

Le Rassemblement pour l'emploi, un réseau semi formel de solidarité d'accès à l'emploi

Juan C. Londono A.
Département de géographie, UQAM

Sous la direction de Jean-Marc Fontan, UQAM
et Louis Grenier, *Parole d'excluEs*

Septembre 2012

Les Cahiers du CRISES
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale
ES1205

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale - no ES1205
« **Le Rassemblement pour l'emploi, un réseau semi formel de solidarité d'accès à l'emploi** »
Juan Carlos Londono
Département de géographie, UQAM
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, sociologie, UQAM et Louis Grenier, *Parole d'exluEs*

ISBN : 978-2-89605-355-1

Dépôt légal : 2012

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales, développement et territoire

- Les membres de l'axe innovations sociales, développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les membres de l'axe innovations sociales et conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe innovations sociales, travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les Cahiers de recherche, le rapport annuel et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

Juan-Luis Klein
Directeur

PRÉSENTATION DE L'IUPE

La présente étude s'inscrit dans les travaux conduits par l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* (IUPE).

La mission de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* consiste à croiser des savoirs et des pratiques pour permettre un accompagnement critique auprès de démarches montréalaises de mobilisation citoyenne par le logement social.

Cette mission se décline en deux champs d'intervention.

- Un champ centré sur des préoccupations académiques où le dispositif Incubateur universitaire constitue un mode spécifique de production des connaissances fondé sur le croisement des savoirs.
- Un champ d'application centré sur des partenariats concrets avec des acteurs/projets. Le partenariat développé entre l'Incubateur universitaire de l'UQAM et *Parole d'excluEs* est une réalisation concrète de ce champ d'application.

Depuis septembre 2007, l'équipe de l'IUPE s'est investie dans deux démarches partenariales de mobilisation par le logement social :

- une première, sur l'Îlot Pelletier, à partir de septembre 2007 ;
- une deuxième, sur l'Îlot Biscuiterie Viau, à partir de juin 2008.

Pour chaque lieu d'intervention, l'Incubateur a délégué un représentant universitaire sur le Comité promoteur en charge d'accompagner chaque démarche locale de mobilisation par le logement social.

Pour plus d'information sur le projet *Parole d'excluEs* et l'IUPE, consultez les sites Internet suivants :

- Blog PE : <http://paroledexclues.site11.com/>
- Blog IUPE : <http://iupe.wordpress.com/>

NOTES SUR L'AUTEUR

Juan C. LONDONO A. détient un Baccalauréat Sc. en Études internationales de l'Université de Montréal et un Diplôme d'études supérieures spécialisées en Planification territoriale et développement local de l'Université du Québec à Montréal. Il s'intéresse aux pratiques collaboratives et aux initiatives qui suscitent l'émergence de l'intelligence collective des groupes. Engagé auprès de sa communauté, il préfère s'investir dans des mandats qui touchent à la fois à la recherche et à l'action sur le terrain. Ceci l'a amené à explorer pendant onze mois les modes de fonctionnements de différentes communautés intentionnelles à travers l'Europe et l'Amérique latine. Depuis février 2012, il a co-fondé Lupuna, une organisation qui œuvre dans le domaine des pratiques collaboratives et de la sagesse collective.

TABLE DES MATIÈRES

TABLEAUX, FIGURES.....	XI
RÉSUMÉ	XIII
INTRODUCTION.....	15
1. LE RASSEMBLEMENT POUR L'EMPLOI POUR L'EMPLOI.....	19
1.1 L'évolution du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi	20
1.2 Mission et objectifs du Rassemblement pour l'emploi	21
1.3 Mode de fonctionnement.....	22
1.3.1 Gestion du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi.....	22
1.3.2 Recrutement et intégration des nouveaux membres	22
1.3.3 Animation et types de rencontres	26
1.3.4 Liens avec les ressources en emploi (ressources en employabilité ou en emploi)	28
1.3.5 Représentation graphique du Rassemblement pour l'emploi	29
2. LES RÉSEAUX DE SOLIDARITÉ.....	31
2.1 Des réseaux formels et informels.....	31
2.2 Données pertinentes extraites de la thèse Girard.....	32
2.2.1 Des démarches complémentaires.....	32
2.2.2 Briser l'isolement.....	33
2.2.3 Maintenir la motivation	33
2.2.4 Augmentation de l'employabilité.....	34
2.2.5 L'information à l'intérieur des RSI	34
2.3 Un réseau pas comme les autres : la semi-formalité au service de l'inclusion	35
3. LE RASSEMBLEMENT POUR L'EMPLOI : RETOUR SUR LES OBJECTIFS, LES INDICATEURS, BILAN DE L'EXPÉRIENCE.....	37
3.1 Lieu des rencontres	37
3.2 Animation et accompagnement.....	37
3.3 Mécanisme de recrutement continu	38
3.4 Structure d'accueil et d'intégration des membres	39
3.5 Homogénéité versus hétérogénéité du groupe	39

3.6	Liens complémentaires avec les organismes en emploi.....	40
3.6.1	Projet Accorderies fondées par Parole d'excluEs.....	41
3.6.2	Projet SG Foods.....	42
3.7	Accès, transmission et gestion de l'information	43
4.	CONSTATS.....	45
5.	CONDITIONS DE RÉUSSITE ET RECOMMANDATIONS	51
5.1	Un cadre spécifique d'intervention	51
5.2	Une démarche collective de recherche d'emploi validée par un besoin clairement exprimé ou clairement décelé	52
5.3	Une structure organisationnelle fiduciaire du Rassemblement pour l'emploi	52
5.4	Un plan d'intervention de départ souple, flexible, axé sur la responsabilisation et la reconnaissance des capacités qu'ont les membres du réseau.....	53
5.5	Une logique d'action permettant de s'adapter aux situations rencontrées, de mettre une distance par rapport à une approche du type « professionnel versus client »	54
5.6	Une gestion partagée du Rassemblement pour l'emploi fondée sur le professionnalisme, la citoyenneté et la dignité humaine	55
5.7	Des ressources en « employabilité » ou en emploi de soutien compréhensives à la démarche.....	56
5.8	Une boîte à outils pour appuyer le travail de l'agente de développement du projet.	56
5.9	Production de rapports et réalisation d'évaluations régulières.....	57
	CONCLUSION.....	59
	BIBLIOGRAPHIE.....	61

TABLEAUX, FIGURES

Tableaux

Tableau 1 : Données synthèse sur la population de l'îlot Pelletier	24
--	----

Figures

Figure 1 : Parcours type des membres du Rassemblement pour l'emploi	30
Figure 2 : Organigramme du Rassemblement pour l'emploi	30

RÉSUMÉ

Le rapport présente les principaux résultats d'une étude réalisée par une équipe de l'Incubateur universitaire Parole d'excluEs sur le projet « Rassemblement pour l'emploi » géré par l'organisme Parole d'excluEs en appui au Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier. La démarche de recherche-intervention a permis de documenter l'innovation sociale mise de l'avant par ce projet montréalais de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Conduite de façon partenariale, la recherche a identifié les principales caractéristiques du réseau de solidarité pour l'emploi en le distinguant d'expériences similaires conduites au Québec au cours des années 2000. Enfin, l'étude dégage les principales conditions de réussite du Rassemblement pour l'emploi et propose à Parole d'excluEs un ensemble de recommandations.

Mots-clés : Emploi, Exclusion, Innovation sociale, Montréal, Rassemblement pour l'emploi, Réseau de solidarité, Pauvreté, Parole d'excluEs

ABSTRACT

This report presents the main results of a study realized by a team of the University incubator Parole d'excluEs on "Rassemblement pour l'emploi," a project managed by Parole d'excluEs in support of Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier. The research-action approach allowed to document the social innovation introduced by this Montreal project in the fight against poverty and exclusion. Undertaken on a partnership basis, the research highlighted the main characteristics of the employment opportunities network by distinguishing it from similar studies conducted in Quebec in the 2000s. Lastly, the study identified the key success factors of the Rassemblement pour l'emploi and proposes a set of recommendations for Parole d'excluEs

Key words: Work, Exclusion, Social innovation, Montréal, Rassemblement pour l'emploi, Employment opportunities network, Poverty, Parole d'excluEs

INTRODUCTION

Le Rassemblement pour l'emploi est l'une des initiatives qui émane du Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier (RCIP), lequel est issu d'une mobilisation citoyenne impulsée par l'organisme *Parole d'ExcluEs*. Le Rassemblement pour l'emploi est un projet qui fut mis en place pour répondre aux besoins et aux aspirations des citoyens concernés pour améliorer leurs conditions économiques et, notamment, faciliter leur intégration au marché du travail. Suite à une première phase pilote, le projet a reçu l'appui financier d'Emploi-Québec dans le cadre du Budget d'initiatives locales.

La présente recherche porte sur le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi. Elle se penche particulièrement sur la période couverte par le financement obtenu d'Emploi-Québec, une période allant de septembre 2011 jusqu'à la fin de la subvention en mai 2012. La recherche a été réalisée en collaboration avec l'Incubateur universitaire¹ *Parole d'excluEs*, dans le but d'apporter aux praticiens du projet un regard réflexif et analytique sur ce dernier. Elle s'est déroulée de façon participative et a donné lieu à une collaboration étroite entre le chercheur et les praticiens.

Au départ, l'objectif de la recherche était de modéliser les actions du Rassemblement pour l'emploi (RE) et de produire un guide d'implantation permettant de le reproduire ailleurs.

L'objectif de l'étude : Modéliser le RE de sorte à le rendre reproductible. À partir de rencontres hebdomadaires, des besoins exprimés par les membres de la contribution des partenaires et des ajustements de parcours, la démarche sera documentée de façon à décrire l'approche et ses contenus. Cet outil pourrait être utilisé ultérieurement par d'autres communautés. Le modèle préconisé comprendra : les stratégies de recrutement, l'accueil et l'intégration des membres, l'animation et l'organisation de différents lieux de rencontres, l'engagement des membres, une suggestion d'activités éprouvées les différents types de passerelles et de rapports à établir avec les ressources les organismes du milieu. Une ressource spécialisée sera retenue pour monter le cadre d'évaluation, administrer la cueillette de données, répertorier des expériences similaires rédiger les rapports et les outils permettant de reproduire l'expérience (Demande de financement BIL, 2011, p. 12).

Résultats attendus de l'étude : Un cadre d'évaluation sera mis en place pour recueillir toute information pouvant servir à élaborer un modèle de développement potentiellement

¹ Voir : <http://iupe.wordpress.com/accueil/>.

reproductible. Un guide d'implantation sera produit avec en annexe l'ensemble des outils produits pour soutenir le projet. Les sections suivantes se trouveront dans la table des matières :

Mission et objectifs :

- *Les conditions préalables de réussite ; ressources humaines et physiques ;*
- *Le recrutement des membres : où et comment ;*
- *Les rencontres de base du RE : programmation animation ;*
- *L'appropriation graduelle de l'activité par les membres;*
- *Les différents lieux de rencontres/échanges ;*
- *Les ressources en emploi : exemples d'échanges et de collaborations ;*
- *Liens avec les organismes du milieu : CAB, Accorderie, etc. ;*
- *La mise en mouvement ;*
- *La rétention des membres une fois en emploi (Demande de financement BIL, 2011, p. 12).*

Toutefois, étant donné que le groupe n'est pas parvenu au stade nécessaire pour être considéré comme potentiellement reproductible, le mandat a été modifié. Afin d'identifier les conditions de réussite de l'expérience, il a été convenu de centrer l'objet de la recherche sur la compréhension du processus d'émergence et de mise en place du Rassemblement pour l'emploi à l'emploi. Il s'agira donc de dégager des conditions liées à la mise en place d'un réseau de solidarité issu d'une démarche citoyenne, qui prend place au sein d'une organisation établie, *Parole d'excluEs*, et de proposer des pistes de travail ou des recommandations pour finaliser cette expérience pilote.

