Le Forum économique de Verdun a permis à de nombreux employés de mieux accéder au marché du travail en perpétuel changement. De par la fonction occupée et les relations de travail nouées, les employés améliorent leur visibilité dans un marché de travail qui, jusque là, restait inaccessible pour la plupart d'entre eux, faute de réseaux et de contacts.
- Le Forum économique de Verdun a été pour une partie du personnel, les secrétaires notamment, l'occasion de compléter leur formation en bureautique grâce aux nouveaux outils informatiques disponibles chez l'employeur.
- Les responsables du Forum économique de Verdun se sont employés à impliquer

- les employés dans les activités nobles de l'organisation, ce qui a favorisé leur valorisation et leur apprentissage. Cette attitude a contribué à créer un climat de travail hautement apprécié par les employés et a permis d'éviter la marginalisation professionnelle qui, généralement, conduit à l'échec dans la réalisation de l'objectif visé.
- La nature de l'activité du Forum économique de Verdun a induit un mode de gestion par projet qui répond le mieux au type d'environnement plutôt volatile dans lequel évolue l'organisation. Le risque lié à ce mode de gestion est le sentiment d'isolement dont pourrait souffrir le personnel en charge des projets. Ce qui n'est pas le cas des autres catégories de personnel.
 - La recherche d'emploi durant le contrat ne semble pas s'être intensifiée pour une large partie des employés pour les raisons suivantes :
 - la charge de travail,
 - le sentiment illusoire de permanence,
 - la réhabilitation ou la réadaptation de l'employé,
 - ou possiblement la combinaison des trois.

Quelques conséquences de cette étude

Le Forum économique de Verdun a tenu compte des résultats de cette étude tant au niveau de la population étudiée que de l'organisme. Ainsi, suite à cette étude, le Forum économique de Verdun a accentué ses efforts auprès des employés dans le suivi, le soutien et le support à la recherche d'emploi. Ce support a pu se concrétiser plus particulièrement à l'aide de subventions telles que celles accordées par le Fonds de lutte contre la pauvreté en 1998-1999 et en 1999-2000. Un certain nombre de postes liés à l'encadrement du personnel et au suivi des différents projets a contribué à améliorer les conditions d'employabilité. Des outils ont été développés ex. plan d'employabilité, formulaire d'évaluation de l'employé comportant les 3 volets : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Par ailleurs, une formation individualisée sur mesure a pu être offerte aux employés tenant compte de leurs besoins, formation, expérience. Tous ces éléments ont favorisé le développement de l'employabilité et se sont traduits par des résultats positifs en terme de placement. Les statistiques obtenues en regard du mouvement du personnel (obtention d'un emploi et/ou retour aux études) affecté aux projets Multiservices et Jardin du citoyen sont éloquentes à ce sujet.

Contexte de l'expérience de travail

Pour mieux apprécier les résultats obtenus avec les cohortes (1997-2000) des projets Multiservices et Jardin du citoyen, nous nous devons de présenter certaines informations liées au contexte de travail où s'est déroulée l'expérience. D'abord, chaque employé est évalué lors de son embauche. Sur la base de cette évaluation, un plan d'employabilité est réalisé tenant compte des besoins de l'employé, de sa formation et de son expérience. Un plan d'actions est alors produit pour chaque employé. Une formation individualisée est offerte tenant compte de ses besoins et de la fonction occupée et souhaitée. Un suivi du plan d'employabilité est assuré. Une évaluation du rendement est faite de façon régulière.

Cette évaluation porte sur trois aspects le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Des recommandations sont émises découlant de cette appréciation qui se fait conjointement par l'employé et l'employeur.

Voici quelques précisions supplémentaires sur le processus utilisé et les résultats obtenus :

Élaboration du plan d'employabilité

Les plans d'employabilité visent les objectifs suivants :

- ✓ Qualité et pertinence du projet professionnel
- ✓ Communication utilisée dans les démarches de recherche d'emploi
- ✓ Dynamisme mobilisé dans les recherches
- ✓ Difficultés rencontrées
- ✓ Stratégie d'insertion – plan d'action

Il existe trois modèles de plan d'employabilité, chacun répondant à des besoins spécifiques. Pour faciliter l'élaboration du plan d'employabilité, nous avons acquis deux logiciels spécialisés.

