

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 07-14

Avis évaluatif supplémentaire sur le projet d'expérimentation *À l'emploi !*

Par Alexandra Prohet et Lucie Dumais

**École de travail social
Université du Québec à Montréal**

Décembre 2007

TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes	ii
INTRODUCTION	1
Les résultats	2
Une analyse compréhensive de cinq paramètres	10
<i>I – La sélection et l’admission des candidats au projet</i>	10
<i>II – La formation</i>	11
<i>III – L’intégration et le maintien en emploi</i>	13
<i>IV – La sensibilisation des milieux de travail</i>	14
<i>V – Le fonctionnement organisationnel d’ensemble du projet</i>	16
CONCLUSION	19
BILAN : les outils développés	21

LISTE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX

Tableau 1 : Le suivi des participants des cohortes 1 à 7 par rapport aux résultats cumulatifs.....	3
Tableau 2 : Les placements en emploi	4
Tableau 3 : Les placements en emploi, milieu d’insertion et stage.....	5
Tableau 4 : Recensement des milieux d’emploi, période de mai 2005 à juin 2007.....	7
Tableau 5 : Les caractéristiques des emplois actifs.....	8
Tableau 6 : Les outils développés	22
Graphique 1 : Situation des participants, résultats cumulatifs au 30 juin 2007	2
Graphique 2 : Temps moyen avant le premier emploi	5
Graphique 3 : Échelle de rémunération des participants en emploi.....	8

LISTE DES ACRONYMES

AMO :	Action main-d'œuvre inc.
ATEDM :	Autisme et troubles envahissants du développement Montréal
CIT :	Contrat d'intégration au travail
CRDI :	Centre de réadaptation en déficience intellectuelle
LAREPPS :	Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales
RHDSC :	Ressources humaines et Développement social Canada
TED :	Trouble envahissant du développement

INTRODUCTION

Suite à l'expérimentation du projet pilote *À l'emploi !* ses promoteurs, Action Main-d'œuvre inc. (AMO) et Autisme et troubles envahissants du développement-Montréal (ATEDM) ont obtenu de leurs bailleurs de fonds un financement supplémentaire. L'équipe du projet *À l'emploi !* s'est alors engagée pour six mois dans une phase dite de consolidation dont l'objectif était, comme son nom l'indique, d'une part de travailler à bonifier et à consolider les outils développés lors de la phase précédente d'expérimentation et d'autre part, de concentrer les efforts de l'équipe afin de placer en emploi les participants du projet encore en recherche d'emploi. Alors que la phase d'expérimentation a pris fin au terme du mois de décembre 2006, la phase de consolidation a débuté sans transition le 5 janvier 2007 pour se poursuivre jusqu'au 29 juin de la même année¹. Une des conditions inhérentes au financement de cette nouvelle phase du projet *À l'emploi !* stipulait que son équipe devait accueillir 12 nouveaux participants pour lesquels les bailleurs de fonds avaient fixé un objectif d'intégration en emploi de 66% (soit 8 personnes sur 12).

C'est dans ce contexte que le LAREPPS, en sa qualité de responsable de l'évaluation du projet lors de sa phase d'expérimentation a été invité à prolonger ses travaux. Le laboratoire de recherche s'est alors engagé à mener une enquête supplémentaire de manière à donner un avis additionnel sur les ajustements faits par l'équipe du projet durant les six mois de cette phase de consolidation.

Objectif général² :

Offrir un avis éclairé sur les améliorations apportées au projet *À l'emploi !* pour les personnes participantes et pour le fonctionnement même du projet.

Cet avis additionnel formulé par le LAREPPS porte essentiellement sur les activités mises en place autour des 12 nouveaux participants (divisés en deux groupes de formation distincts, les cohortes 8 et 9). Il permet également à l'équipe de recherche d'établir un suivi à plus long terme des participants des cohortes 1 à 7 entrés en formation au moment de la phase d'expérimentation. Comparé à l'évaluation du projet lors de sa phase d'expérimentation, l'équipe de recherche du LAREPPS a mené cette nouvelle enquête selon les principes d'un devis allégé de collecte de données et d'analyse. Dans ce cadre, ce sont en tout 18 entrevues³ qui ont été réalisées sur une

¹ Il est à noter que suite à cette phase de consolidation, le projet *À l'emploi !* s'est engagé dans une seconde phase de consolidation (du début juillet jusqu'à la fin septembre 2007). Le présent rapport porte exclusivement sur les données colligées lors de la première phase de consolidation (de janvier à juin 2007). C'est donc uniquement à celle-ci qu'il est fait référence tout au long du présent document.

² Avis évaluatif additionnel sur le projet *À l'emploi !* (avril-septembre 2007) : devis proposé de collecte et d'analyse, Lucie Dumais, LAREPPS / École de travail social, UQAM, avril 2007.

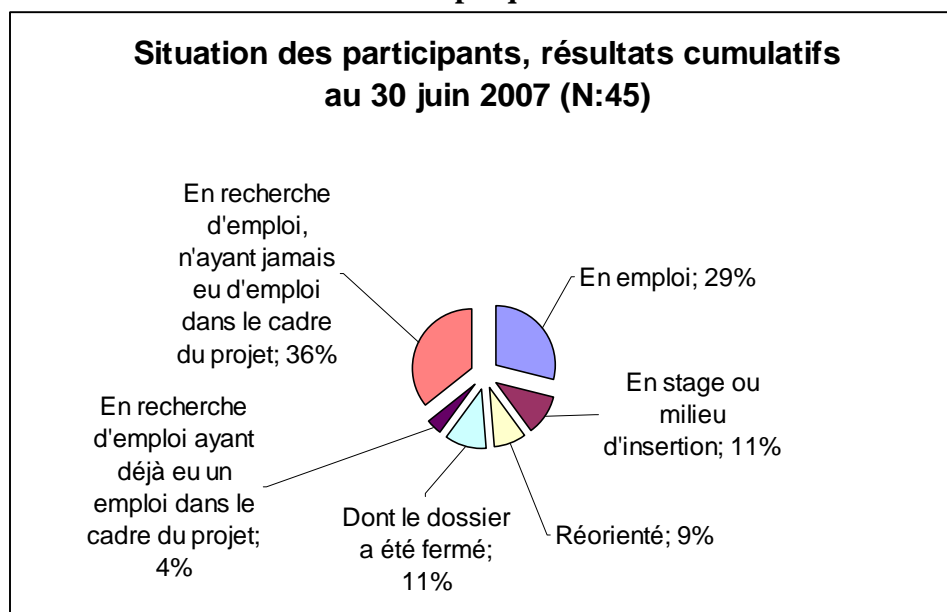
³ Deux entrevues collectives avec l'équipe d'intervenants, quatre entrevues en milieu de travail (employeur ou superviseur), 12 entrevues individuelles avec les membres de l'équipe du projet (direction/promoteurs, intervenants et consultants externes).

période s'étalant d'avril à juillet 2007. Elles ont ensuite été analysées selon des techniques qualitatives, alors que les données de suivi des participants des cohortes 1 à 9 ont bénéficié d'une analyse quantitative en fonction de plusieurs indicateurs choisis. Les nouveaux outils développés par l'équipe des intervenants du projet *À l'emploi!* et mis à la disposition de l'équipe de recherche du LAREPPS ont également fait l'objet d'une analyse non pas tant afin d'en évaluer le contenu clinique, mais plutôt dans le but de déterminer dans quelle mesure ces outils participent à l'amélioration ou à la bonification du projet.