Pour atteindre cet objectif de recherche, nous avons exploré la littérature scientifique et avons porté une attention particulière à la thèse de doctorat de Marie-Chantal Girard (2002), laquelle portait sur les réseaux de solidarité informels d'accès à l'emploi regroupant de jeunes chômeurs québécois. Celle-ci a été très utile pour démontrer la valeur et la pertinence de l'initiative étudiée, pas à des fins comparatives mais à titre informatif sur des démarches qui partagent une parenté avec l'expérience du Rassemblement pour l'emploi. Ceci dit, la majorité de nos données ont été recueillies en faisant de l'observation participante, en consultant la documentation appropriée produite par *Parole d'excluEs*, en participant aux rencontres hebdomadaires des membres du Rassemblement pour l'emploi et à des réunions de travail des intervenants du projet. Nous avons également réalisé des entrevues avec les participants, les animateurs et certains intervenants externes. Celles-ci nous ont permis de mieux comprendre la façon dont les différentes parties prenantes au projet ont vécu et perçu cette expérience.

Lorsqu'une initiative innove, il est souvent difficile de trouver des recherches permettant de la situer par rapport à des projets similaires. Cela s'est avéré vrai pour le Rassemblement pour l'emploi et nous sommes conscients qu'il s'agit d'une des limites de cette recherche. D'un côté, peu d'écrits scientifiques traitent des réseaux informels de solidarité dédiés à la question de l'amélioration des conditions de vie économique et de l'accès à l'emploi. D'un autre côté, étant donné que le Rassemblement pour l'emploi en est encore à ses débuts, il demeure à l'état de projet dont la définition des contours n'est ni stabilisée, ni définitive.

Dans la première section de ce rapport de recherche, nous présenterons le Rassemblement pour l'emploi : ses objectifs, son mode de fonctionnement, ainsi que sa courte histoire.

Dans la deuxième section, nous verrons ce qu'est un réseau de solidarité informel et nous démontrerons la pertinence de mettre en place un tel réseau pour faciliter l'accès à l'emploi des citoyens de Montréal-Nord et plus particulièrement de l'Îlot Pelletier.

La troisième section sera consacrée à une analyse critique du projet. Nous nous pencherons particulièrement sur ses conditions de réussite. Cette section nous permettra d'identifier des pistes d'action sous la forme de recommandations qui seront adressées aux parties prenantes concernées.

Méthodologie

Afin de réaliser cette recherche, nous nous sommes théoriquement appuyés sur la thèse de doctorat de Marie-Chantal Girard (2002). Intitulée « Les jeunes chômeurs et leurs réseaux : une stratégie rentable, une efficacité relative », cette recherche apporte des éléments de justification théorique et empirique sur l'utilité et la valeur des réseaux informels de solidarité d'accès à l'emploi. La situation des jeunes chômeurs est d'une certaine façon proche de celle des immigrants et des nouveaux arrivants. Les deux groupes ne possèdent pas un réseau social développé et ils n'ont pas une connaissance approfondie des dynamiques du marché de l'emploi et des mécanismes institutionnels. Dans les deux cas, ils ne possèdent pas beaucoup d'expérience sur le marché du travail québécois.

Bien que le Rassemblement pour l'emploi vise à rejoindre indistinctement l'ensemble de la population du secteur de l'Îlot Pelletier et, en général, de Montréal-Nord, il est composé de façon importante de personnes issues de l'immigration et de nouveaux arrivants².

² Par nouveaux arrivants, nous entendons des personnes issues de l'immigration, établies depuis 5 ans ou moins.

Ceci dit, il existe bien entendu des spécificités propres à chaque réseau de solidarité pour l'emploi en fonction des caractéristiques et des trajectoires de leurs participants, du champ professionnel d'intégration ou d'insertion au marché du travail, de l'environnement territorial, institutionnel ou organisationnel dans lequel s'insère ou prend place l'initiative.

Une partie importante des données utilisées dans le cadre de cette recherche provient de nombreuses heures d'observation participante passées sur le terrain. En effet, la recherche se voulait participative, ce qui nous a amené à développer un lien étroit avec les praticiens et à être présent lors des rencontres régulières du Rassemblement pour l'emploi.

Afin d'avoir une compréhension plus fine de la situation des différents acteurs impliqués dans le projet, nous avons réalisé des entrevues avec les participants, les animateurs et les ressources en emploi qui sont partenaires du projet. Pour ce faire, une grille d'entrevue a été conçue. Les questions, de nature ouverte, visaient à connaître la façon dont chacun percevait le Rassemblement pour l'emploi, à noter le niveau de satisfaction du participant et les éventuelles améliorations à apporter. Au total, 12 personnes ont été interviewées dont 5 membres du Rassemblement pour l'emploi, 5 ressources partenaires et 2 animateurs. Les entrevues duraient environ une demi-heure. Les répondants, pour la plupart des femmes (8), ont été choisis de façon à couvrir l'éventail des profils et des rôles reliés au Rassemblement pour l'emploi.

Au moment de réaliser les entrevues, tous les membres du Rassemblement pour l'emploi interrogés étaient impliqués dans le Rassemblement pour l'emploi, chacun pour des raisons différentes et avec une intensité variable. En ce qui concerne les partenaires du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi, nous avons contacté deux intervenantes de la SODEC, une d'Impulsion Travail et deux du réseau des Accorderies. Quant aux animateurs, les entrevues ont été réalisées auprès de la dernière agente de développement du Rassemblement pour l'emploi et du responsable du Secteur économie emploi et lutte à la pauvreté au sein de l'organisme *Parole d'excluEs*.

Finalement, bien que les écrits portant sur le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi ne soient pas nombreux, nous avons pu trouver dans certains documents des informations pertinentes pour la présente recherche. Mentionnons notamment la demande de subvention déposée à Emploi-Québec (que l'on nomme « BIL³»), l'étude des besoins et aspirations, réalisée auprès des résidents de l'Îlot Pelletier, ainsi que des documents produits par les membres du Groupe d'action pour l'emploi (GAPE), à l'origine du Rassemblement pour l'emploi, lesquels nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble du processus ayant conduit à la création du Rassemblement pour l'emploi.

³ BIL : Budget d'Initiatives Locales.

1. LE RASSEMBLEMENT POUR L'EMPLOI POUR L'EMPLOI

Le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi est un réseau de solidarité issu d'une démarche de mobilisation citoyenne encadrée à partir de l'automne 2008 par l'organisme *Parole d'excluEs*⁴. Le projet Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi est issu de l'analyse des besoins et des aspirations de la population de l'Îlot Pelletier en matière d'intégration ou d'insertion en emploi. L'enjeu central qui se dégageait des besoins exprimés par rapport à la question économique portait sur les difficultés liées à l'accès à l'emploi, et ce, principalement mais pas exclusivement, pour des personnes immigrantes ou nouvellement arrivées au Québec.

Rappelons quelques faits saillants de cette démarche de mobilisation citoyenne initiée par *Parole d'excluEs*

En 2008, une équipe de chercheurs universitaires a réalisé une première étude sur les besoins et les aspirations des résidents de l'Îlot Pelletier. La réalisation de cette opération de recherche fut effectuée dans une perspective de mobilisation citoyenne. Elle a contribué à la formation du Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier. De plus, cette étude a clairement identifié l'accès à l'emploi comme étant un facteur clé pour améliorer les conditions de vie de la population locale.

À la suite de cette première étude, des résidents de l'Îlot Pelletier se sont mobilisés et ont mis sur pied un premier groupe citoyen. Ce dernier, composé en grande partie de Québécois d'origine maghrébine, haïtienne et de Québécois de souche, s'est constitué pour agir sur la question de l'accès à l'emploi. Le groupe s'est donné pour objectif de soutenir des démarches d'accès à l'emploi par la mise sur pied d'initiatives collectives. La démarche portait le nom de Groupe d'action pour l'emploi (GAPE).

De 2010 à 2011, le GAPE a regroupé une dizaine de citoyens sans emploi qui se sont rencontrés autour de la question de l'accès au travail. La démarche était soutenue par *Parole d'excluEs*. De ce groupe de travail sont issus plusieurs projets répondant aux besoins du GAPE. L'un de ces projets est le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi.

La naissance du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi découle d'un point à l'ordre du jour des réunions des membres du GAPE. À chaque rencontre, les participants (incluant des personnes non membres du GAPE, ce dernier était ouvert à la présence de nouveaux participants) se donnaient un moment pour effectuer à tour de rôle un « tous pour un ». Ce moment permettait à l'une des personnes présentes de livrer un témoignage en lien avec ses

⁴ Voir le site Internet : <http://paroledexcludes.site11.com>.

démarches d'emploi. Ce moment était une occasion de partager une expérience – bonne ou mauvaise – et, surtout, de recueillir des commentaires et de faire des suggestions sur les choses à faire ou à ne pas faire lors d'une démarche de recherche d'emploi. L'échange de points de vue facilitait un recul par rapport aux situations vécues et d'une certaine façon rassurait les personnes par rapport à l'expérience vécue (assurance, motivation, mise en mouvement tant chez les « aidés » que chez les « aidants »). Chose très importante, les membres ont appris à se connaître et à développer des liens entre eux. Le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi est donc né de cette technique d'animation.

1.1 L'évolution du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi

Une fois créé, nous distinguons trois périodes dans la courte histoire du Rassemblement pour l'emploi.

Une première période, qualifiée de pré-projet, s'étend du mois de mars à juin 2011. Il regroupe une quinzaine de participants qui ont été actifs sur une période de 14 rencontres. Le projet pilote était animé par le responsable du secteur Économie, emploi et lutte contre la pauvreté de *Parole d'excluEs*, et ce, en collaboration avec d'anciens membres du GAPE. En parallèle, une demande de financement a été déposée à Emploi-Québec dans le cadre de son programme Budget d'initiatives locales (BIL). La demande a été acceptée en mai 2011 pour un projet d'une durée de huit mois devant débuter en septembre de la même année. Pendant l'été, plusieurs facteurs, dont la période des vacances estivales et le mois du Ramadan, ont fait en sorte que les rencontres du Rassemblement pour l'emploi n'ont pu être tenues.

La deuxième période s'étend de septembre à décembre 2011. Cette période est qualifiée de phase de pré démarrage. Entre septembre et décembre 2011, deux agentes ont été recrutées, lesquelles sont restées en emploi un mois et demi chacune. Les activités du Rassemblement pour l'emploi n'ont pas pu connaître de stabilité au plan de l'encadrement. Somme toute, trois rencontres ont eu lieu pendant cette période, avec la participation de cinq personnes pour les deux premières et d'une personne pour la dernière.

La troisième période du projet, dite de démarrage réel du projet, a débuté en janvier 2012 avec l'embauche d'une troisième agente de développement. Cette phase se poursuit actuellement malgré le fait que la subvention BIL soit échuë et que l'agente ne soit plus en poste. Rappelons que le financement a été accordé pour une période de huit mois.

Au cours de cette troisième période, l'agente de développement a réussi à bien redémarrer les activités du Rassemblement pour l'emploi. Une nouvelle stratégie de recrutement a été mise en place afin de relancer la participation aux activités. Entre le début février et la mi-mai, une douzaine de personnes ont participé aux activités du Rassemblement pour l'emploi. Indiquons que la présente recherche fut initiée en même temps que débutait le démarrage réel du projet.

1.2 Mission et objectifs du Rassemblement pour l'emploi

Le Rassemblement pour l'emploi est un réseau de solidarité ayant pour mission d'offrir à ses membres un soutien continu dans leurs démarches d'accès à un emploi et ce, tout au long de leur parcours d'intégration au marché du travail (*Parole d'excluEs*, 2011).

Pour réaliser cette mission, le Rassemblement pour l'emploi s'est donné quatre objectifs spécifiques :

- 1) Valoriser les connaissances et les expériences de chacun afin de contribuer au sentiment de confiance en soi et de susciter l'entraide entre ses membres.
- 2) Créer un contexte propice à l'émergence de stratégies collectives permettant de résoudre les problèmes auxquels l'ensemble des membres font face.
- 3) Contribuer à l'amélioration de la compréhension du fonctionnement du marché du travail au Québec.
- 4) Créer des liens de complémentarité avec des ressources en emploi afin de référer les membres qui pourraient bénéficier d'un suivi professionnel spécialisé (*Ibid.*).

Outre l'amélioration des conditions économiques et l'intégration à l'emploi des membres du Rassemblement pour l'emploi, *Parole d'excluEs* voyait aussi la possibilité que les activités du Rassemblement pour l'emploi puissent contribuer à la transformation des rapports prenant place entre les chercheurs d'emploi et les autres acteurs du marché du travail : gestionnaires de programmes, organismes locaux, employeurs, etc.