Au cours de la période de financement par le Fonds de lutte contre la pauvreté, dans certains cas spécifiques, des extensions pouvant aller jusqu'à 16 semaines, pouvaient être consenties par le Centre local d'emploi (CLE) afin de permettre à un employé de consolider son plan d'action. Plusieurs succès sont dûs à ces extensions.

Le responsable de l'employabilité gère le processus menant au plan d'employabilité et comporte les étapes suivantes :

- ✓ Le responsable de l'employabilité rencontre l'employé afin de produire le plan un mois suivant l'embauche et la réussite de la probation;
- ✓ Le chef d'équipe, le responsable de l'employabilité et le chargé de projet discutent le plan d'action;
- ✓ Une fois le plan rédigé, l'employé le signe pour approbation;
- ✓ La coordonnatrice du Forum prend connaissance du document et le transmet au CLE;
- ✓ L'agent rencontre l'employé afin de confirmer ou d'infirmier le plan d'action;
- ✓ Un suivi du plan d'action est fait.

Nous avons utilisé un logiciel très performant du GRICS, le co-pilote insertion, qui s'est avéré un bon outil en terme de recherche d'emploi et de développement de l'employabilité.

Formation

La formation est toujours en lien avec le développement du programme d'insertion.

Lors des premières subventions du Fonds de lutte contre la pauvreté en 1998, le Forum économique de Verdun, en collaboration avec la Commission scolaire Marguerite

Bourgeois, le Cégep André Laurendeau et les organismes du milieu désiraient offrir des programmes scolaires permettant d'acquérir des crédits académiques notamment en bureautique, programmation informatique, infographie, français, anglais et horticulture.

Ensuite, durant l'année, nous avons opté, après discussion avec la Commission scolaire, pour de la formation en cours d'emploi, sans crédit académique. La courte durée du passage au Forum économique de Verdun et le faible niveau scolaire des personnes en insertion ne permettaient pas d'atteindre les standards minimum de la Commission scolaire afin d'obtenir les crédits académiques.

La nouvelle formule était mieux adaptée à notre échelle de production et a donné de meilleurs résultats en terme d'acquis pour les employés. Ainsi on passait rapidement des enseignements théoriques à des apprentissages concrets au niveau du travail. Les employés ont été amenés à considérer ces acquis comme des habiletés transférables sur le marché du travail au lieu d'aborder l'enseignement comme une course à un diplôme.

La formation dispensée est un parcours «à la carte» dans l'ensemble des activités de formation disponibles en fonction des besoins des individus. En aucun cas, les activités n'étaient obligatoires pour tous.

Plus de 800 heures de formation ont été données aux employés de la cohorte 2 du projet Multiservices. L'expérience de la cohorte 1, à laquelle plus de 600 heures de formation ont été fournies, a permis à l'organisation de repenser son mode de formation. Les contenus ont alors été transmis individuellement et sur de la matière reliée directement au travail. Une norme de sept (7) heures de formation par semaine a été établie comme un maximum acceptable. Dans le cadre du projet Jardin du citoyen, près de 1200 heures de formation ont été données pour l'ensemble des deux cohortes.

Évaluation du rendement des employés

L'évaluation du rendement a pour principal objectif de fournir un outil de rétroaction et d'évaluation reflétant formellement le rendement de l'employé. De plus, l'évaluation facilite l'estimation des besoins de perfectionnement à court et à moyen terme et l'établissement d'un lien entre la rémunération et le rendement. Il faut toutefois spécifier que le passage d'une évaluation de rendement ne correspond pas implicitement à une augmentation salariale.

Les augmentations de salaire sont déterminées en fonction de plusieurs facteurs :

- ✓ L'exécution des tâches reliées à l'emploi
- ✓ Les exigences de l'emploi (formation et expérience)
- ✓ L'évaluation du supérieur immédiat
- ✓ La valeur du poste, en terme monétaire, sur le marché extérieur
- ✓ La masse monétaire disponible

Le responsable de l'employabilité gère le processus d'évaluation qui comporte les étapes suivantes :

- ✓ Déterminer la date d'évaluation

- ✓ Remplir la grille d'évaluation (chef d'équipe)
- ✓ Valider (chargé de projet et responsable de l'employabilité)
- ✓ Rencontrer l'employé (comité)
- ✓ Établir un plan d'action

Les évaluations de rendement sont faites de manière générale aux 3 ou 4 mois. Ce sont les coordonnateurs avec l'aide des professeurs qui évaluent les employés au niveau leur performance au travail ainsi qu'au niveau de leur formation académique.