LES RESULTATS⁴

Le graphique 1 (ci-dessous) permet de saisir d'emblée la situation de tous les participants du projet (N : 45) par rapport à leur cheminement vers l'emploi, ceci au terme de la phase de consolidation. On constate que 29% des participants au projet toutes cohortes confondues (cohortes 1 à 9) ont décroché un emploi, alors que 11% d'entre eux se trouvent en stage ou en milieu d'insertion. Ce sont par ailleurs 40% des participants qui sont toujours en recherche d'emploi.

Graphique 1



Si l'on compare à présent ces résultats à ceux obtenus au terme de la phase d'expérimentation⁵, on relève qu'il y a eu une hausse du taux d'intégration en emploi. En l'espace de six mois, le

⁴ Les chiffres ou statistiques qui suivent ont été calculés à partir des données recueillies jusqu'au 30 juin 2007.

⁵ Voir le Graphique 1 «Situation des participants au terme de l'expérimentation (N : 33)», du rapport d'évaluation.

nombre de participants placés en emploi est passé de 20 à 29%, alors que le nombre de personnes en stage ou milieu d'insertion a lui aussi augmenté de 2% (de 9 à 11%).

Le tableau suivant nous permet à présent de faire le suivi plus en détail des 33 participants de la phase d'expérimentation (cohortes 1 à 7) par rapport au nombre total de participants au projet (cohortes 1 à 9).

Tableau 1
Le suivi des participants des cohortes 1 à 7 par rapport aux résultats cumulatifs

	Résultats au terme de la phase d'expérimentation, 12/06 (N : 33)	Situation des participants de la phase d'expérimentation au terme de la phase de consolidation, 06/07 (N : 33)	Résultats cumulatifs au terme de la phase de consolidation, 06/07 (N : 45)
Dossiers fermés	1	1	5
Participants réorientés vers d'autres services	7	- 4 réorientés - 3 sont retournés en recherche d'emploi	4
Participants en stage ou en milieu d'insertion	4	- 1 a été placé en emploi - 2 sont retournés en recherche d'emploi - 1 dossier fermé	- 3 en stage - 2 en milieu d'insertion
Participants en emploi au terme de la phase concernée	7	- 4 toujours dans le même emploi* - 1 a changé d'emploi - 1 a perdu son emploi** et se retrouve en recherche d'emploi - 1 dossier fermé***	13

* Parmi ces 4 participants en emploi, une personne se trouve en situation d'interruption de contrat pendant la période estivale. Toutefois, son contrat sera renouvelé à la rentrée scolaire.

** Ce participant a perdu son emploi parce que l'entreprise qui l'avait engagé a fermé ses portes.

*** Ce participant a déménagé en région.

Au terme de la phase d'expérimentation (en décembre 2006), sur 33 participants, 7 étaient en emploi et 4 en stage ou milieu d'insertion. Parmi les 7 participants placés, 5 se sont maintenus en emploi (4 dans le même emploi + 1 ayant changé de travail). On les retrouve parmi les 13 participants en emploi au 30 juin 2007. Cela signifie donc qu'il y a eu 8 intégrations en emploi supplémentaires pendant la phase de consolidation. Il est à noter que parmi ces 8 personnes intégrées en emploi, 7 d'entre elles appartiennent aux cohortes 1 à 7 et une à la cohorte 8. Aucun participant de la cohorte 9 n'a été placé en emploi.

Le tableau 1 nous permet encore de souligner que les 5 personnes placées en stage ou milieu d'insertion en juin 2007 ne sont pas les mêmes que celles qui étaient dans cette situation six mois plus tôt. En fait, parmi les 4 personnes qui étaient en stage ou en milieu d'insertion en décembre 2006, 2 sont retournées en recherche d'emploi. De la même manière, un participant qui était en emploi en décembre 2006 a perdu son travail et se retrouve à nouveau en recherche d'emploi en juin 2007. Tous ces éléments associés au fait que le nombre de participants en emploi (toutes cohortes confondues) a globalement augmenté amènent à établir deux constats. Cela signifie d'une part, qu'il y a eu un taux de maintien en emploi significatif depuis la phase expérimentale (environ 70%). D'autre part, cela signifie aussi qu'il y a eu un certain nombre de placements supplémentaires (en emploi et en stage ou milieu d'insertion) réalisés au cours de la phase d'expérimentation.

La lecture du tableau 2 ci-dessous nous amène à établir un distinguo éloquent. Il nous permet en effet de mieux différencier le nombre de placements enregistrés (ou nombre total d'emplois trouvés) de celui des participants en emploi. Là encore, il convient de distinguer le nombre des participants placés au moins une fois en emploi (comprenant un certain nombre de participants qui ne se sont pas maintenus en emploi) de celui des participants toujours en emploi au terme de la phase concernée. On note alors qu'au terme de la phase de consolidation, c'est en tout 17 personnes soit 38% du nombre total des participants au projet qui ont été placées au moins une fois en emploi. Sur ces 17 personnes, certaines ont eu plusieurs emplois différents (en tout 23 emplois différents pour 17 personnes). Sur ces 17 personnes, seules 13 d'entre elles ont conservé leur emploi, ce qui correspond au taux d'intégration en emploi de 29% dont nous avons déjà fait mention plus haut.

Tableau 2
Les placements en emploi

	Période d'expérimentation du 04/05 au 12/06 (N : 33)	Résultats cumulatifs au 06/07 (N : 45)
Placements enregistrés*	13	23
Nombre de participants placés au moins une fois	10 ou 30%	17 ou 38%
Nombre de participants toujours en emploi au terme de la phase concernée**	7 ou 21%	13 ou 29%

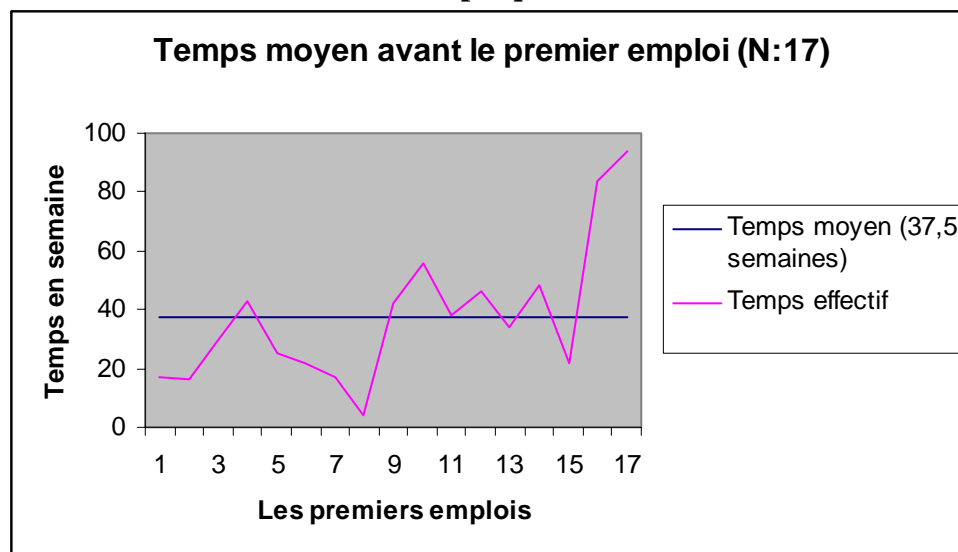
* Sont comptabilisés les placements dans des emplois rémunérés et non les stages ou autres placements en milieu d'insertion. De plus, nous avons comptabilisé les emplois trouvés dans le cadre du projet pilote, à l'exception d'un contrat «à la pige» de quelques heures.