Bien que la plupart de ses membres soient à la recherche d'un emploi, plusieurs aspiraient à d'autres pistes de travail, comme la création d'une coopérative de travail.

En effet, pour *Parole d'excluEs*, la démarche permet de mettre en valeur une forme alternative d'intervention à l'approche « client qui consomme des services ». En privilégiant des transactions fondées sur la réciprocité et la dignité entre intervenants et participants, l'ensemble des acteurs

participe pleinement aux différents processus d'insertion à l'emploi. L'atmosphère créée permet de réduire la distance institutionnelle existant entre des personnes en recherche d'emploi et le système d'acteurs qui gravite autour d'elles.

1.3 Mode de fonctionnement

1.3.1 Gestion du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi

La gestion du Rassemblement pour l'emploi a été assurée par la personne embauchée à temps plein à titre d'agente de développement. Elle s'occupait de la coordination et de l'exécution de l'ensemble des tâches reliées au fonctionnement du réseau de solidarité (*Parole d'excluEs*, 2011).

Concrètement, cette personne devait :

- établir un calendrier des rencontres ;
- assurer le recrutement et l'intégration des nouveaux membres ;
- convoquer les rencontres ;
- animer les réunions ;
- veiller au respect des choix pris par les membres lors des rencontres ;
- établir des contacts et maintenir un lien avec les ressources en emploi ;
- effectuer des suivis auprès du bailleur de fonds ;
- rédiger des rapports, des bilans, etc.

1.3.2 Recrutement et intégration des nouveaux membres

Recrutement

Une fois le réseau de solidarité en emploi en opération, l'une des caractéristiques du Rassemblement pour l'emploi tient au roulement relativement important de son *membership*. Une situation étroitement liée au fait qu'une fois qu'un membre s'est trouvé un emploi, il maintient rarement son appartenance au réseau. De plus, tous les membres ne participent pas systématiquement à chaque rencontre.

En prévision de cette situation, une stratégie permanente de recrutement continu a été pensée au tout début du projet afin d'assurer une entrée continue de nouveaux membres. La mise en place d'un mécanisme de recrutement visait à rejoindre et à engager une population qui est difficilement atteignable ou qui ne se reconnaît pas dans l'offre de services disponibles. Pour ce faire, trois modalités de recrutement furent identifiées :

- Par les membres du réseau.
- Via le Regroupement citoyen de l'îlot Pelletier (RCIP).
- Via des organismes locaux d'aide à l'emploi.

L'objectif visé par cette stratégie était de recruter 50 nouveaux membres provenant de l'îlot Pelletier, dont 20 à partir des membres existants, 15 via le RCIP et 15 par l'intermédiaire d'organismes du milieu. Cet objectif a été partiellement atteint. Deux raisons expliquent ces résultats :

- Les problèmes liés au maintien en poste d'une agente de développement ont fait en sorte qu'il n'a pas été possible d'atteindre une vitesse de croisière dans le fonctionnement du projet et donc de stabiliser chacune des dimensions de la stratégie retenue. Le projet a été relancé à trois reprises, ce qui a entraîné des discontinuités auprès des instances devant collaborer à la stratégie retenue.
- La difficulté pour les organismes locaux de référer uniquement des personnes localisées dans le secteur Pelletier a fait en sorte que le territoire d'intervention du Rassemblement pour l'emploi a été élargi à l'échelle de l'arrondissement.

Compte tenu de la situation précaire du Rassemblement pour l'emploi, en janvier 2012, il a été nécessaire d'embaucher une agente de recrutement à temps partiel afin de donner au Rassemblement pour l'emploi une visibilité et une présence dans le secteur centre de Montréal-Nord. Ses principales tâches étaient le démarchage direct auprès des résidents, des commerçants et des membres d'organismes du quartier.

Par ailleurs, une opération de recrutement a été réalisée par l'ensemble des employés de *Parole d'excluEs* : « l'opération 10 % »⁵. Pendant 8 semaines, 7 employés de *Parole d'excluEs* ont fait du démarchage de type porte-à-porte dans les conciergeries du quadrilatère situé entre les rues Henri-Bourassa, Amos, Pelletier et Pie IX. Cette stratégie a permis de rejoindre une cinquantaine de personnes sans emploi qui ont manifesté un intérêt à l'égard du Rassemblement pour l'emploi.

⁵ Il s'agit d'une stratégie adoptée par les équipes de travail pour rejoindre la population sur le terrain : ainsi, chaque membre de l'équipe a consacré 10 % de son temps de travail à aller au-devant des résidents du secteur (porte-à-porte, commerces, etc.).

Toutes activités de recrutement confondues, de septembre 2011 à mai 2012, 94 personnes ont manifesté un intérêt pour le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi, dont 39 personnes sont passées à l'étape préliminaire (entrevue collective) et 35 personnes ont participé aux rencontres et aux activités qui furent réalisées.

Des 94 personnes ayant manifesté un intérêt : 35 % sont du secteur Pelletier ; 43 % du reste de l'arrondissement Montréal-Nord et 22 % habitent à l'extérieur de l'arrondissement. Des 35 personnes recrutées :

- 78 % habitent Montréal-Nord et 35% habitent l'Îlot Pelletier ;
- 66 % sont des femmes ;
- 48 % sont d'origine haïtienne, 18 % québécoise et 13 % maghrébine ;
- 21 % ont entre 30 et 40 ans ; 37 % ont entre 40 et 50 ans ; 34 % ont 50 et plus ; 8 % dont l'âge est indéterminé.

Le Réseau regroupe donc plus de femmes, plus de personnes haïtiennes, et relativement des personnes avancées en âge : le tiers ont 50 ans et plus ; 70 % ont 40 ans et plus.

Nous présentons ici des données socioéconomiques sur la population de l'Îlot Pelletier en fonction des recensements de 2001 et de 2006 pour les trois aires de diffusion concernées. Notons que l'aire de diffusion la plus défavorisée (qualifiée de Zone I dans le tableau) est celle où l'on retrouve les immeubles de la SHAPEM et où se situe le local communautaire où se tiennent les réunions du Rassemblement pour l'emploi.

Tableau 1 : Données synthèse sur la population de l'Îlot Pelletier

Îlot Pelletier	2006	2001
Population	2 143 (↓)	2 218
Familles monoparentales	585 familles (↑)	575 familles
Minorités visibles	1 060 personnes (49 %)	765 personnes (34 %)
Population de 15 ans et + Sans diplôme d'études sec.	Non disponible	27 %
Taux d'activité	59 % (↑)	55 %
Taux d'emploi	48 % (↓)	50 %
Taux de chômage	19 % (↑)	11 %
Revenu moyen des ménages	Non disponible	37 000 \$

Du fait que le Rassemblement pour l'emploi mobilise des personnes résidant dans l'arrondissement Montréal-Nord, il est important que rappeler que les données socioéconomiques sur cet arrondissement indiquent que la population y présente des

caractéristiques légèrement différentes de celles de Montréal en général. Les personnes y sont plus pauvres et trouvent moins facilement à s'insérer sur le marché du travail, et ce, particulièrement pour les personnes immigrantes, dont les personnes nouvellement arrivées. De plus, la trajectoire démographique de cet arrondissement indique qu'il s'agit d'une tendance croissante.

Données sur l'arrondissement Montréal-Nord

Immigration en 2006

En 2001, on dénombrait 21 770 immigrants (26 % de la population totale). En 2006, on en dénombrait 26 925, soit 33 % de la population totale (comparativement à 31 % pour l'ensemble de Montréal).

Scolarité en 2006

35 % des personnes de 15 ans et plus ne détiennent aucun diplôme, contre 21 % pour Montréal. 14 % de la population de 15 ans et plus détient un diplôme universitaire, comparativement à 32 % pour l'ensemble de Montréal (mais tout de même une amélioration de 45 % entre 2001 et 2006).

Lien à l'emploi en 2006

55 % de personnes actives (occupées ou en chômage) comparativement à 64 % pour Montréal. Taux de chômage des 15-24 ans : 14,3 % contre 12,9 % pour l'ensemble de Montréal. Taux de chômage des 25 ans et plus 11,9 % comparativement à 8 % pour l'ensemble de Montréal.

Revenu des ménages en 2006

38 % de la population de Montréal-Nord vit dans des ménages sous le seuil de faible revenu (29 % pour Montréal). 25 % des familles vivent de revenus de transferts gouvernementaux comparativement à 16 % pour l'ensemble de Montréal.

Revenu moyen des familles en 2006

49 908 \$ (69 %) versus 72 707 \$ pour Montréal.

Convercité (2008), *Présentation de données sur Montréal-Nord*, Montréal, p. 5 à 10.

Intégration des membres

Pour introduire les participants au type et à la qualité d'échanges qui ont lieu au Rassemblement pour l'emploi, un mécanisme d'intégration a été mis en place : l'entrevue collective. Il s'agit d'une entrevue d'une durée d'environ deux heures. Pendant cette entrevue collective, deux ou trois nouveaux membres, en présence de l'agente de développement, s'adressent des questions relatives au parcours de chacun. De façon générale, l'objectif est de mieux connaître le nouveau membre, de se familiariser à un contexte informel de partage d'information et de s'habituer à « raconter son histoire » dans un rapport d'égal à égal.

Les questions posées permettent d'identifier la situation personnelle des nouveaux membres quant à leur profil socioéconomique, leur formation, leurs compétences, leurs expériences, les étapes à franchir et les obstacles à surmonter. Le fait de passer par cet exercice est utile à titre personnel, car il permet de clarifier, de façon conviviale, la trajectoire de chacun. À la fin de l'entrevue, il est possible que l'agente de développement réfère les participants à une ressource en emploi partenaire⁶ pour effectuer un suivi personnalisé. Mentionnons que les participants sont également informés sur le projet de Revitalisation citoyenne de l'Îlot Pelletier et invités à s'impliquer au sein de l'Accorderie et du Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier (RCIP).

1.3.3 Animation et types de rencontres

Animation

Les rencontres du Rassemblement pour l'emploi ont lieu le soir, sur une base hebdomadaire, dans le local communautaire de l'Îlot Pelletier⁷ géré par *Parole d'excluEs* et l'Accorderie de Montréal-Nord. Chaque rencontre portait sur un thème spécifique, choisi préalablement par l'ensemble des participants avec les intervenants en fonction de leurs besoins. À titre indicatif des sujets abordés : la question des normes du travail, la rétention de l'emploi, les relations au travail, les techniques de recherche d'emploi, etc. Pendant les rencontres, l'animation est assurée par l'agente de développement. Celle-ci veille à ce que chacun des participants puisse s'exprimer, en faisant respecter les tours de parole si nécessaire, et à ce que les discussions restent liées au thème de la soirée.

Ceci dit, outre le respect de ces consignes de base, l'agente de développement a pour objectif d'accompagner le groupe dans la mise en place de stratégies collectives pour s'intégrer au marché de l'emploi. Idéalement, son rôle ressemble à celui d'un *coach* qui garde une vue d'ensemble sur le groupe et qui peut, par moments, diriger les actions prises par celui-ci. Concrètement, cela se traduit par un petit groupe de personnes qui participent activement à la planification du contenu des rencontres (thèmes, personnes ressources à inviter, questions à leur poser, etc.), mais qui comptent sur l'agente de développement pour mettre le tout en place : contacter les ressources, préparer la rencontre, convoquer la rencontre, faire le suivi, etc.

⁶ Les organismes partenaires sont : Impulsion-travail, la SODEC et le CLD de Montréal-Nord.

⁷ Le local communautaire est situé au local 201 du 11460 avenue Pelletier, Montréal-Nord.

Quant au déroulement de la soirée, afin de créer une atmosphère conviviale, les lumières sont tamisées et les tables sont couvertes d'une nappe. De plus, de la nourriture et des boissons sont offertes. La réunion débute par un tour de table afin de permettre à chaque membre de se présenter (nom et emploi recherché) et de partager ses avancées par rapport à sa recherche d'emploi. Si un invité est présent pour présenter une ressource, la rencontre se déroule de la façon la plus participative possible, en encourageant les membres à interagir directement avec la personne invitée. Par la suite, la place est laissée à l'informalité et aux discussions en lien avec le thème de la soirée.

Types de rencontres

À ce jour, les rencontres du Rassemblement pour l'emploi ont pris la forme de quatre types distincts de réunions partagés entre des rencontres centrées sur des échanges versus des rencontres axées sur le fonctionnement du groupe.