Les employés ont tous été évalués. Pour ceux qui échouaient à une étape de l'évaluation, nous fixions un nouveau moment d'évaluation et propositions entre-temps un mini-plan d'action afin qu'ils puissent réussir l'évaluation à venir.

Les principaux motifs d'échecs aux évaluations étaient surtout liés à des problèmes de savoir-être, (absentéisme, refus de respecter l'autorité, manque de ponctualité, démotivation au travail suite à une désorganisation de la vie affective, maladie, problèmes de consommation de drogues, d'alcool ou autres). Dans certains cas, les échecs étaient liés à un savoir-faire déficient et problématique (ex. incompétence chronique, paresse au travail, refus d'apprentissage, consignes du contremaître non correctement appliquées par l'employé, problèmes de santé mentale).

Analyse du profil des employés

Caractéristiques des employés

L'analyse des caractéristiques des employés porte sur **183 employés au Forum économique de Verdun** dont 110 au projet du Jardin du Citoyen et 73, au projet Multiservices. Ces employés se distribuaient dans deux cohortes soit la cohorte 1 correspondant à la période débutant le 27 octobre 1997 (durée d'environ un an) et la cohorte 2 débutant le 1er mars 1999 (durée d'environ un an) et se terminant le 10 novembre 2000. Pour les fins de la présentation, les données des cohortes 1 et 2 sont regroupées par projet (Multiservices et Jardin).

Les participants engagés dans les deux projets **Multiservices et Jardin du Citoyen** sont des **personnes en situation d'exclusion dont plusieurs ont connu des échecs répétés pour différentes raisons personnelles ou autres**. Pour en décrire le profil, nous vous présentons les données selon le sexe, le lieu de résidence, l'âge, le statut, le niveau de scolarité, la source de revenu et la source de référence. Les données se rapportant au mouvement du personnel sont traitées dans les résultats observés.

Projet Multiservices

Les personnes employées dans **Multiservices** sont majoritairement des femmes (68.5%) qui proviennent principalement de Verdun et du sud-ouest. Près de 25% des participants se situent dans le groupe d'âge de 20 à 29 ans alors que la moitié ont 40 ans et plus. Plus du quart des employés de Multiservices sont dans la catégorie monoparentale.

Plusieurs employés étaient considérés comme étant démunis (sans revenu) au moment de leur embauche alors que les autres soit 69.9% étaient rémunérés par le Centre local d'emploi, donc prestataires de la sécurité du revenu. La majorité des employés (79.4%) ont une scolarité se situant soit au niveau secondaire ou collégial. Environ vingt pour cent (20.5 %) des employés ont une scolarité de 1er cycle universitaire ou 2e cycle. La majorité des candidatures (94.5%) sont référées par un organisme de services de main d'oeuvre autre que le Centre local d'emploi (CLE).

Si l'on regarde les antécédents d'emplois, près de 40% des employés avaient soit occupé des « jobines » ou ne possédaient aucune expérience. Sur l'ensemble des employés, 94.5% étaient considérés comme exclus depuis plus d'un an alors que les autres l'étaient depuis moins d'un an. Par ailleurs, plus de 13 % des employés, dont la majorité était des femmes, étaient considérés comme handicapés. Près de 10% des employés se retrouvaient dans la catégorie « minorités visibles ».

Projet Jardin du Citoyen

Contrairement au projet Multiservices, les employés du projet **Jardin du Citoyen** sont majoritairement des hommes. Cette différence peut s'expliquer par les fonctions qui font surtout référence à une certaine force physique et à des tâches surtout reliées à l'entretien et à l'aménagement horticole. Les employés proviennent principalement de Verdun et de la région immédiate. Le groupe d'âge où l'on retrouve le plus de participants est celui des 30 à 39 ans (30.9 %). Le groupe des jeunes de 20 à 29 ans est relativement important soit près de 27 %.