** Deux autres placements en emploi ont été effectués au début juillet 2007, soit après le terme de notre phase de collecte de données.

Observons à présent combien de temps cela a pris pour ces 17 personnes ayant été placées au moins une fois en emploi avant d'intégrer leur premier travail. Le graphique ci-dessous illustre le fait qu'il y a eu, tout comme nous l'avons déjà observé pour la phase d'expérimentation, une grande disparité dans le temps effectif écoulé avant que les participants ne commencent à travailler. Cela a pu prendre de 4 à 94 semaines. Cela signifie aussi qu'en moyenne, le temps

écoulé avant de trouver un premier travail a largement augmenté par rapport à celui répertorié pour la phase d'expérimentation. En effet, il a fallu en moyenne un peu plus de 37 semaines depuis le premier jour de leur formation avant que les participants soient placés dans leur premier emploi, contre 25 semaines lors de la phase d'expérimentation.

Graphique 2



Au nombre des placements en emplois effectués, s'ajoute encore celui des placements faits en milieu de stage ou milieux d'insertion socioprofessionnels. Au total, comme nous pouvons le voir dans le tableau 3, ce sont 32 placements qui ont été enregistrés au 30 juin 2007.

Tableau 3

Les placements en emploi, milieu d'insertion et stage

Les placements enregistrés, résultats cumulatifs au 30/06/07 (N : 45)	
Placements en emploi	23
Placements en milieu d'insertion*	5
Placements en stage**	4
TOTAL	32

* Nous n'avons pas pris en compte dans ce chiffre le placement d'un participant qui n'a été présent que 6 heures dans son milieu d'insertion.

** Le chiffre annoncé ne prend pas en considération les expériences de bénévolat. Nous avons pris ici en considération les stages d'une durée de plus de 3 jours.

En bref, les statistiques présentées dans les tableaux 2 et 3 illustrent bien le fait que l'équipe du projet est parvenue, dans l'espace des 6 mois de la phase de consolidation, à augmenter le taux de placement des participants au projet de façon significative.

Un autre tableau (Tableau 4) détaille la nature des 23 placements en emploi enregistrés dont nous venons de parler. On voit donc que sur les 23 emplois décrochés, 9 ont fait l'objet de rupture de contrat (3 démissions, 4 mises à pied, un participant retiré de son milieu de travail et une fermeture d'entreprise) tandis qu'un contrat n'a pas été renouvelé. Ce tableau fait également la recension du type d'emploi occupé par les 17 participants pour les 23 emplois en question. Ainsi, sur les 23 postes de travail recensés, 1 est un poste de soutien dans le domaine scientifique, 4 sont des postes de techniciens en informatique et 18 autres sont des postes de commis (bureau, magasin, industrie) ou d'aide technique (cuisine, ébénisterie). Sur les 13 participants en emploi à la fin de l'expérimentation, 1 participant occupe un poste de technicien en informatique et 1 autre, le poste de soutien dans le domaine de la recherche scientifique. Les 11 autres participants en emploi remplissent des fonctions de commis ou d'aide.

Tableau 4
Recensement des milieux d'emploi

Période de mai 2005 à juin 2007

	Employeur	Titre employé	Contrat actuel	Raison du départ
1	Auberge-restaurant	Aide-cuisinier		Démission d'employé
	Restaurant	Aide-cuisinier		Mise à pied
	Auberge-restaurant	Aide-cuisinier	Oui	
2	Fruiterie	Commis		Mise à pied
	Cinéma	Placier	Non	Démission d'employé
3	Institut de design	Assistant infographie		Non renouvellement contrat
	Entreprise de gestion informatique	Programmeur junior	Oui	
4	Animalerie	Préposé à l'entretien cages	Oui	
5	Entreprise de logiciels	Testeur web	Non	Fermeture de l'entreprise
6	Production menuiserie	Aide-ébéniste		Démission d'employé
	Production menuiserie	Apprenti- ébéniste	Oui	
7	Atelier produits entretien automobile	Aide-production	Oui	
8	Pharmacie grande surface	Commis de plancher		Mise à pied
	Détaillant grande surface produits électroniques	Commis de plancher	Non	Retiré du milieu d'emploi
9	Entreprise de logiciels	Apprenti technicien	Non	Mise à pied
10	École	Préposé bibliothèque	Oui	
11	Ferme urbaine	Assistant	Oui	
12	Détaillant grande surface produits électroniques	Commis de plancher	Oui	
13	Fleuriste	Aide-fleuriste	Oui	
14	Détaillant vêtements spécialisés	Commis d'entrepôt	Oui	
15	Librairie	Aide commis libraire	Oui	
16	CRDI	Commis de bureau	Oui	
17	Hôpital	Assistant de recherche	Oui	

Le tableau 5 ci-dessous présente quant à lui les caractéristiques des emplois actifs au terme de la phase de consolidation.

Tableau 5
Les caractéristiques des emplois actifs

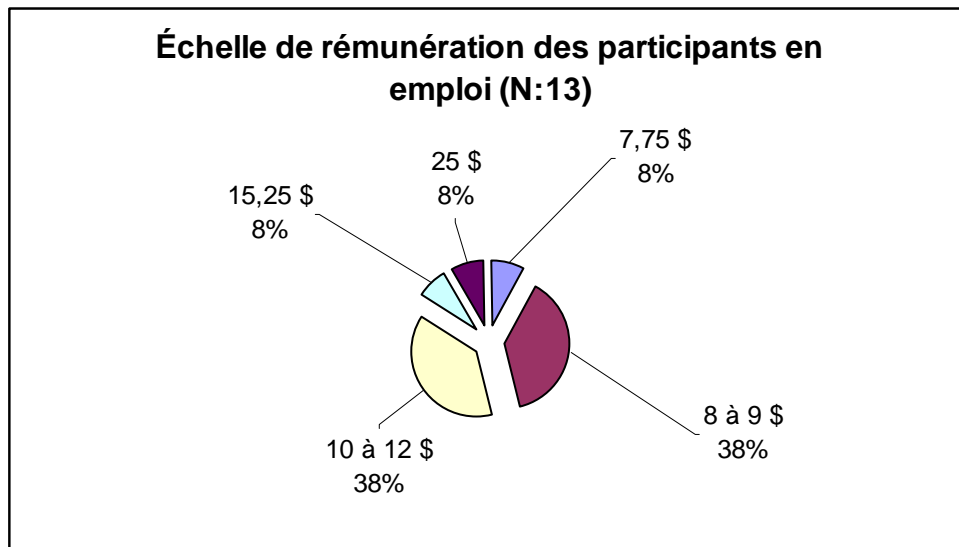
	Pa rt.	Durée emploi en semaine	Horaire hebdo**	Salair e horaire en \$	CIT en %	Milieu emploi
Maintien en emploi*	1	44	t. plein 25- 30 h	10	65	Bibliothèque d'école
	2	61	t. plein 40 h	10	75	Cuisine restaurant
	3	68	t. plein 40 h	9	65	Atelier produits entretien
	4	74	t. partiel 20 h	7.75	75	Animalerie
Intégration s en emploi faites pendant la phase de consolidation	5	13	t. partiel 20 h	8.5	75	Ferme urbaine
	6	8	t. plein 40 h	8	75	Entreprise gestion informatique
	7	1	t. partiel 15 h	10	115	Détaillant produits électroniques
	8	12	t. partiel 20 h	10	115	Fleuriste
	9	3	t. partiel 25 h	8.21	65	Détaillant vêtements spécialisés
	10	4	t. plein 40 h	11	70	Menuiserie/ébénisterie
	11	2	t. plein 28 h	8	115	Librairie
	12	12	t. plein 35 h	15.25		CRDI
	13	9	t. partiel 15 h	25		Hôpital

* Intégrations en emploi faites pendant la phase expérimentale.