Il s'agissait premièrement de réunions centrées sur différents types d'échanges :

1. Des échanges entre les membres du Rassemblement pour l'emploi et qui sont centrées sur le partage d'informations fines issues de leurs expériences personnelles (points forts d'une institution en particulier, coordonnées de personnes à contacter au sein des organismes et institutions, détails par rapport à la qualité de l'enseignement dans les écoles, etc.). Tenues dans une atmosphère caractérisée par la convivialité et un esprit de camaraderie, ces rencontres visent à accueillir les nouveaux membres et à créer des liens avec les anciens. De plus, un tour de table au début de la rencontre, permet à chacun de partager ses démarches, ce qui renforce le sentiment d'appartenance au groupe et contribue à briser l'isolement vécu par certains chercheurs d'emploi de longue durée. Finalement, ces rencontres font parfois l'objet du tous pour un, un moment où l'ensemble des participants se penche sur la situation particulière d'un des membres du Réseau.
2. Des échanges avec une personne ressource et qui découlent des besoins et des intérêts des membres du Rassemblement pour l'emploi. Afin de répondre aux attentes des participants, l'agent de développement sert de lien entre le groupe et l'invité. En effet, pour assurer la réussite de ce type de rencontres, la personne ressource est invitée à participer pleinement dans la dynamique de partage et de transmettre ses informations dans une intention de rapport d'égal à égal (par opposition au rapport hiérarchique de l'expert vis-à-vis des personnes dites « démunies »). De plus, la personne invitée doit être consciente qu'il est possible que des participants expriment des frustrations lors de sa présentation et qu'il est important de ne pas réagir personnellement à celles-ci, ni d'essayer de justifier la situation ou défendre les institutions concernées. Il suffit d'écouter la personne et de faire preuve

d'empathie par rapport à son expérience. Précisons que les présentations des personnes ressources touchent surtout à la compréhension du marché du travail.

Il s'agissait deuxièmement de réunions concernant le fonctionnement et l'orientation :

3. Elles visaient des actions stratégiques à réaliser, que ce soit l'identification des besoins du groupe, le choix des thèmes à aborder, l'analyse des opportunités d'actions collectives, etc. Il s'agit d'un moment où l'ensemble des participants identifie des actions qu'ils peuvent entreprendre en lien avec leurs besoins et leurs intérêts communs (ateliers pratiques pour se préparer en entrevue, participation à une foire de l'emploi, rencontre en groupe avec un employeur potentiel, etc.).
4. Elles portaient sur le fonctionnement du groupe et de tout ce qui touche la vie démocratique, l'organisation et la logistique des rencontres. Lors de ces rencontres, les participants réfléchissent à l'avancement du groupe en tant que collectif et se penchent sur des thèmes tels que la fréquence des rencontres, les stratégies de recrutement de nouveaux membres, la mise en place de comités de travail, etc.

Le choix des types de rencontres est important. Il se fait en fonction des besoins rencontrés : pour permettre tant l'intégration de nouveaux membres que l'accès à l'information. Tenir uniquement des réunions d'échange entre les membres limiterait l'accès à l'information. Tenir uniquement des réunions d'échange avec des personnes ressources ne permettrait pas de dépasser le côté technique de la transmission de connaissances. Plus précisément, cela ne permettrait pas d'atteindre l'objectif de créer un sentiment d'appartenance et d'engagement au réseau.

1.3.4 Liens avec les ressources en emploi (ressources en employabilité ou en emploi)

Les membres du Rassemblement pour l'emploi peuvent compter sur l'appui de ressources mises à leur disposition par des organismes locaux d'aide à l'emploi. Ainsi, lorsque cela est jugé pertinent par l'ensemble des membres, une personne ressource est invitée à faire une présentation lors d'une de ces rencontres, par exemple pour clarifier un aspect du marché de l'emploi.

Les invités sont informés à l'avance des besoins spécifiques du groupe, et ce afin d'éviter une présentation trop formatée qui serait déconnectée de la réalité des membres. De plus, les personnes ressources peuvent aussi être invitées à donner des ateliers pratiques sur des sujets variés comme : la rédaction d'un curriculum vitae (CV), la préparation à l'entrevue, ou la

recherche d'offres d'emploi sur Internet. Ces ateliers se déroulent en dehors du cadre des rencontres des membres du Rassemblement pour l'emploi. Au cours de ces ateliers, les membres qui le souhaitent ont l'opportunité de perfectionner le côté technique de la recherche d'emploi.

Un lien privilégié a été établi avec les conseillers en emploi de la SODEC et d'Impulsion-Travail qui ont participé à plusieurs reprises aux rencontres du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi à titre de ressources externes. De plus, ayant identifié des besoins spécifiques de leur groupe, les membres du Rassemblement pour l'emploi ont fait appel aux organismes mentionnés plus haut pour organiser des ateliers pratiques autour des thèmes de la recherche d'emploi (rédaction du CV et préparation à l'entrevue) et des normes du travail. Au total, 3 intervenants issus des organismes du milieu en lien avec l'emploi (deux de la SODEC et un d'Impulsion-Travail) ont participé aux réunions du Rassemblement pour l'emploi.

Des 39 membres du Rassemblement pour l'emploi, 35 ont bénéficié d'un soutien individuel auprès de ressources en emploi et 13 sont actuellement en recherche structurée d'emploi.

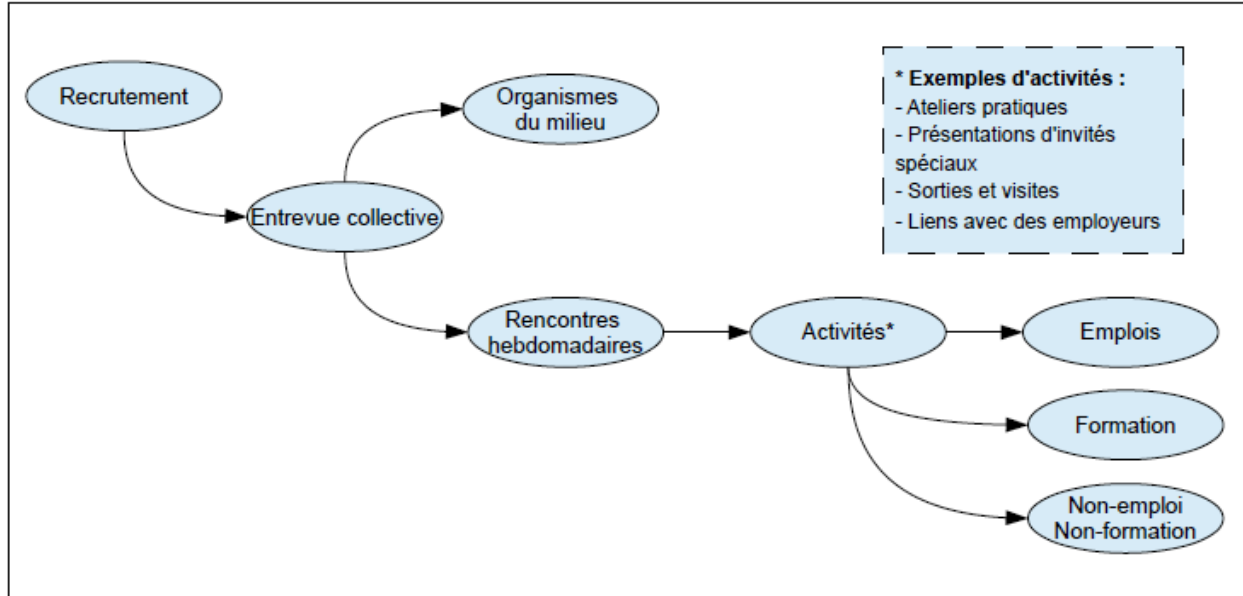
Une passerelle directe a été créée en collaboration avec la SODEC, entre les membres du Rassemblement pour l'emploi et un employeur potentiel de Montréal-Nord (SG Foods). Sous forme d'entrevues éclair, 12 participants du Rassemblement pour l'emploi ont rencontré l'employeur dans les locaux de la SODEC. Celle-ci a mis ses ressources et son expertise développée dans le cadre du programme Placement assisté, au profit des membres du Rassemblement pour l'emploi. Cette façon de faire a représenté une excellente opportunité pour exercer le pouvoir du groupe et donner aux demandeurs d'emploi un sentiment de confiance et de sécurité supplémentaires face à l'employeur.

Les membres du Rassemblement pour l'emploi ont aussi participé au salon de l'emploi organisé par le CLD Montréal-Nord. Pour ce faire, les membres ont été encadrés par une conseillère en emploi de la SODEC de sorte à profiter au maximum de cette occasion : préparation de CV, stratégies d'approche des employeurs, etc.

1.3.5 Représentation graphique du Rassemblement pour l'emploi

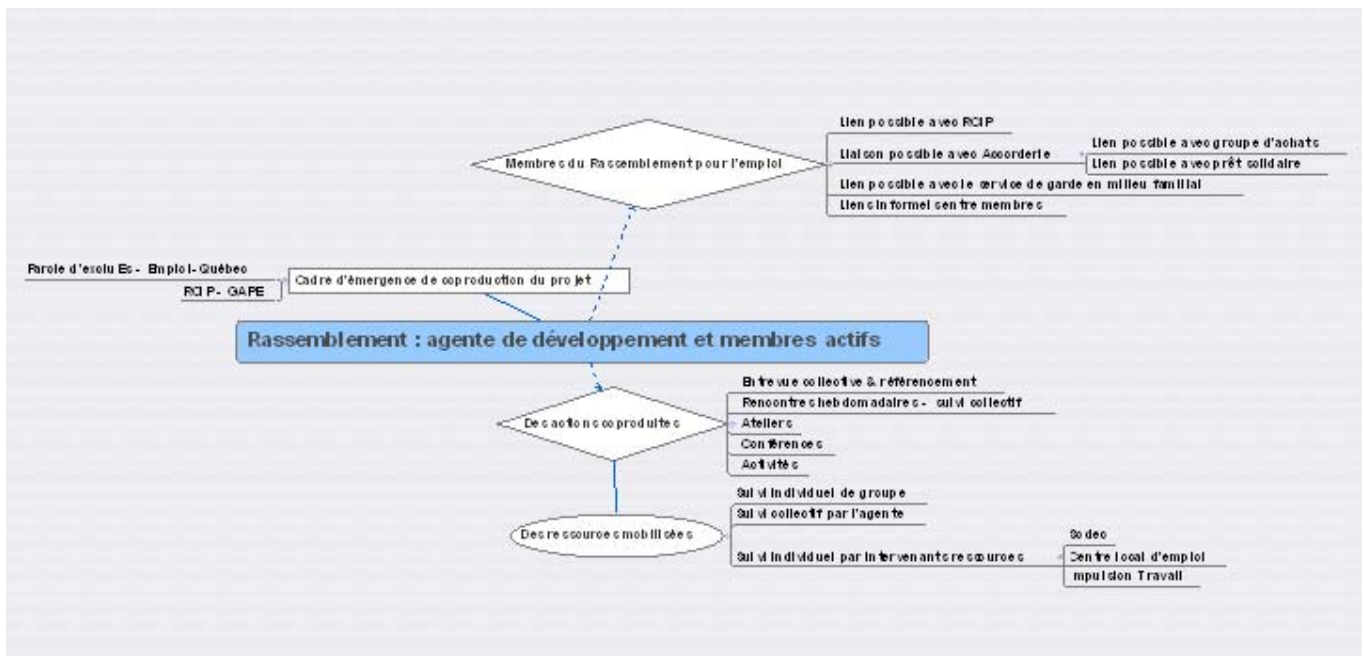
Les graphiques suivants résument la trajectoire d'une personne dans le Rassemblement pour l'emploi et le système d'action qui constitue l'environnement dans lequel a été déployée cette initiative locale. Le deuxième graphique donne aussi une vue d'ensemble sur les ressources mobilisées. Il permet d'illustrer la qualité du processus relationnel mis à la disposition des personnes mobilisées.