Un certain nombre d'employés sont de type monoparental (15.5%) ou ex-psychiatisés (près de 30 %) ou ex-détenus (16.4%). La majorité des employés ont une faible scolarité soit par des études secondaires non terminées (29.09 %) ou terminées, soit 38.2 %.

Plusieurs des employés étaient, au moment de leur embauche, considérés soit comme démunis (18.2 %) ou étaient subventionnés par la sécurité du revenu. Presque tous les employés nous ont été référés par un autre organisme que le CLE soit un autre service de main d'oeuvre. Près de 90 % des employés avaient été exclus du marché du travail depuis plus d'un an. En outre, plusieurs d'entre eux ont eu un travail temporaire « jobines ». Bon nombre d'employés étaient handicapés (29.1%) et plus de 12% se retrouvaient dans les minorités visibles. Dans cette catégorie, près de 10% se situaient aussi comme ex-psychiatisés. La proportion des handicapés s'élève à 93.5% chez les ex-psychiatisés. On y retrouve presque autant de femmes (45.2%) que d'hommes (48.4%).

Résultats observés

L'analyse de nos statistiques périodiques nous a permis de constater une **évolution positive** de la progression de nos employés à différents niveaux. En effet, nous avons pu observer que plus on avance dans le temps, plus l'expérience, les apprentissages et les acquis permettent à l'employé de se faire valoir et d'obtenir un emploi à la mesure de ses capacités et à la satisfaction de l'employeur. Ainsi, sur l'ensemble des départs du projet **Multiservices, plus de 76.7% des employés avaient quitté soit pour un emploi ou pour un retour aux études et plus de 62.7% des employés du projet du Jardin avaient quitté pour la même raison. Il en est de même pour plus de la moitié (53.8%) des**

employés ex-psychiatisés des projets Multiservices et Jardin du citoyen.

L'expérience de la Phase (1997-2000) ajoutée à celle des années antérieures soit depuis l'origine du Forum économique de Verdun (1991), nous amène à conclure que la clientèle que nous employons dans le cadre de Multiservices et du projet du Jardin est une **clientèle fortement désavantagée** à plusieurs points de vue (personnel, familial, social, professionnel, etc.). **Les projets Multiservices et Jardin du citoyen permettent de répondre à un besoin en favorisant chez ces employés leur engagement dans une démarche d'insertion individualisée qui va leur permettre d'accéder au monde du travail, de leur faire retrouver l'estime de soi, le goût et la capacité de vivre.**

TÉMOIGNAGES

Pour compléter la présentation de ce rapport, il nous semble opportun de vous présenter un certain nombre de témoignages provenant de personnes significatives dans la communauté, de partenaires et d'intervenants impliqués dans les projets.

Le but de ces témoignages est d'obtenir de la part des personnes interrogées leurs opinions ou perceptions de la contribution à la revitalisation du milieu et au développement de la communauté de ces personnes fragilisées employées dans le cadre des projets du Forum économique de Verdun.

Pour situer le contexte théorique de ces témoignages, nous aimerions souligner que le développement local est l'échelon de base d'une véritable démocratie et de l'apprentissage de la citoyenneté. Aussi, tel que mentionné par William Ninacs en mars 2000, qui souscrit entièrement à ce qui suit : *« À une échelle qu'il peut saisir et dans un langage qui soit le sien, chacun peut dire son mot, exprimer ses aspirations, mobiliser ses ressources en intégrant ses choix dans des perspectives dynamiques et plus vastes. Il ne suffit pas d'être acteur de son développement, encore faut-il en être véritablement l'auteur »* (Dinet, 1997 :318).

Une des clefs de réussite en développement local s'exprime ainsi : des projets qui offrent des occasions aux individus de contribuer au développement de leur communauté par le biais d'actions concrètes bien planifiées et coordonnées (ce qui passe par le développement de leurs compétences et de leurs habilités).

Dans cette perspective, la principale question qu'il faut se poser est de savoir si, à l'aide de clientèles fragilisées et d'un milieu favorable à leur épanouissement et à leur expérience, elles peuvent contribuer au développement de leur milieu tout en développant leurs compétences et leurs habilités dans un champs d'action.