** Temps partiel = moins de 25h et temps plein = 25h ou plus

Le graphique suivant nous permet d'établir une échelle de rémunération pour ces 13 participants en emploi.

Graphique 3



Ce graphique illustre le fait que la très grande majorité des participants en emploi, soit 76%, touchent un salaire de 8 à 12 \$. Seuls trois participants en emploi sur 13 représentent des exceptions. Un de ces trois participants perçoit un salaire légèrement supérieur au salaire minimum (7.75\$), tandis qu'un autre touche un peu plus de 15 \$ par heure et un dernier, 25 \$. Il est à noter que ces deux salaires les plus élevés correspondent aux deux seuls emplois sur les 13 répertoriés pour lesquels le travailleur ne bénéficie pas d'un CIT. Si l'on compare à présent ces résultats à ceux obtenus au terme de la phase d'expérimentation⁶, on relève une amélioration de la situation salariale des participants en emploi. En effet, à la fin de la phase d'expérimentation, c'était 29% des participants en emploi (N : 7) qui touchaient le salaire minimum. Aucun d'entre eux n'était rémunéré au-delà de 12 \$.

Au terme de cette présentation des résultats quantitatifs, un constat s'impose : il y a eu, au cours de la phase de consolidation de ce projet pilote, une augmentation du taux de placement des participants en emploi conjuguée à une certaine amélioration de leurs conditions salariales. Il convient à présent de voir dans quelle mesure ce bilan est à mettre en corrélation avec les aménagements apportés au projet *À L'emploi !* Le calendrier de collecte de données tel que nous l'avions conçu devait nous permettre de recueillir les informations nécessaires pour ce faire. Or, un épisode de roulement de personnel dont nous parlerons plus loin ne nous a pas permis de réaliser autant de focus group avec l'ensemble de l'équipe des intervenants que nous l'avions envisagé. Nous disposons, de fait, des données limitées pour répondre à cette question. Il nous est néanmoins possible d'établir certaines connexions en guise d'élément de réponse.

⁶ Voir le Graphique 2 «Échelle de rémunération des participants en emploi (N : 7)», du rapport d'évaluation.

Une analyse compréhensive de cinq paramètres

Le devis de recherche stipule que les données recueillies par l'équipe du LAREPPS lors de l'enquête supplémentaire réalisée dans le cadre de la phase de consolidation seront analysées en fonction de cinq activités distinctes développées dans le cadre du projet pilote:

- L'évaluation des candidats à l'admission;
- La formation;
- L'intégration et le maintien en emploi;
- La sensibilisation des milieux de travail;
- Le fonctionnement organisationnel d'ensemble du projet.

Rappelons que la démarche dialectique adoptée pour l'analyse de ces cinq paramètres vise à établir un exposé synthétique des changements qui ont été apportés au projet pilote au cours de ces six derniers mois en vue d'en circonscrire les améliorations.

I – L'ÉVALUATION DES CANDIDATS A L'ADMISSION

Au moment de constituer les cohortes 8 et 9, les nouveaux participants au projet n'ont pu être recrutés parmi les personnes inscrites sur les listes d'attentes qui avaient été ouvertes lors du déroulement de l'expérimentation. En effet, les personnes qui s'étaient inscrites sur ces listes soit avaient, pour la plupart, dépassé la limite d'âge fixée par un des bailleurs de fonds (30 ans), soit s'étaient entre-temps inscrites à des programmes scolaires ou de formation et souhaitaient finir leur session avant de s'engager à participer au projet *À l'emploi !* Ce sont finalement 12 participants⁷ qui ont été sélectionnés parmi un bassin de nouveaux candidats. La procédure de recrutement de ces participants est restée identique à celle mise en place lors de la phase d'expérimentation. Toutefois, les critères de sélection des candidats se sont limités davantage. Les personnes sélectionnées ne devaient pas être trop éloignées du marché de l'emploi. Elles devaient également avoir de bonnes habilités sociales de base, ne devaient pas *a priori* faire preuve de trop de psychorigidité. Outre le fait de favoriser une augmentation du taux d'intégration en emploi, ce processus de sélection des participants visait à constituer des groupes de formation qui soient relativement homogènes. (Entrevue n°7)

Il est question de réviser, à l'avenir, les principes de sélection des candidatures des participants potentiels ainsi que des modes de constitution des listes d'attente pour l'inscription au projet. De nouveaux outils ont été développés dans ce sens – une nouvelle fiche d'évaluation des candidatures assortie à une nouvelle grille d'entrevue. Il sera nécessaire, à l'avenir, que les promoteurs du projet précisent les buts de ces changements. Il est aussi envisagé de développer un système de collaboration avec le milieu scolaire afin de recruter davantage de participants et

⁷ Un de ces 12 participants était âgé de plus de 30 ans au moment de son inscription. Il est donc considéré comme un participant hors projet par RHDSC, c'est-à-dire qu'il bénéficie de la structure de formation sans bénéficier pour autant d'une allocation.

de créer un pont entre le monde du travail et celui de l'enseignement. Quelle forme organisationnelle cette collaboration adoptera-t-elle ? De plus, l'équipe a travaillé à réviser le contrat de participation signé par le participant qui a alors davantage pris la forme d'un contrat d'engagement bilatéral. En changeant la forme de ce document, ses concepteurs avaient pour but de stimuler la volonté des participants à s'investir de façon active dans le projet et, précisément, dans le processus d'évaluation et de formation. Ce document a pour but de leur faire comprendre sans équivoque dans quelle mesure cet engagement constitue un préalable déterminant dans leur parcours vers l'emploi. (Entrevue n° 17) Nous avons formulé une recommandation dans le cadre du rapport d'évaluation du projet expérimental, selon laquelle les parents des participants devaient être mieux informés quant à leur rôle et à leur implication dans un tel projet. Le contrat d'engagement bilatéral permet-il de faire une telle mise au point ?

II – LA FORMATION

Après une première étape d'évaluation correspondant à la phase de sélection des candidatures, les participants font l'objet d'une nouvelle forme d'évaluation, pendant la formation. Il s'agit alors d'établir le profil d'employabilité du participant, ses aptitudes et ses capacités. En fait, l'évaluation du participant est l'élément qui se trouve au cœur de la formation : bien le connaître permettra aux intervenants de le placer dans un milieu d'emploi adéquat. C'est là, selon nous, l'utilité essentielle de la formation.