Figure 1 : Parcours type des membres du Rassemblement pour l'emploi



Parcours type des membres du Rassemblement pour l'emploi

Figure 2 : Organigramme du Rassemblement pour l'emploi



2. LES RÉSEAUX DE SOLIDARITÉ

Les réseaux de solidarité sont des regroupements de personnes qui font face à des problématiques similaires. Les membres de ces réseaux décident de se mettre ensemble pour se soutenir les uns les autres. Typiquement, les personnes qui participent à des réseaux de solidarité vivent une situation considérée comme difficile. Elles se sentent seules, voire même isolées. C'est le cas, par exemple, des Alcooliques Anonymes, des groupes d'entraide pour des personnes ayant subi de la violence, ainsi que des réseaux de personnes en recherche d'emploi.

2.1 Des réseaux formels et informels

Il existe une différence entre les réseaux de solidarité formels et les réseaux de solidarité informels⁸ (RSI). Ces derniers sont entièrement pris en charge par les membres du réseau et ne sont pas pris en charge par une structure quelconque. Cela veut dire que la mise en place du réseau est le fruit des actions menées par l'initiateur ou le groupe d'initiateurs du réseau et son fonctionnement dépend complètement de l'implication de ses membres. La durée de vie des réseaux informels est plutôt courte (2 à 3 ans maximum) et la plupart sont dissouts lorsque le groupe porteur de membres quitte l'initiative. Il existe toutes sortes de réseaux informels, de cercles de femmes qui se rencontrent pour partager leur vécu, de réunions de dirigeants d'organisations d'économie sociale pour échanger sur le vécu dans leur entreprise sociale et se soutenir, en passant par de jeunes chômeurs à la recherche d'emploi.

Les réseaux formels sont créés par une structure, qu'elle soit gouvernementale, communautaire ou privée. La plupart des réseaux formels sont implantés pour répondre à une problématique spécifique ou pour remplir un mandat déterminé, par exemple, trouver une façon de percer un nouveau marché, de réaliser une étude ou soutenir le développement d'un projet. Les membres du réseau s'occupent rarement des tâches reliées à l'administration et à la gestion : production de la documentation, gestion financière, convocation, suivis, préparation et animation des rencontres, etc. Ces fonctions sont prises en charge par l'organisme qui les met sur pied. Les réseaux formels ont une durée de vie très variable, qui dépend souvent de la réalisation de leur mandat (le cas échéant) et de la volonté de l'organisme instigateur de les perpétuer. Ils sont communs dans le milieu des affaires, de l'entrepreneuriat et dans les différents paliers du

⁸ La notion de formalité et d'informalité est plus complexe que l'utilisation que nous en faisons. Elle peut s'appliquer au moins à trois cas de figure : une activité sociale peut être formelle ou informelle ; une organisation peut être formelle ou informelle et une institution au sens de règle peut se présenter sous une forme formelle ou informelle. Dans tous les cas, une situation informelle peut présenter des cas de formalisation et une organisation formelle peut appliquer des principes de fonctionnement dits informels.

gouvernement. À titre d'exemple, lorsqu'une municipalité crée un groupe de travail incluant des citoyens, des chercheurs et des fonctionnaires pour soutenir le développement d'une initiative locale, elle met en place un réseau de solidarité formel.

Nous avons défini le Rassemblement pour l'emploi comme un réseau de solidarité semi-formel. En effet, ses particularités font en sorte qu'il se situe à mi-chemin entre la formalité (structure, personnel de soutien salarié, liens formels avec des organisations, etc.) et l'informalité (participation volontaire, auto-organisation, etc.). Cette particularité constitue sa grande qualité. Elle permet aux membres de bénéficier du support d'acteurs institutionnels et communautaires tout en étant acteur des décisions et des choix qui sont faits dans la quête des bonnes informations et des bons contacts pour faciliter l'accès à l'emploi.

Le caractère semi-formel du Rassemblement pour l'emploi peut aussi être illustré dans la façon dont les rencontres sont préparées et les thèmes choisis. Mettant à profit des conversations spontanées, l'agente et les membres identifient les thèmes d'intérêt pour le groupe et sur lesquels ils aimeraient avoir plus d'information. Ils sont amenés à préciser ce qu'ils aimeraient approfondir, ainsi que la façon de le faire : tenir un atelier, inviter un conférencier, préparer une sortie, etc. L'agente de développement s'occupe alors de contacter les partenaires ou d'autres ressources jugées pertinentes afin de préparer l'activité en question. La spontanéité des conversations donne donc lieu à des activités structurées.

2.2 Données pertinentes extraites de la thèse Girard

Dans sa thèse de doctorat, Girard (2002) a étudié des réseaux informels de solidarité formés de jeunes chômeurs en recherche d'emploi. Son étude a permis de valider cinq hypothèses.

2.2.1 Des démarches complémentaires

La fonction d'un réseau de solidarité est complémentaire à celle de ressources existantes pour faciliter ou appuyer la recherche d'emploi. Les membres des RSI peuvent être bénéficiaires de programmes gouvernementaux liés à l'emploi, de services offerts par les clubs de recherche d'emploi ou par des centres communautaires.

La participation à de tels réseaux est une démarche parmi d'autres dans la vie des personnes qui recherchent un emploi. Mentionnons que 2 personnes sur 3 (66 %) qui ont participé à l'étude

Girard ne pensent pas que les RSI puissent être leur unique ou principal moyen de trouver un emploi.

De plus, les informations qui circulent à l'intérieur des réseaux sont, par définition, en lien avec le marché du travail et la recherche d'emploi. À travers les échanges, les membres découvrent souvent des programmes ou des organismes offrant des services qu'ils ne connaissaient pas.

2.2.2 *Briser l'isolement*

Les nouvelles exigences du marché de l'emploi découlent des changements structurels auxquels nous faisons face depuis le début des années 1980. Ils font en sorte que la recherche d'emploi présente des caractéristiques et des exigences qui peuvent conduire au découragement de la personne qui cherche à intégrer le marché du travail, ouvrant ainsi les portes à la désaffiliation et à l'exclusion.

Les RSI visant l'accès à l'emploi représentent une formule intéressante pour soutenir les individus dans leurs démarches et les maintenir en mouvement. Ils permettent à des personnes qui vivent une même situation de se regrouper, de se reconnaître et de s'entraider, une pratique qui permet de briser l'isolement. À titre indicatif, l'étude réalisée par Mme Girard révèle que 72 % des répondants à son enquête ont indiqué en quoi le réseau auquel ils participaient leur a permis de développer un sentiment d'appartenance à l'égard d'un groupe de personnes vivant une situation similaire à la leur.

2.2.3 *Maintenir la motivation*

Le caractère informel et l'atmosphère conviviale des rencontres sont les principaux facteurs qui contribuent au maintien de la motivation de ses membres. En effet, l'absence de pression et la souplesse de la structure favorisent la participation et créent un espace propice au soutien mutuel. À titre d'exemple, 57 % des répondants déclarent avoir pensé abandonner la recherche d'emploi avant de participer au groupe. De plus, 47 % des répondants ont indiqué que malgré le découragement, ils continuaient leurs démarches grâce au soutien apporté par le réseau.

La flexibilité des RSI permet à des personnes qui ont un horaire chargé, des contraintes familiales ou des problématiques de santé particulières de venir lorsque cela leur est possible tout en se sentant soutenues dans leurs démarches sans être jugées. C'est notamment le cas de jeunes

femmes qui s'éloignent momentanément du marché de l'emploi lorsqu'elles sont enceintes et qu'elles deviennent mères.

2.2.4 Augmentation de l'employabilité

De par leur participation aux échanges et à l'organisation des rencontres, les membres développent et renforcent des compétences relationnelles qui leur seront utiles. Ainsi, 63 % des personnes interrogées disent avoir développé de nouvelles façons d'effectuer une recherche d'emploi. Les changements ont trait à la façon de se présenter, aux questions qu'il est important de poser, à la manière de réagir à des situations imprévues, etc. Le fait de participer activement aux rencontres, de prendre des responsabilités et de jouer un rôle au niveau du fonctionnement du réseau sont des aspects importants en ce qui a trait à la façon d'interagir en situation de recherche d'emploi.

2.2.5 L'information à l'intérieur des RSI

En ce qui concerne l'information échangée au sein d'un réseau de solidarité pour l'emploi, nous observons que :

- 1) La quantité d'information à laquelle les membres ont accès augmente.
- 2) Celle-ci est diversifiée et reflète les secteurs d'activités ou des milieux de travail propres aux membres du réseau.
- 3) L'information est diffusée et accessible à l'ensemble des membres présents. Toutefois, il est important de souligner que la diffusion de l'information est souvent peu structurée : absence de traces, moyens de diffusion peu efficaces, aspect éphémère des groupes. De plus, il est observé que la diffusion se fait de façon plus adéquate lorsque les tâches sont réparties entre les membres. Règle générale, 65 % des répondants considèrent que la participation leur donne accès à de nouvelles sources d'information.

En ce qui a trait à la nature des informations qui circulent à l'intérieur des réseaux, mentionnons que les groupes homogènes partagent des données plus « fines », sur les types de métiers à l'intérieur d'une même profession, alors que les groupes hétérogènes échangent des informations plutôt « globales » en ce qui concerne les techniques en recherche d'emploi. Par ailleurs, il est important de noter que les informations « officieuses » sont les plus utiles. Il s'agit de trucs, d'astuces et de confidences que les membres se font entre eux, mais aussi de données

qui leur sont transmises de façon informelle et spontanée par des personnes-ressources du milieu de l'emploi.

2.3 Un réseau pas comme les autres : la semi-formalité au service de l'inclusion

La thèse Girard valide l'intuition de départ qui a donné naissance au Rassemblement pour l'emploi. Elle confirme la valeur des RSI et fournit des informations intéressantes pour des intervenants voulant utiliser ce mode d'intervention.

Ceci dit, il est important de mettre en relief les ressemblances et les différences qui existent entre les RSI de l'étude Girard et les caractéristiques du Rassemblement pour l'emploi. Ce dernier ressemble aux réseaux étudiés par madame Girard de par :

- la fonction poursuivie : la recherche d'emploi ;
- l'importance accordée à la participation et à la prise de parole, dont la place accordée aux membres dans la vie démocratique du Réseau ;
- le type d'activités réalisées.

Il se distingue des dits réseaux de solidarité étudiés pour deux raisons principales :

- la présence d'un organisme qui chapeaute la démarche : en l'occurrence *Parole d'excluEs*. La présence de cette organisation assure tant une mobilisation de ressources, entre autres financières, qu'une mise en lien du Rassemblement pour l'emploi avec le système d'acteurs gravitant autour du projet de Revitalisation de l'Îlot Pelletier, dont le RCIP et l'Accorderie ;
- la présence d'une agente de développement qui veille au bon fonctionnement du Rassemblement pour l'emploi.

Le Rassemblement pour l'emploi constitue un réseau de solidarité semi-formel qui chevauche entre le formel et l'informel, la structure et la souplesse, l'encadrement et la spontanéité.

Tel que nous l'avons indiqué plus haut, les réseaux de solidarité informels ont une durée de vie limitée et sont, d'après Girard, toujours à recréer. L'avantage du Rassemblement pour l'emploi est qu'il compte sur l'encadrement et l'appui d'une personne dont le mandat et de veiller à sa continuité. De plus, il est inscrit au sein d'un organisme reconnu et bénéficie d'un ancrage solide

dans le milieu : partenariats avec des organismes d'aide à l'emploi, personnes ressources invitées, passerelles avec des potentiels employeurs, etc.

Le Rassemblement pour l'emploi contribue au développement des compétences relationnelles entre les membres et augmente leur « employabilité ». Par le fait de renforcer leur sentiment de confiance, de remonter le moral des participants et d'ouvrir un espace où ils peuvent s'exprimer et échanger, les membres cheminent au plan des compétences relationnelles. Concrètement, ces compétences ont trait au fait de participer activement à la gestion, à l'orientation des rencontres du Rassemblement pour l'emploi et à l'organisation des activités. À cet égard, une répondante dit « [être] fière de venir aider les autres et leur enseigner à faire un CV ou comment s'habiller en préparation à une entrevue ». Les animateurs sont conscients que ce volet peut être poussé plus loin et souhaitent le faire dans l'avenir.

3. LE RASSEMBLEMENT POUR L'EMPLOI : RETOUR SUR LES OBJECTIFS, LES INDICATEURS, BILAN DE L'EXPÉRIENCE

Dans cette troisième section, nous ferons un retour critique sur la première tranche d'histoire du Rassemblement pour l'emploi. Pour ce faire, le Comité de suivi de l'étude a identifié, à partir des entretiens réalisés et des observations effectuées, sept aspects clés de son fonctionnement.