Pour obtenir réponse à cette question, nous avons procédé par entrevues enregistrées auprès de 10 personnes oeuvrant dans le milieu à savoir des représentants de la ville, des représentants d'institutions partenaires dans le domaine de la santé mentale ou de personnes significatives dans la communauté. Nous avons garanti la confidentialité de leurs témoignages à moins d'une autorisation écrite de leur part.

Un court questionnaire d'entrevue a été appliqué selon les catégories interviewées. Il se

compose surtout de questions ouvertes pour obtenir le plus d'informations possible à partir des perceptions ou opinions émises, ce qui peut permettre de mettre en relief certains constats. Un vidéo synthèse de ces entretiens a été réalisé et est disponible.

Constats

Les entretiens ont permis de dégager certains éléments de réponse se rapportant à la question suivante :

Est-ce que à l'aide de clientèles fragilisées et d'un milieu favorable à leur épanouissement et à leur expérience, elles peuvent contribuer au développement de leur milieu tout en développant leurs compétences et leurs habiletés dans un champs d'action?

Les éléments de réponse recueillis par les témoignages obtenus auprès de personnes oeuvrant dans le milieu permettent de faire les constats suivants :

- ✓ Développement des compétences et habiletés;
 - * ex. amélioration de la connaissance de soi, la créativité, l'autonomie, l'augmentation des connaissances sur l'application de la théorie du développement local, la dynamique de groupe, l'animation, l'horticulture;
- ✓ Expérience enrichissante, positive et valorisante;
- ✓ Développement de liens sociaux;
 - * ex. contacts avec les partenaires, les organismes, les institutions, le milieu, les citoyens
- ✓ Développement de la capacité à entrer en contact avec les autres;
 - * ex. développement de la capacité à communiquer;
- ✓ Persévérance et détermination malgré les obstacles personnels ou autres;
- ✓ Amélioration de la santé;
- ✓ Exercice de responsabilité;
- ✓ Acquisition de nouveaux outils;
- ✓ Amélioration des attitudes au travail;
- ✓ Acquisition de métier;
- ✓ Amélioration de la qualification professionnelle;
- ✓ Amélioration de la confiance en soi;
- ✓ Amélioration du goût de travailler;
- ✓ Obtention d'un emploi en cours de stage ou suite au stage;
- ✓ Contribution à la revitalisation du milieu et au développement de la communauté;

Somme toute, il se dégage de ses entretiens plusieurs facteurs positifs favorables au développement des personnes fragilisées et de leur milieu.

CONCLUSION

L'implication des personnes fragilisées ou en difficulté comme acteurs et partenaires dans la mise en place d'un projet de développement local dans la ville de Verdun est un exemple, avec des limites certes, qui met en relief que la société crée souvent l'exclusion et la pauvreté. Une assistance sociale parfois humiliante, une concentration des efforts déployés sur les handicaps et les faiblesses contribuent souvent à maintenir des personnes fragilisées dans une situation de misère chronique.

Les gens en difficulté que l'on retrouve en grand nombre dans des milieux défavorisés, peuvent puiser à même leur potentiel ou leurs talents, souvent méconnus et inexploités, pour améliorer leurs conditions de vie et leur niveau de vie. Ils ont besoin de se sentir supportés. On leur donne trop souvent l'impression que nous les professionnels de la santé, de l'éducation ou de l'insertion, savons ce qu'ils ont besoin pour les soutenir dans leurs maladies, leurs handicaps ou leurs difficultés. La longue expérience que nous avons eue au cours des dix dernières années, nous démontre **qu'ils veulent qu'on les considère comme des gens dignes et capables de devenir relativement autonomes, pourvu qu'on les supporte et qu'on leur donne la chance de véritablement s'intégrer dans la communauté.**

La pauvreté est un problème de société complexe où les solutions sont multiples mais on élimine trop souvent comme éléments de solution les ressources extraordinaires de ceux qui sont aux prises avec la pauvreté.

« Si tu veux donner à manger à quelqu'un un jour, donne-lui un poisson, mais si tu veux le nourrir toute sa vie, apprend-lui à pêcher. »