C'est encore une fois dans cette perspective que se sont déroulées les formations des cohortes 8 et 9, qui ont bénéficié des mêmes grilles d'évaluation que celles développées lors de la phase d'expérimentation. À celles-ci se sont ajoutées les sessions de supervision clinique⁸ et les évaluations des cas jugés difficiles. Les évaluations individuelles⁹ avaient déjà été mises en place lors de l'expérimentation du projet. Ces évaluations visent à identifier des employeurs ou des milieux d'emploi potentiels pour des participants dont les motivations et aptitudes sont difficiles à cerner. Les séances de supervision clinique visent, quant à elles, à établir les principes d'une méthode d'intervention ou à développer certains outils auprès des participants qui posent problème. Toutefois, les conseillers en emploi semblent remettre en question l'efficacité et la pertinence de telles évaluations, qui, selon eux, sont trop éloignées de la réalité du milieu de travail. Les intervenants disent aussi ne pas nécessairement trouver réponse à leur question lorsqu'il s'agit de définir un milieu d'emploi potentiel pour le participant. (Entrevues n°7, 8, 9, 10)

Étant donné l'importance accordée au principe d'évaluation des participants dans leur parcours vers l'emploi, les outils d'évaluation ont fait l'objet d'un gros travail de consolidation, c'est-à-dire qu'ils ont été renforcés ou solidifiés. De nouvelles grilles d'évaluation ont ainsi vu le jour. Toutefois, ces outils, prêts au début du mois d'août 2007, ne pourront être testés que lors de l'entrée en formation des prochaines cohortes de participants. (Entrevue n°17) Il sera alors possible d'établir dans quelle mesure ils auront été bonifiés ou améliorés.

⁸ Ce sont l'agent de liaison Asperger d'ATEDM ainsi que l'ancien coordonnateur du projet en qualité d'expert conseil qui supervisent ces sessions de supervision clinique.

⁹ Les évaluations individuelles des participants sont réalisées par l'agent de liaison Asperger d'ATEDM.

Outre le processus d'évaluation des participants, le contenu de la formation est resté le même que celui développé avec les dernières cohortes de la phase d'expérimentation, si ce n'est que les activités relatives à la construction du portfolio ont presque toutes été mises de côté. En effet, il apparaît que le portfolio de présentation du participant aux employeurs ne s'applique pas au contexte particulier du placement en emploi. En revanche, les intervenants ont conservé, des étapes de la construction de cet outil, des tableaux de concordance qui permettent aux participants de mettre à jour leurs capacités et aptitudes tout en établissant des liens avec des profils d'employabilité.

Il est toutefois à noter que le modèle d'intervention a été modifié pour la formation de la cohorte 9. En effet, des négociations menées auprès de RHDSC ont permis d'établir que les groupes de formation pourraient être constitués de deux personnes. L'approche des intervenants s'est alors individualisée davantage. L'équipe a, tout d'abord, établi un modèle théorique de répartition des sept participants de la cohorte 9 en trois petits groupes de deux ou trois personnes, chacun pris en charge par un intervenant. Cette réorganisation devait permettre de développer certains thèmes en groupe élargi (sept participants), tandis que d'autres, comme celui de la connaissance de soi, par exemple, seraient davantage travaillés de façon individuelle, au sein de chaque groupe restreint. Or, il apparaît, pour l'heure, difficile d'établir des conclusions sur ce mode d'intervention par petits groupes. En effet, dans l'un des trois groupes, une mésentente s'est installée entre les deux participants, ce qui a eu pour conséquence de conduire au transfert d'un des deux participants de ce groupe vers un autre. Un des intervenants s'est donc retrouvé à travailler avec un seul participant pendant qu'un autre travaillait, quant à lui, avec un groupe de quatre personnes. Par la suite, tous les groupes ont été à nouveau recomposés du fait de la nature même de la composition de l'équipe des intervenants. En effet, en plus des deux conseillers en emploi, un agent d'intégration¹⁰ s'était vu attribuer la prise en charge des ateliers de formation en lien avec la question des habilités sociales. Or, il était convenu qu'il mettrait un terme à sa participation au moment où la formation des participants toucherait à la question de la construction de CV, la préparation d'entrevues, la connaissance du marché de l'emploi, etc. (Entrevues n° 7, 9, 10, 13)

Ces constatations nous amènent à nous poser plusieurs questions. Nous nous interrogeons, en effet, sur le principe organisationnel de la formation : quels sont les arguments objectifs qui viennent justifier le déroulement de la formation sur une durée systématique de 16 semaines ? N'est-ce pas l'idée d'offrir des formations en groupe dans le but de développer les habilités sociales des participants qui viennent justifier la mise en place d'une telle formule ? Or, certes, ces participants font des gains personnels indéniables dans ce cadre, mais qu'en est-il du développement de leurs habilités sociales en lien avec l'emploi ?

ATEDM souhaite vivement maintenir, à l'avenir, ce principe d'approche individuelle personnalisée. Il prévoit, pour ce faire, montrer à l'intervenant comment modifier son intervention et ses modules d'exercices en fonction du participant ou comment sélectionner des ateliers de formation ou exercices, parmi ceux déjà réunis sous forme de cartable et ceci, en fonction des individus et des profils de chacun des participants. Selon ce promoteur, cette approche personnalisée sera prête pour l'entrée en formation de la prochaine cohorte. (Entrevue

¹⁰ Il s'agit ici de l'agent d'intégration engagé sur appel. Voir la partie *Fonctionnement d'organisation d'ensemble du projet*.

n°17) Or, cette approche personnalisée sera-t-elle organisée selon les mêmes principes que ceux ayant gouverné la formation de la cohorte 9 ? À savoir :

- des ateliers avec le groupe élargi des participants pour développer les habilités sociales ;
- des ateliers en sous-groupes restreints pour un travail plus fin d'évaluation ou d'introspection.

Ce système ne vient-il pas encore complexifier le rôle de chacun des intervenants et ajouter à certains problèmes d'arrimage ou d'interférence quant à leurs pratiques ? (Voir p. 18-19)

III – L'INTEGRATION ET LE MAINTIEN EN EMPLOI

Nous avons déjà établi que le taux de placement ainsi que le nombre d'intégrations en emploi avait augmenté¹¹. Notre enquête supplémentaire nous permet également de mettre à jour le fait que le CIT continue à jouer un rôle majeur pour convaincre les employeurs d'embaucher les participants au projet. D'ailleurs, comme nous l'avons déjà mentionné, sur 13 personnes en emploi au terme de cette phase de consolidation, toutes, à l'exception de deux d'entre elles¹², bénéficient d'un CIT. L'ouverture d'esprit et la volonté d'implication sociale des employeurs comptent encore, pour une large part, dans ce contexte. (Entrevues n° 3, 4, 5, 6, 12, 15)