3.1 Lieu des rencontres

Les rencontres prennent place dans le local communautaire de *Parole d'excluEs*, dont une section a été spécialement aménagée pour recevoir les membres du Rassemblement pour l'emploi. Lors de ces rencontres, une ambiance conviviale est créée : nappes sur les tables, lumière tamisée, décorations, etc. Un tel aménagement de l'espace permet une atmosphère détendue, propre à la discussion. Aussi, des repas légers sont offerts. Certains membres se sont portés volontaires pour préparer des bouchées. Le partage des tâches reliées à la préparation de la salle, aussi simples soient-elles, facilite le fonctionnement des rencontres. Tout cela contribue à créer un climat amical, quasi familial, et à renforcer le sentiment d'appartenance au groupe.

Selon l'agente de développement, le lieu des rencontres joue un rôle clé pour les participants : le local est devenu un « repère physique » indiquant ainsi que le lieu ne constitue pas seulement l'endroit où se tiennent les réunions, mais qu'il représente aussi une référence identitaire pour les participants. En d'autres mots, il s'agit d'un endroit qu'ils s'approprient et auquel ils se réfèrent au besoin.

3.2 Animation et accompagnement

L'animation du groupe par une professionnelle a un impact sur la capacité de groupe à s'auto-organiser, à se prendre en mains. Il existe donc une tension saine qui fait en sorte que le Rassemblement pour l'emploi est en équilibre entre le besoin d'avoir, d'une part, une structure et une personne qui veille au bon fonctionnement du groupe, et, d'autre part, de compter sur un processus et une dynamique qui encouragent une participation active des membres à la vie du groupe. La tension ne constitue ni une négation du besoin d'encadrement, ni une négation du besoin d'autonomie et d'auto organisation.

Elle illustre un double rôle et des responsabilités partagées entre :

- chacun des membres qui contribuent activement à la vie du groupe :
 - participer aux choix des thèmes des rencontres, des ateliers et des activités ;
 - s'impliquer dans la logistique, collaborer à la gestion des réunions et des ateliers (animation, aménagement de la salle, préparation des bouchées ; s'impliquer dans la tenue des activités) ;
- le porteur du projet, *Parole d'excluEs*, qui offre un encadrement adéquat afin de stimuler le processus et la dynamique participative au sein du groupe.

3.3 Mécanisme de recrutement continu

Le caractère transitoire d'être en recherche d'emploi fait en sorte qu'un groupe, tel le Rassemblement pour l'emploi, doit compter sur un recrutement continu de nouveaux participants pour exister dans la continuité.

Jusqu'à présent, le Rassemblement pour l'emploi compte 35 membres. Lors des rencontres, les personnes présentes sont rarement plus de dix. Compte tenu de la nature du réseau, il est important de recruter continuellement de nouveaux membres. Pour ce faire, une stratégie a été pensée au départ du projet : recrutement par les membres, recrutement par les organismes du milieu, recrutement par les autres instances de *Parole d'excluEs*.

Dans la mise en œuvre de cette stratégie, *Parole d'excluEs* a intégré une partie de ses employés dans une démarche nommée « opération 10 % ». Prévues à l'origine par les équipes de travail comme une mesure prise par chaque employé pour demeurer le plus près possible des résidents de l'Îlot Pelletier, elle a été ici collectivisée (7 employés) pour soutenir le recrutement au sein du Rassemblement pour l'emploi.

Les méthodes de recrutement les plus prometteuses ont été celles qui ont permis de rejoindre directement les personnes : porte-à-porte, recrutement personnalisé dans l'espace public, lors de fêtes ou d'évènements. Mentionnons qu'à certaines reprises, des membres du Rassemblement pour l'emploi ont référé d'autres personnes au réseau.

3.4 Structure d'accueil et d'intégration des membres

Afin d'intégrer les nouveaux membres au sein du Rassemblement pour l'emploi, ces derniers sont invités à participer à une entrevue collective (décrite dans la première partie). L'idée de l'entrevue issue d'une expérience d'animation antérieure réalisée au sein du GAPE et visant à identifier les besoins des résidents de l'Îlot Pelletier en termes d'insertion sur le marché du travail. Il s'agit donc d'un outil de collecte de données qui a été intégré au mode de fonctionnement du Rassemblement pour l'emploi, ce qui rend difficile de faire un suivi sur les retombées du projet sur ses membres.

La formule de l'entrevue collective permet aux participants de nommer les éléments clés et de partager l'essentiel de l'information sur leur parcours professionnel, et ce, dans une dynamique conviviale. La valeur de l'exercice se mesure en fonction de la qualité du lien qui se crée entre les participants. Ceci est considéré essentiel à l'émergence d'un sentiment d'appartenance et à la dynamique de solidarité propre au Rassemblement pour l'emploi.

Pour l'instant, les données recueillies lors de l'entrevue collective sont collectées à l'aide de fiches. Une fois l'entrevue terminée, les réponses fournies par les participants sont codées sur une base de données. Les informations sur la fiche informatique ne sont pas par la suite mises à jour.

3.5 Homogénéité versus hétérogénéité du groupe

Pendant les premières rencontres du Rassemblement pour l'emploi, la majorité des membres étaient des femmes haïtiennes, âgées d'une cinquantaine d'années et qui cherchaient un emploi du type « entretien ménager ». Les échanges portaient surtout sur les anecdotes personnelles de chacune. Les personnes se sont rendu compte qu'elles vivaient des situations similaires, ce qui a fait en sorte de créer un groupe où les membres pouvaient facilement s'identifier les uns aux autres.

Dans la deuxième phase de recrutement, nous avons observé une diversification au niveau de l'origine ethnique et du champ professionnel des participants. L'arrivée de membres africains (incluant des maghrébins) scolarisés, âgés entre trente et quarante ans et cherchant à trouver un emploi dans leur domaine (médical, corporatif, environnemental, etc.) a modifié la dynamique du Rassemblement pour l'emploi. Concrètement, ce nouveau profil de participants a eu un effet sur les thèmes abordés lors des discussions, ainsi que sur le niveau de compréhension des enjeux

reliés à la recherche d'emploi. En effet, du point de vue de l'intégration à temps plein sur le marché du travail, les échanges sont devenus plus consistants et ont gagné en profondeur.

Dans la thèse Girard (2002), nous notons que plus un groupe est hétérogène, plus l'information véhiculée au sein de celui-ci a trait aux éléments techniques de la recherche d'emploi. Les échanges restent généraux sur la question de l'emploi. Ceci s'est révélé également vrai pour le Rassemblement pour l'emploi. Cependant, à quelques reprises, la compréhension plus fine de l'un des membres (concernant un domaine professionnel spécifique) a été mobilisée par le groupe. Donc, lorsque l'ensemble des participants est intéressé par un sujet spécifique, par exemple dans le domaine de la santé, la personne qui possède des éléments de réponse pertinents peut faire profiter les autres de son expertise.

Travailler à partir de groupes homogènes ou hétérogènes permet d'atteindre des objectifs spécifiques différents autour de la nature de l'information qui est partagée et transmise. Le choix d'opter pour la formation de groupes homogènes ou hétérogènes est fonction des besoins rencontrés et des objectifs visés.

3.6 Liens complémentaires avec les organismes en emploi

À l'origine du projet, il était prévu de développer des liens de partenariat avec différents organismes du milieu. Malgré la courte durée de l'expérience, quelques liens ont été créés, témoignant du potentiel et de la pertinence de cette avenue. En effet, Impulsion-Travail et la SODEC ont fait partie intégrante de l'évolution du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi et ont contribué à valider la complémentarité des approches.

À cet égard la valeur du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi est double. D'un côté, le Rassemblement pour l'emploi a été en mesure de rejoindre des personnes qui ne seraient pas allées chercher de l'aide en emploi autrement et de les rapprocher des organismes capables d'offrir un suivi professionnel. D'un autre côté, le Rassemblement pour l'emploi a permis à des personnes qui bénéficient déjà d'un suivi personnalisé, mais qui se sentent isolées dans leurs démarches, d'être soutenues et encouragées par un réseau d'entraide.

Par ailleurs, chaque interaction avec les autres acteurs du marché de l'emploi a été perçue comme une opportunité de contribuer à l'évolution des pratiques dans le milieu. À titre d'exemple, mentionnons que, suite à une présentation plutôt standard d'un intervenant, les participants ont suggéré de commencer la séance par un tour de table pour permettre à chacun de nommer ses attentes et de combler ainsi les besoins des personnes présentes. Par la suite,

l'organisme hôte a modifié ses pratiques et a intégré cette suggestion. L'intervenant fut ravi des résultats : l'intérêt et l'enthousiasme des participants à l'égard de ses présentations ultérieures ont augmentés considérablement.

Deux expériences ont été réalisées en lien avec les activités du Rassemblement pour l'emploi. Elles permettent d'illustrer la valeur ajoutée représentée par une autre façon de penser le processus de recherche d'emploi.

La première expérience est liée à la mise en contact de membres du Rassemblement pour l'emploi avec des ressources professionnelles détenant une expertise technique en recherche d'emploi. Cette expérience repose sur une collaboration entre les Accorderies de Montréal. La deuxième est le fruit d'un travail concerté entre la SODEC, les membres du Rassemblement pour l'emploi et la compagnie SG Foods.

3.6.1 *Projet Accorderies fondées par Parole d'excluEs*

Il est important de mentionner qu'une expérience a été tentée entre l'équipe du Rassemblement pour l'emploi et des membres de l'équipe de l'Accorderie de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve⁹. L'idée de penser un rapprochement entre les deux projets tient à la similarité que nous retrouvons entre les deux approches. Dans les deux cas, on mise sur l'entraide et la coopération entre des membres pour appuyer le fonctionnement du Rassemblement pour l'emploi et des Accorderies.

L'expérience avait pour objectif de faire un inventaire des services offerts en aide à l'emploi par des accordeurs et de mettre ces derniers en contact avec des membres du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi (Rolandeau, 2012). Outre le fait d'échanger des services d'aide à l'emploi, la mise en contact avec des accordeurs constituait une initiation au mode de fonctionnement d'une Accorderie et donc une fenêtre sur des possibilités de diminuer ses dépenses, voire de combler une partie des besoins par l'échange de services. En devenant membre d'une Accorderie, les membres du Rassemblement pour l'emploi ont la possibilité de mettre à profit leurs talents et leurs expertises, ce qui :

- contribue à renforcer le sentiment de confiance en soi,
- permet d'élargir son réseau de connaissances et augmente le nombre d'interactions avec les autres,

⁹ L'Accorderie est un réseau d'échange de services où la seule monnaie d'échange est le temps. Les personnes qui en deviennent membres offrent un ou plusieurs services et chacune a accès à tous les services des autres membres. Dans le cadre du projet Rassemblement pour l'emploi, l'Accorderie se veut un mécanisme efficace pour tisser des liens sociaux, avoir accès à des services qui peuvent contribuer à l'accès au marché de l'emploi et faire-valoir les compétences des membres.

- et augmente, par le fait même, les chances d'obtenir des informations ou des références menant à l'emploi.

3.6.2 *Projet SG Foods*

Mentionnons aussi une autre expérience qui fut établie avec une entreprise privée par l'intermédiaire du CLD de Montréal-Nord, lequel a fourni le contact d'un employeur potentiel situé dans l'arrondissement. Cette activité a été le résultat du travail concerté entre la SODEC, les membres du Rassemblement pour l'emploi et la compagnie SG Foods. Ensemble, ils ont décidé de penser autrement la procédure d'embauche. En effet, la démarche a été composée d'une première rencontre entre l'employeur et les agents de la SODEC pour préciser les besoins de main d'œuvre de ce dernier. Par la suite, les membres du Rassemblement pour l'emploi ont rencontré ensemble l'employeur dans les locaux de la SODEC pour que celui-ci présente son entreprise et les opportunités d'emploi. Finalement, l'employeur et l'agente du Rassemblement pour l'emploi ont effectué des entrevues-éclairés d'une dizaine de minutes avec chacun des 12 participants du Rassemblement pour l'emploi.

Bien que les résultats en termes d'insertion en emploi ne sont pas encore concluants, l'employeur n'a pas reçu tous ces équipements et n'a donc pas encore pu procéder à l'embauche de membres du Rassemblement pour l'emploi, le bilan de l'activité a été très satisfaisant au niveau du lien significatif qui a été créé entre un employeur et les participants. Lors de la présentation des postes disponibles, l'employeur a présenté aussi sa vision de l'entreprise. Ceci a suscité un intérêt de la part des participants. Le soutien du groupe a aussi été bénéfique pour accroître le niveau de confiance en soi des participants. Pour sa part, l'employeur a dit vivre une expérience hors du commun et avoir été surpris par la qualité des personnes qu'il a passées en entrevue.

Mentionnons également qu'en plus d'avoir bénéficié d'un accompagnement avant la rencontre les préparant à l'entrevue, les membres du Rassemblement pour l'emploi avaient discuté des enjeux reliés au travail dans le domaine manufacturier et avaient identifié une série de questions à poser à l'employeur. Il est selon nous important de poursuivre ce type d'expérimentations et de développer de nouvelles façons de collaborer avec les ressources en emploi du milieu. D'après les entrevues que nous avons réalisées, le besoin de changement et le désir de procéder autrement se fait sentir de la part de l'ensemble des acteurs. Les initiatives comme celles du Rassemblement pour l'emploi sont des espaces privilégiés pour donner lieu à ce type d'innovations, car elles combinent une structure formelle, capable d'interagir avec les autres structures formelles et mode de fonctionnement informel, reconnu comme étant plus créatif, agile et spontané.

3.7 Accès, transmission et gestion de l'information

L'accès à de l'information fiable, de qualité et à partir d'un vocabulaire accessible est recherché par les membres qui participent au Rassemblement pour l'emploi. Lors des réunions, souvent, les conversations commencent par un premier partage de type anecdotique, comme, par exemple, le fait de relater une mauvaise expérience vécue par l'un des participants avec un ancien employeur.

Cette information est partagée de façon spontanée et sans volonté de donner une suite aux propos échangés. L'idée est de laisser glisser les échanges vers un contenu porteur pour le groupe. Ainsi, un autre membre présent, qui a vécu une situation similaire partage son vécu et ajoute un élément de compréhension supplémentaire, par exemple, une suggestion pour régler ou éviter ce type de situation.

L'anecdote constitue un élément « brise glace ». Les membres échangent à tour de rôle sur d'autres anecdotes personnelles. Le tout contient des informations utiles, précises et fort pertinentes pour l'ensemble du groupe. Soulignons que la qualité du partage est favorisée par le nombre de personnes, dans la mesure où l'information donnée par un membre est validée par d'autres. Le collectif est donc garant de la fiabilité des données transmises et lorsqu'il arrive qu'un doute émerge, il est toujours possible de vérifier l'information lors de la rencontre suivante ou de faire appel à un invité, si le thème est assez vaste et l'intérêt suffisamment partagé.

4. CONSTATS

Plusieurs constats se dégagent de l'étude réalisée.

Premièrement – un besoin social réel

Au sein de la population québécoise en recherche d'emploi, nous observons la formation de regroupements informels par des personnes en situation de recherche d'emploi, et ce, indépendamment des ressources communautaires ou institutionnelles existantes. Ces regroupements ont des identités, des trajectoires ou des profils variés. Ils regroupent, à titre indicatif :

- des personnes partageant une trajectoire spécifique (réseaux étudiants) ou une expertise professionnelle similaire (ingénieurs) ;
- des personnes ayant des caractéristiques socioéconomiques ou sociodémographiques similaires : hommes, femmes, communautés culturelles.

L'existence de tels réseaux témoigne de la pertinence de la démarche initiée par *Parole d'excluEs*. Cela confirme la présence d'un besoin social. Par contre, la population sans emploi et en recherche d'insertion socioéconomique ne dispose pas nécessairement des conditions favorables pour se mettre d'elle-même en mouvement en créant un réseau informel. Toutes les personnes ayant un tel besoin ne vont pas agir comme l'ont fait les membres des réseaux étudiés par Girard. Au contraire, une partie importante de la population rencontrant des difficultés majeures de recherche d'emploi a besoin, pour se mobiliser, qu'un travail de médiation soit réalisé. D'où l'importance de mettre à sa disposition une ressource professionnelle. En témoigne le fait qu'à deux reprises le Rassemblement pour l'emploi n'a pu continuer ses activités au moment du départ de l'agente de développement qui fut embauchée. En témoigne aussi le fait que le recrutement de membres ne va pas de soi. Faire partie d'un groupe informel de solidarité à l'emploi ne constitue pas en soi un réflexe de base pour une personne exclue qui cherche à s'insérer à l'emploi.

Dès lors, si de tels réseaux sont importants, l'expérience du Rassemblement pour l'emploi montre combien il est vital pour les membres de ce dernier de compter sur la présence d'un organisme d'accueil et d'une agente de développement pour les aider à cheminer vers l'emploi.

Deuxièmement – les objectifs des réseaux de solidarité à l'emploi

Nous constatons, comme l'a fait Girard, que ce type de projet permet l'atteinte de plusieurs objectifs. Toutefois, l'étude Girard démontre bien que, malgré l'identification d'un objectif central visant l'insertion en emploi, les objectifs secondaires (tel l'objectif de mise en mouvement vers l'emploi) atteints sont quasi plus importants que l'objectif central. Lequel, rappelons-le n'est pas toujours atteint à court terme.

Qu'est-ce-à-dire ? Simplement que l'environnement créé par le réseau informel, où si l'on préfère l'atmosphère qui émane de la vie du groupe, constitue presque un prérequis à l'atteinte de l'objectif central. Il faut donc être en mesure de créer cette atmosphère pour faciliter la réalisation de démarches personnelles et collectives de recherche d'emploi. Le processus de socialisation qui prend place permet de briser la solitude du chercheur d'emploi, de se déculpabiliser par rapport aux difficultés inhérentes à toute démarche d'insertion professionnelle. Ceci permet alors aux personnes de relativiser leur démarche par rapport aux échecs ou aux difficultés rencontrées. Enfin, le groupe en vient à constituer un carrefour où circule l'information de façon conviviale et dans un langage accessible. Il s'ensuit un climat de confiance et de motivation où « tout semble être à portée de main », générant une forme de motivation qui encourage et permet aux membres du réseau de mieux s'investir dans la recherche d'emploi, de le faire avec plus d'assurance, de conviction et de rigueur.

Troisièmement – le rôle des leaders

L'étude sur des groupes informels de solidarité spécialisés dans la recherche d'emploi indique combien est importante la présence d'une personne leader ou d'un petit nombre de leaders actifs au sein du réseau. Un tel leadership apparaît essentiel pour assurer le bon fonctionnement du groupe. La situation idéale est que le leadership ne soit pas exercé par une seule personne ou par un petit groupe de personnes, mais qu'il soit bien réparti entre tous les membres du réseau.

Qu'en est-il pour un réseau semi-formel ? Certainement, la place de l'agente de développement joue un rôle de leadership à transmettre aux membres du Rassemblement pour l'emploi. Nous pensons que cette transmission et le développement d'une approche ciblée pour y parvenir constituent une hypothèse de travail qui demanderait à être creusée pour la suite de l'expérience.

Quatrièmement – le Rassemblement pour l'emploi : une convergence entre deux logiques d'action

L'initiative du Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi s'inscrit bien dans la logique des principaux résultats qui se dégagent de l'étude Girard. Cependant, ce type d'initiative semi-formelle suscite un processus et une dynamique qui se différencient légèrement de ceux rencontrés dans les groupes informels étudiés par Girard.

En fait, la particularité du réseau semi-formel de solidarité à l'emploi que constitue le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi témoigne de la combinaison de deux logiques d'action.

Une première relève du cadrage organisationnel dans lequel le Rassemblement pour l'emploi s'inscrit, en l'occurrence celui mis en place par *Parole d'excluEs* en tandem avec la Société populaire d'habitation de l'Est de Montréal (SHAPEM).

Une deuxième découle du déploiement du cadrage précédent, lequel implique la mise à la disposition des résidents de l'Îlot d'un local communautaire, la création d'une Accorderie, la présence d'un partenariat avec l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* et l'appui à la formation d'un regroupement citoyen, lequel en est venu à se nommer Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier (RCIP).

Le Rassemblement pour l'emploi a donc une origine identitaire double. Il est le fruit d'une mobilisation induite par une organisation formelle (la présence de *Parole d'excluEs*). Il est aussi le fruit d'outils mis à la disposition de la population locale pour favoriser la participation et une prise de responsabilité par rapport au processus de revitalisation du secteur.

Nous retrouvons donc deux logiques d'action : celle découlant de l'action communautaire et celle relevant de la participation citoyenne.

Face à la première logique, l'organisme promoteur doit assurer une capacité d'encadrement spécifique pour réaliser ce type d'initiative.

Face à la deuxième logique, les participants doivent s'impliquer activement dans le fonctionnement du Rassemblement pour l'emploi.

Cinquièmement – financement et partenariat

Le Rassemblement pour l'emploi n'a pas encore révélé son plein potentiel. Il est dès lors difficile d'en systématiser le sens et la portée puisque le niveau de saturation de l'expérimentation n'a pas été atteint.

De un, le développement d'un tel type de projet peut difficilement être pensé en fonction d'un financement accordé pour une courte période de temps. Le financement alloué par le programme BIL était de huit mois. Si ce financement constitue une clé importante pour la mise en place et le développement de l'expérience, il demeure limité en fonction :

- des aléas qui peuvent survenir, en lien avec l'embauche de personnel, mais aussi des difficultés de recrutement continu de personnes en recherche d'emploi. Si un bassin de personnes recrutées a été constitué, il demande à être élargi pour obtenir une certaine stabilité dans les entrées et les sorties. Il demande aussi de passer du statut de membre recruté à celui du rôle de membre mobilisé.
- des opportunités qui se présentent. Mentionnons à titre indicatif les deux pistes explorées par le Rassemblement pour l'emploi. La première, liée à une mise en lien avec l'employeur SG Foods, témoigne d'un potentiel très intéressant mais qui survient en fin de parcours. La deuxième, liée au développement d'une approche relationnelle de « services collectifs en emploi » au sein des Accorderies de Montréal, s'est avérée très prometteuse, mais encore là elle survient en fin de parcours du financement accordé.

De deux, un tel projet doit être pensé non pas en fonction d'une durée prédéfinie (souvent imposée par un cadre financier), mais en fonction d'un objectif à atteindre : par exemple, financer la réalisation complète du cycle de développement du projet en vue de systématiser son potentiel de transfert. Si ce type de projet constitue une expérience pilote, il importe d'assurer son plein développement avant d'être en mesure d'en systématiser les conditions de réalisation.

Sixièmement – un processus de suivi de projet afin de tirer le maximum de la démarche innovante

Un projet tel le Rassemblement pour l'emploi, financé dans le cadre du programme BIL, s'inscrit dans une démarche innovante visant une systématisation d'un modèle d'intervention. Dans ce contexte, il importe de pouvoir suivre en temps réel le développement du projet afin d'en tirer le maximum d'information et de pouvoir agir rapidement sur les contraintes ou les irritants à sa réalisation. À titre indicatif, une nouvelle stratégie de recrutement a été pensée et mise en œuvre rapidement au début de l'hiver 2012. Ceci montre l'importance d'actions ponctuelles pour assurer le bon développement du projet Rassemblement pour l'emploi. Si adaptation il y a eu,

elle a principalement concerné l'organisation porteuse du projet, *Parole d'excluEs*. Les intervenants de *Parole d'excluEs*, en tenant des réunions régulières d'équipe, font le point sur les projets en cours. Ils ont ainsi pu identifier une solution et se sont mobilisés autour de la solution envisagée. Le contexte de l'expérimentation du projet Rassemblement pour l'emploi concerne plusieurs acteurs. Il serait donc intéressant de mettre en place un Comité de suivi qui regrouperait des représentants des principales parties prenantes concernées : intervenants directs, indirects, bailleur de fonds, citoyens. Un Comité qui pourrait devenir actif à partir du moment où les conditions de développement du projet ont atteint une vitesse de croisière telle qu'il soit possible de commencer à apprendre de cette dernière ou du moins afin d'agir sur les contraintes ou les irritants qui se présentent.