Quant aux interventions en lien avec l'intégration en emploi des participants, nous avons pu observer une forme de systématisation de certaines pratiques. En effet, lors de la dernière intégration en emploi d'un participant, faite au cours de la phase d'expérimentation, à la fin du mois d'août 2006, nous avons relevé un changement majeur. Cette intégration en emploi s'était faite selon les principes d'une approche volontaire renforcée, une approche qui a été reprise lors de la phase de consolidation. Ainsi, dorénavant, le conseiller à l'intégration¹³ se rend dans le milieu de travail avant l'entrée du participant en emploi (qui aura, au besoin, effectué un stage exploratoire d'une durée variant d'un à deux jours) et prépare la structure qui va encadrer le participant dans son travail et les activités de suivi. L'intervenant rencontre alors l'employeur et le superviseur (qui est la personne de référence désignée pour le participant) afin de discuter de la nature des tâches que le participant aura à réaliser. Puis, le conseiller à l'intégration prépare et aménage l'espace de travail et met en place un certain nombre d'outils qui faciliteront l'intégration en emploi du participant. Par la suite, les outils seront ajustés ou bien de nouveaux seront créés. Le rythme de l'accompagnement, qui est intensif lors des premières journées de travail, se fait selon une démarche de désengagement progressif. Il est encore à noter que les principes de cette intégration en emploi sont adaptés et modulés au cas par cas en fonction des

¹¹ Nous n'avons pas réalisé d'entrevues avec les participants au projet. Toutefois, il est à noter que, selon notre impression, les gains tant personnels que professionnels réalisés par les participants, lors de cette phase de consolidation, sont les mêmes que ceux observés lors de la phase d'expérimentation. (Voir le rapport d'évaluation.)

¹² Les intégrations en emploi de ces deux personnes constituent des cas particuliers. L'une d'elles a été très longtemps en stage dans un CRDI avant d'être engagée (stage prévu avant sa participation au projet), tandis que l'autre a trouvé elle-même à se faire engager dans un service de recherche scientifique spécialisé dans les questions relatives aux TED, dans un hôpital psychiatrique.

¹³ Le conseiller à l'intégration est la nouvelle appellation en vigueur : elle remplace celle d'agent d'intégration. Toutefois, il s'agit du même poste, des mêmes mandat et tâches de travail.

désidératas du milieu d'emploi et de la personnalité ou des spécificités et besoins de chaque participant. (Entrevues n° 8, 12, 13, 17)

La majorité des employeurs se trouvent satisfaits de cette formule et des services fournis par le conseiller à l'intégration. Ils apprécient particulièrement le rôle d'intermédiaire que joue le conseiller à l'intégration entre eux et leur employé. Les pratiques de l'intervenant permettent vraiment de faciliter l'intégration et le maintien en emploi des participants, disent les employeurs. L'intervenant peut, en effet, venir en tout temps régler les problèmes qui surgissent en milieu de travail. (Entrevues n° 3, 4, 5, 6) C'est ainsi, comme nous l'avons déjà mentionné, que 70% des participants en emploi au terme de la phase d'expérimentation se sont maintenus au travail.

De nouveaux outils qui visent à favoriser davantage l'intégration et le maintien en emploi des participants ont été développés. Le portfolio d'intégration¹⁴ est un de ceux-ci. C'est un outil qu'il conviendra de tester, tout comme la grille d'évaluation de l'emploi. Cette grille vise à comparer les besoins de l'employeur aux capacités du participant et à établir, par la suite, une évaluation du participant en emploi.

IV – LA SENSIBILISATION DES MILIEUX DE TRAVAIL

Comme le soulignent les promoteurs du projet, le maintien en emploi des participants dépend très largement de la sensibilisation du milieu de travail aux caractéristiques des personnes ayant un TED sans déficience intellectuelle. (Entrevues n° 16) Nous avons mis à jour, dans notre rapport d'évaluation, que ce travail de sensibilisation se faisait en fonction de trois volets distincts et, néanmoins, complémentaires liés à la fois à la phase de recherche d'emploi et à celle d'intégration en emploi des participants. Nous avons relevé, au cours de notre enquête supplémentaire portant sur la période de consolidation du projet expérimental, que ce travail de sensibilisation se faisait toujours de façon *ad hoc* ou au cas par cas, en fonction de l'employé, du participant et de l'intervenant. En effet, aucun protocole défini n'est venu entériner un modèle d'intervention en matière de sensibilisation. (Entrevues n° 8, 9, 10, 13, 15) Les promoteurs ont relevé cette lacune. Ils envisagent prochainement de généraliser cette approche de sensibilisation aux employeurs en réalisant un travail de systématisation qui laisse de la place aux besoins individuels de chaque participant. (Entrevues n° 16, 17)

Tout comme nous l'avons observé lors de la phase d'expérimentation, un agent d'intégration d'AMO qui travaille dans le champ de la déficience intellectuelle est venu soutenir les conseillers en emploi et en intégration quelques heures par semaine, dans leurs activités de sollicitation aux employeurs. En effet, les conseillers en emploi et en intégration manquaient de temps pour travailler intensément à cette activité, trop occupés qu'ils étaient par des tâches liées à la formation ou au suivi des participants en emploi. L'agent d'intégration a alors largement utilisé le bassin d'employeurs qu'il avait établi en déficience intellectuelle. (Entrevue n° 5, 9, 10, 11, 12) Ce n'est réellement qu'à l'arrivée d'un agent de promotion au sein de l'équipe du projet que le volet promotion en vue de la création d'un bassin d'employeurs particulièrement sensibilisés aux TED sans déficience intellectuelle a pu prendre davantage d'ampleur. Cet agent de promotion a

¹⁴ Le portfolio d'intégration se découpe en deux volets, l'un destiné à l'employé et l'autre à l'employeur.

été recruté à temps plein pour un contrat d'une durée de quatre semaines¹⁵, uniquement au cours du dernier mois de la phase de consolidation. Au-delà de cette phase, le financement du projet n'offre pas la prise en charge d'un tel poste. (Entrevues n° 9, 11, 15, 16)

Toutefois, selon les promoteurs, le nouveau coordonnateur du projet engagé, à la fin juin 2007, possède une expertise significative dans ce domaine du recrutement des employeurs. Ainsi, il est question qu'il développe, à l'avenir, une approche particulière en la matière, avec l'ensemble des conseillers de l'équipe. Dans ce cadre, l'agent d'intégration d'AMO en déficience intellectuelle apportera une nouvelle fois son soutien à l'équipe d'intervenants. Ces considérations nous amènent à nous interroger. L'équipe des intervenants du projet aura-t-elle toujours recours à de la main-d'œuvre externe pour les soutenir dans cette tâche de recrutement d'employeurs ? Il s'agit là d'un élément qu'il importe de préciser, puisqu'il a de larges répercussions en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines (voir aussi p. 18-19).

Les promoteurs entrevoient qu'à l'avenir, il conviendra d'établir un mode de recherche ciblé, en fonction des besoins de chaque participant et moins d'établir des partenariats globaux comme l'agent de promotion a pu tenter d'en développer. L'équipe dans son entier fera cette recherche d'employeurs pour tous les participants en recherche d'emploi, sans établir de priorité en fonction du profil du participant. En cela, contrairement à la phase de consolidation, les participants les moins proches du marché de l'emploi bénéficieront des mêmes pratiques. Le système des listes des participants prioritaires pour la recherche d'emploi, mis en place pendant la phase de consolidation, sera aboli. (Entrevue n° 16, 17) Depuis l'automne 2004, la promotion et la sensibilisation sont considérées par les promoteurs comme un mandat important à remplir par l'équipe du projet. Néanmoins, malgré l'importance dont il bénéficie *a priori*, ce mandat n'a jamais été défini de façon claire et précise. En fait, ne peut-on pas présumer encore aujourd'hui que le manque de temps risque d'empêcher le personnel de remplir pleinement ce mandat ? Comment ce problème sera-t-il réglé à l'avenir ? Et quelle forme ce travail de sensibilisation adoptera-t-il ? S'agira-t-il d'une sensibilisation collective ou individuelle des milieux d'emploi ?

De nouveaux outils ont été développés pour favoriser le travail de sensibilisation des milieux d'emploi. C'est d'abord un dépliant qui a été mis au point. Il s'agit, en fait, d'un outil qui vise au recrutement plutôt qu'à une véritable sensibilisation des employeurs. Ce document d'une page¹⁶ tend à susciter l'intérêt d'employeurs potentiels. Il évoque aussi les grandes lignes directrices du projet *À l'emploi !* D'autre part, une présentation/formation, destinée à sensibiliser le milieu de travail une fois le participant intégré en emploi, a été élaborée. Il sera proposé à l'employeur de sensibiliser les collègues de travail du participant par l'intermédiaire de cette formation d'une durée d'une heure. L'employeur sera libre d'accepter ou non cette proposition. Le conseiller à l'intégration sera en charge de dispenser la formation de groupe en milieu d'emploi. Il s'appuiera pour ce faire sur une présentation Power Point qui vise à présenter les personnes ayant un TED sans déficience intellectuelle, de façon factuelle et vulgarisée. (Entrevues n° 14, 16) Notons que, par cet outil, c'est une sensibilisation individuelle qui est entreprise auprès des milieux d'emploi.

¹⁵ Du fait du roulement de personnel et des délais de remplacement survenus lors du déroulement de la phase d'expérimentation, un certain montant relatif au salaire des employés n'a pas été versé. Il a finalement servi à ouvrir un poste d'agent de promotion.

¹⁶ Le recto de ce document est en français, tandis que son verso est en anglais.

Ainsi, au terme de la phase de consolidation, nous n'avons pas observé de réelle amélioration en matière de sensibilisation des milieux d'emploi. En effet, les outils développés pendant ces dernier six mois n'ont pu être appliqués et restent encore à tester.

V – LE FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL D'ENSEMBLE DU PROJET

Nous allons à présent nous pencher sur le fonctionnement d'ensemble du projet, tant du point de vue de la gestion des ressources humaines que de celui de l'approche développée. Dans un premier temps, il est à noter que cette phase de consolidation a connu des épisodes de roulement de personnel. Même si des facteurs extrinsèques peuvent expliquer le départ de certains employés de l'équipe, il n'en demeure pas moins que des leçons sont aussi à tirer à partir de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, coordination) d'un projet pilote. C'est tour à tour un conseiller en emploi, puis le coordonnateur et, enfin, l'agent d'intégration qui ont quitté le projet et, ceci, à la fin de la phase d'expérimentation, soit en décembre 2006. La formation des cinq participants de la cohorte 8 qui s'est amorcée le 22 janvier 2007, ainsi que le suivi des participants toujours en recherche d'emploi se sont effectués dans ce contexte. Un nouveau coordonnateur a été recruté à la fin du mois de janvier et, en mars, ce sont deux nouveaux intervenants (un conseiller en emploi et un conseiller à l'intégration) qui se sont joints à l'équipe. Un mois et demi plus tard, l'adjoint administratif démissionnait. Un agent de bureau a été recruté près d'un mois plus tard. Entre-temps, le coordonnateur (en poste depuis quatre mois) a présenté sa démission au début de juin et a été remplacé trois semaines plus tard.

Globalement, l'équipe de base telle que mise en place lors de la phase de consolidation du projet se compose donc :

- d'un coordonnateur ;
- de deux conseillers en emploi ;
- d'un conseiller à l'intégration ;
- d'un agent de bureau¹⁷.

Cette équipe se voit largement soutenue par des ressources humaines externes supplémentaires :

- un agent d'intégration sur appel pour faire le suivi des participants en stage ou en emploi, dont on note une présence très soutenue tout au long du projet (phase d'expérimentation incluse) ;
- un agent d'intégration d'AMO travaillant en déficience intellectuelle et détaché à temps partiel sur le projet pour s'occuper du recrutement des employeurs et du placement des participants en milieu de travail ;
- un agent de liaison Asperger d'ATEDM imparti (ou «prêté») à raison de 10 heures par semaine, pour faire l'évaluation des cas jugés difficiles, ainsi que les supervisions cliniques ;

¹⁷ Nous ne faisons pas ici mention de l'agent de promotion, puisque nous avons déjà dit que ce poste ne sera plus pourvu à l'avenir.

- un expert conseil ou consultant externe (le coordonnateur du projet pendant sa phase expérimentale) rémunéré à raison de 14 heures par semaine pour faire les supervisions cliniques et travailler à développer certains outils.

Dans le contexte particulier et mouvant de gestion des ressources humaines que nous venons de décrire, il n'est pas étonnant de voir, comme nous l'avons observé lors de la phase d'expérimentation, se poser des problèmes d'arrimage et d'interférence quant aux pratiques et activités des membres de l'équipe. (Entrevues n° 1, 2) Or, nous avons relevé une certaine amélioration concernant ces questions, après une phase d'adaptation, ceci malgré la lourdeur et la complexité des démarches administratives entourant l'utilisation des mesures et programmes financiers permettant l'intégration en emploi des participants. Une meilleure coordination des tâches de chacun a donc amené la mise en place d'un travail d'équipe concerté et constructif. (Entrevues n° 1, 2, 9, 10, 11, 12, 13, 15) Les données que nous avons pu recueillir ne nous permettent pas de définir comment s'est concrétisée cette nouvelle organisation du travail. En revanche, elles mettent à jour le fait que le coordonnateur, engagé en janvier 2007, avait reçu le mandat clair de veiller à améliorer les choses dans ce domaine. Il conviendra à l'avenir de tester les nouveaux principes organisationnels mis en place et ceci sur le long terme.

Outre cette réorganisation du travail, les nouveaux membres de l'équipe ont bénéficié d'une réelle formation, ce qui constitue un nouvel élément significatif dans le cadre de l'entreprise de consolidation du projet pilote. Cette formation d'une durée de 10 heures vise à dispenser un contenu à la fois théorique et pratique, tant en matière d'intervention psychosociale auprès de personnes ayant un TED sans déficience intellectuelle que d'employabilité. Toutefois, si cette formation des employés est solide, il semble qu'elle demeure encore à perfectionner. En effet, les sessions de la formation consacrées au thème de l'employabilité touchent à la question des processus administratifs des programmes et financements. L'agent d'intégration d'AMO dispense également une formation sur les méthodes de sollicitation aux employeurs. Toutefois, les conseillers en emploi estiment qu'il manque un élément fondamental dans cette formation. Ils souhaiteraient en effet bénéficier d'une instruction sur les principes de la recherche d'emploi pour les personnes qui ont un TED sans déficience intellectuelle, afin de leur permettre d'éviter de travailler selon un mode essai-erreur. (Entrevues n° 9, 10) Pour l'heure, il est envisagé de donner une suite à cette formation, surtout de manière à enseigner à l'équipe comment utiliser et remplir les nouveaux outils d'évaluation développés. (Entrevues n° 7, 10, 17)

Il nous faut d'ailleurs souligner une amélioration importante survenue dans le mode d'organisation d'ensemble du projet et qui se trouve entièrement liée au développement de nouveaux outils. En effet, lors de la phase d'expérimentation, nous avons établi que les relations entre les promoteurs n'avaient pas la fluidité attendue dans le cadre d'un partenariat et que, malgré quelques améliorations dans ce domaine, il demeurait difficile d'envisager une forme d'organisation qui puisse prendre le partage des responsabilités et des expertises de chacun. Or, il apparaît que les relations entre les promoteurs se sont largement détendues, pendant la phase de consolidation, et qu'ATEDM s'est engagé de façon beaucoup plus active dans le projet, en participant, notamment, au comité de recrutement des nouveaux employés et en travaillant avec une personne bénévole¹⁸ à la consolidation des outils. (Entrevues n° 7, 8, 11, 16, 17)

¹⁸ Cette personne bénévole siège également au comité avisé. Il s'agit d'une personne-ressource en matière de TED, pour les commissions scolaires francophones - région de Montréal.

Toutefois, malgré les différents ajustements effectués et les améliorations apportées au projet, un modèle d'intervention reste encore à développer. (Entrevues n° 11, 16, 14, 17) Certes, la mise à jour d'un guide d'application associé à une simplification des outils et formulaires (les rendant moins nombreux et plus faciles à utiliser) a permis de systématiser certaines procédures du projet. Néanmoins, nous avons vu que certaines d'entre elles étaient encore à développer. Or, il s'agit là d'une condition préalable à la systématisation d'une approche et ultimement, à la mise en place d'un véritable modèle d'intervention.

CONCLUSION

Nous avons établi dans la première partie de notre exposé qu'au terme de la phase de consolidation du projet pilote, il y a eu une augmentation du taux de placement des participants en emploi : de 30% (10 participants sur 33), au terme de la phase d'expérimentation en 2005-2006, il est passé à 38% (17 sur 45), à la fin de la phase de consolidation en 2007. Parallèlement, le nombre d'intégrations en emploi a augmenté, passant de 13 à 23 placements, ainsi que la durée moyenne de recherche d'un premier emploi, qui est passée de 25 à 37 semaines. Le taux de maintien en emploi de 29% a été plutôt satisfaisant au terme de la période de consolidation et les participants en emploi ont également quelque peu amélioré leurs conditions salariales. Or, si ces résultats constituent des améliorations relatives, ils n'atteignent toutefois pas l'objectif fixé de 66% d'intégration en emploi.

Nous avons identifié un certain nombre de changements concernant les processus du projet. Une question se pose donc : dans quelle mesure les améliorations relatives des résultats sont-elles imputables à ces modifications apportées aux procédures et outils au cours de ces six derniers mois ? En d'autres termes, quels éléments peuvent expliquer les résultats mis à jour ? Les techniques de recrutement des employeurs se sont-elles affinées davantage, offrant ainsi de plus amples occasions de placements ? Ou bien, l'évaluation des participants, depuis leur dépôt de candidature pour participer au projet jusqu'à leur intégration en emploi, s'est-elle précisée et ouvert la porte à un système d'appariement plus performant ? Le temps ne constituerait-il pas encore un facteur déterminant qui pourrait expliquer cette hausse du taux d'intégration en emploi ?

Dans la deuxième partie de notre exposé, nous avons mis à jour le fait que, si le projet a, certes, bénéficié d'ajustements qui lui ont permis un meilleur rodage, certaines procédures restent à systématiser et un bon nombre d'outils doivent aussi être testés. Il s'agit ainsi de finaliser, puis de systématiser la mise en place des procédures suivantes : l'organisation des formations en groupe ou en individuel ; la stratégie d'intervention quant au recrutement et à la promotion auprès des employeurs ; le protocole de sensibilisation du milieu d'emploi ; la stratégie d'intervention des conseillers à l'intégration ; l'organisation du travail entre les conseillers. Il convient encore de systématiser la formation du personnel, puis de tester les nouveaux outils suivants : la fiche d'évaluation des candidatures pour la sélection des participants ; le contrat de participation ; la grille d'évaluation du participant en vue de la définition d'un plan d'intervention individualisé ; la grille d'évaluation du milieu d'emploi et du participant en emploi ; le portfolio d'intégration ; la présentation visuelle de formation/sensibilisation du milieu d'emploi. On le voit bien ici, le projet n'est toujours pas développé selon les principes d'un modèle d'intervention, étant donné que les outils et procédures ne sont pas encore au point ou validés.

Tout le travail effectué autour du principe de consolidation du projet s'organise à partir des leçons tirées du passé (la phase expérimentale et ses recommandations). C'est cet élément qui nous amène à présumer que le projet va aller en se bonifiant, tout en reconnaissant malgré tout que bien des interrogations demeurent. Nous voulons, enfin, souligner que, dans la documentation que nous avons analysée, quelques libellés portent à croire qu'au terme de la phase de consolidation, le projet n'est plus : il semble, en effet, que les promoteurs en aient fait

un programme¹⁹. Notons, néanmoins, que du point de vue de l'évaluation, le projet d'intervention est encore à l'état de principe et qu'il doit être testé afin de vérifier s'il est vraiment efficace.

¹⁹ Voir le titre du document de référence : *Guide d'application du programme À l'emploi !*, août 2007.

BILAN : les outils développés²⁰

Tableau 6
Les outils développés

Les étapes	Les outils	Quand	Déjà testé ?
Préinscription des candidatures	Fiche d'inscription	En tout temps	Non
	Liste d'attente	En tout temps	Non
Évaluation des candidatures	Grille d'entrevue	Trois semaines avant le début de la formation	Non
	Fiche d'évaluation de candidature		Non
Admission du participant	Contrat de participation	Si admission du candidat pour participer au projet, une semaine avant le début de la formation	Non
Formation	Guide de formation	Pendant toute la formation	Oui
	Grille d'évaluation du participant	1 ^{ère} semaine et 4 ^{ème} semaine	Non
	Plan d'intervention individualisé	4 ^{ème} semaine	Non
	Formation orientée sur l'intégration en emploi et/ou soutien en recherche d'emploi	Bibliothèque d'exercices	De la 1 ^{ère} à la 8 ^{ème} semaine
De la 9 ^{ème} à la 16 ^{ème} semaine			Oui
Intégration en emploi	Portfolio de présentation	De la 9 ^{ème} à la 16 ^{ème} semaine	Oui
	Grille d'évaluation de l'emploi	Avant et pendant l'intégration en emploi	Non
	Portfolio d'intégration	Pendant l'intégration en emploi	Non
Autres	Présentation visuelle formation/sensibilisation du milieu d'emploi	Au moment de l'intégration en emploi	Non
	Grille d'intervention chronologique	En tout temps à partir du 1 ^{er} jour de formation	Oui
	Fiche de supervision pour études de cas	En tout temps à partir de la quatrième semaine de formation	Oui
	Guide d'application du programme <i>À l'emploi!</i>	En tout temps	Non

²⁰ Il s'agit ici de tous les outils développés dont certains ont été corrigés pendant la phase de consolidation, à l'exception des formulaires ou autres éléments administratifs associés aux programmes de financement gouvernementaux.