Septièmement – une collecte de données complémentaires non traitées, mais qui soulèvent des enjeux sociaux en termes de qualité relationnelle sur le marché du travail

Les démarches entreprises par des membres du Rassemblement ont conduit certains des participants à s'inscrire dans des formations ou dans des activités d'intégration en emploi du type « stage ». Parmi les propos rapportés, nous notons des témoignages rendant compte de difficultés rencontrées par des participants ou des participantes qui se sont dits victimes de discrimination, voir de racisme. L'objet de la présente recherche ne visait pas à réaliser une évaluation sur les impacts et ou sur l'incidence du Rassemblement pour l'emploi sur le processus d'insertion des participants au marché du travail. Par contre, le type d'information glané au cours des entrevues ou lors d'échanges informels avec des membres du Rassemblement pour l'emploi soulève la question de la qualité de leur intégration au marché du travail et son traitement au sein du Rassemblement pour l'emploi. Il serait pertinent d'identifier et documenter avec les participants les obstacles systémiques auxquels ils font face dans le but de les intégrer dans la recherche de solutions collectives.

5. CONDITIONS DE RÉUSSITE ET RECOMMANDATIONS

Nous avons regroupé les conditions en grandes thématiques. Ces conditions donnent aussi lieu à des recommandations.

5.1 Un cadre spécifique d'intervention

L'expérience du Rassemblement pour l'emploi témoigne de la pertinence de mettre sur pied un réseau semi formel pour faciliter l'accès à l'emploi lorsque des personnes éloignées du marché du travail cumulent les caractéristiques suivantes.

- 1) Elles se trouvent à habiter un territoire où le nombre de personnes sans emploi est relativement important.
 - 2) Parmi ce bassin, on est en mesure d'observer la présence de personnes qui ont perdu confiance face au processus classique de recherche d'emploi. Elles ont ou sont sur le point d'abandonner une quête qui leur semble hors de portée. Pour diverses raisons, ces personnes sont fortement isolées face aux ressources communautaires ou institutionnelles existantes.
 - 3) Enfin, ce bassin est composé de personnes sans emploi faiblement arrimées à des réseaux qui sont peu ou mal nantis en connaissances du marché du travail ou en ressources en emploi.
- *Dans le cas de l'expérience du Rassemblement pour l'emploi qui mobilise des personnes en recherche d'emploi habitant le secteur Pelletier ou d'autres secteurs de l'arrondissement Montréal-Nord, nous recommandons que cette expérience soit reconduite sous la forme d'un projet pouvant continuer l'expérience du « BIL 1 », en développant, par exemple, un « BIL 2 » ;*
 - *La base territoriale du Rassemblement pour l'emploi est à la fois appropriée et problématique puisqu'elle mobilise des participants présents sur un grand territoire tout en étant arrimé à une expérience misant sur un dynamisme de proximité. Lequel dynamisme compte fortement sur les dispositifs présents sur le site Pelletier (Local communautaire, Accorderie, Groupe d'achats, Prêt solidaire, Voisinierie, Service de garde...). Nous recommandons que cette tension soit prise en compte dans le développement d'un éventuel BIL 2 afin qu'il ne se crée par d'écarts comportementaux ou relationnels trop importants entre les résidents du site Pelletier et les membres du Rassemblement pour l'emploi provenant de zones distantes du site.*

5.2 Une démarche collective de recherche d'emploi validée par un besoin clairement exprimé ou clairement décelé

Dans le cas du Rassemblement pour l'emploi, l'étude conduite par une équipe de recherche de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* a permis de valider les trois conditions énoncées précédemment. De plus, la priorisation de la dimension économique par des citoyens du RCIP exigeait que l'expression des besoins identifiés soit mieux comprise et qu'elle donne place à une action collective. Il y a donc eu coproduction de l'action collective. Évidemment, cette action collective peut prendre différentes formes. Toutefois, le principe de travailler à partir de la nature des besoins exprimés apparaît un préalable incontournable.

- *Pour toute organisation désirant recourir à la technologie des réseaux de solidarité à l'emploi, retrouver les conditions indiquées et creuser la nature des besoins « exprimés ou décelés » constituent des conditions de succès. Le tout peut conduire à la mise sur pied de réseaux informels (tels ceux de l'étude Girard) ou semi-formels (à l'image du Rassemblement pour l'emploi). Nous recommandons que le choix du type de réseau soit fonction des objectifs visés, des besoins des personnes concernées et des ressources à la disposition du projet.*

5.3 Une structure organisationnelle fiduciaire du Rassemblement pour l'emploi

Un réseau formel ou semi-formel demande d'être rattaché à une organisation fiduciaire. Le niveau d'implication de l'organisation dans le projet doit être clarifié et cette clarification bénéficierait à être spécifiée dans les objectifs du projet.

Sur le premier point, le Rassemblement pour l'emploi fait présentement l'objet d'une gestion fiduciaire par l'organisme *Parole d'excluEs*. Pour la suite de l'expérimentation se pose la question du maintien de ce rattachement à l'organisme actuel. Sur ce point une réflexion s'impose.

- *Dans le cas du projet Rassemblement pour l'emploi, nous recommandons que la question du rattachement soit clarifiée et que l'hypothèse d'un rapprochement à d'autres organisations soit envisagée.*
 - *Il peut s'agir de viser un rapprochement au sein d'une organisation spécialisée sur la question de l'emploi ou de l'employabilité.*

- *Il peut s'agir d'un rapprochement à une organisation qui présente un profil différent.*
- *Dans le cas de l'expérience vécue au cours de l'hiver 2012 par les membres du Rassemblement pour l'emploi qui ont été mis en contact avec le système de l'Accorderie, il a été observé deux choses : premièrement, une similitude des objectifs observés en termes de solidarité entre les membres qui ont échangé des services en matière d'accès à l'emploi ; deuxièmement, au plan de la gestion de projet, les deux initiatives combinent formalité et informalité dans un espace dit de gestion partagée et de forte implication citoyenne. Nous recommandons que la piste d'un rapprochement du Rassemblement pour l'emploi au dispositif de l'Accorderie soit explorée lors de la réalisation d'un éventuel BIL 2.*

5.4 Un plan d'intervention de départ souple, flexible, axé sur la responsabilisation et la reconnaissance des capacités qu'ont les membres du réseau

La démarche d'implantation d'un réseau semi-formel demande un niveau de formalisation minimale afin de présenter une proposition intéressante aux personnes appelées à en devenir membre. Il importe donc, pour l'organisation fiduciaire désirant en implanter un :

- de disposer d'une ressource humaine dédiée au moins à temps partiel au développement du projet : sans être experte dans le domaine du suivi individuel en employabilité ou en recherche d'emploi, cette personne doit connaître la dynamique du marché du travail et le contexte économique dans lequel elle évolue, la culture des ressources en employabilité et en emploi ; elle doit aussi avoir un profil principalement centré sur l'animation, l'accompagnement de projets et le fonctionnement en dynamique de groupe ; enfin, dans le cas précis d'une continuité du BIL 2 dans l'environnement mis en place par *Parole d'excluEs*, cette personne devrait disposer d'une période de temps nécessaire pour bien assimiler les principes de base du projet de mobilisation mis sur pied pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion ;
- de compter sur un espace physique pour tenir les réunions ;
- d'avoir une approche plurielle de recrutement de membres du réseau de solidarité en emploi ; l'expérience vécue dans le présent projet nous indique que les mesures fondées sur des modes de communication de personne à personne donnent les meilleurs résultats ;
- d'être en relation collaborative avec des organisations offrant des services de base en développement de l'employabilité et en recherche d'emploi ;
- de disposer d'un budget opérationnel pour couvrir les frais liés à l'administration du projet ;

- de miser sur le renforcement des capacités, la valorisation de l'expérience et la responsabilisation des membres du Rassemblement pour l'emploi.
 - *Dans le cas de l'expérience du Rassemblement pour l'emploi, plusieurs des éléments indiqués sont acquis, mais le processus de systématisation n'est pas encore complété. Nous recommandons de poursuivre la réflexion et l'expérimentation afin de produire une première ébauche de modèle d'intervention en vue d'implanter d'autres réseaux semi-formels de solidarité.*
 - *Les difficultés de recrutement d'une agente de développement et les difficultés de recrutement et de rétention de membres au sein du Rassemblement pour l'emploi doivent faire l'attention de considérations spéciales. Nous recommandons que le BIL 2 tienne compte des problèmes que le BIL 1 a rencontrés.*
 - *Enfin, nous recommandons qu'un mécanisme souple de circulation de l'information soit mis en place afin que les considérations à caractère politique qui émanent des activités du Rassemblement pour l'emploi, en termes, par exemple, de contraintes à l'accès à l'emploi, puissent être communiqués aux acteurs concernés. Dans le cas de l'expérimentation qui a lieu sur Pelletier, les acteurs sont : le Comité promoteur, Parole d'excluEs et le RCIP.*

5.5 Une logique d'action permettant de s'adapter aux situations rencontrées, de mettre une distance par rapport à une approche du type « professionnel versus client »

Dans un réseau semi-formel, comme l'expérience du Rassemblement pour l'emploi l'a démontré, l'intervention est partagée entre l'action réalisée par l'agente de développement, celle portée ou prise en charge par des membres du réseau et enfin celle offerte par des personnes ressources mobilisées œuvrant dans des organisations communautaires ou institutionnelles spécialisées en employabilité ou en insertion à l'emploi. L'intervention réalisée tourne le dos à une approche « clientéliste » où les membres du Rassemblement pour l'emploi ne sont pas considérés comme des consommateurs de services professionnalisés, mais comme les acteurs au cœur de leur cheminement.

Chaque prise de responsabilité de l'intervention – par l'agente, par un membre ou par une ressource extérieure –, est appelée à adapter son vocabulaire, à moduler ses objectifs et surtout à faire preuve d'une écoute active par rapport aux besoins portés par les membres du réseau, à leur volonté d'implication et en fonction des situations qui se présentent. La logique d'intervention du Rassemblement pour l'emploi en est une de coproduction du « moyen » que

constitue le « réseau de solidarité à l'emploi » et de coresponsabilité dans la gestion de ce dernier. Il s'agit d'un outil-moyen que se donnent des personnes professionnelles, des citoyens et citoyennes pour atteindre un objectif partagé : celui de faciliter l'accès à l'emploi de personnes présentant des difficultés dans l'accès à l'emploi en vue de leur insertion sur le marché du travail.

- *Dans cette perspective, nous recommandons que l'identité du Rassemblement pour l'emploi soit clairement explicitée et affirmée auprès de l'ensemble des parties prenantes.*

5.6 Une gestion partagée du Rassemblement pour l'emploi fondée sur le professionnalisme, la citoyenneté et la dignité humaine

La combinaison d'une ressource professionnelle et de membres citoyens actifs dans la coproduction de l'intervention permet une gestion partagée du projet ou se combinent professionnalisme et dignité dans le pouvoir d'agir.

Cette combinaison, dont c'est l'objectif visé, suscite un réflexe d'appropriation identitaire où le Rassemblement pour l'emploi devient « notre projet », « notre Rassemblement pour l'emploi ». Un « nous » fondé sur la construction d'un sentiment d'appartenance qui est alimenté par la motivation et qui repose sur la valorisation des membres du réseau.

Un nous qui demande la présence d'une ressource professionnelle pour accompagner la démarche de mise en mouvement vers l'insertion socioéconomique. Il s'agit alors pour cette personne moins de doter le Rassemblement pour l'emploi d'objectifs formulés en termes d'insertion en emploi que de penser les objectifs en termes de capacité des membres de se mettre en mouvement. La mesure de l'efficacité de l'intervention repose alors moins sur l'insertion en emploi des membres que sur la mise en mouvement vers l'emploi.

- *Nous recommandons que l'intervention de la ressource professionnelle soit pensée et calibrée en fonction de l'objectif visé d'appropriation par les membres du dispositif que constitue le Rassemblement pour l'emploi.*
- *Aussi, qu'elle soit étroitement associée au RCIP et à l'Accorderie de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve.*

5.7 Des ressources en « employabilité » ou en emploi de soutien compréhensives à la démarche

Les intervenants des ressources mobilisées sont appelées à adapter leur façon d'intervenir aux caractéristiques et aux besoins portés par les membres du Rassemblement pour l'emploi. Ceci se manifeste par des comportements et des attitudes qui font montre d'ouverture, d'attention et d'écoute :

- Être disponible et se déplacer pour rencontrer les membres dans leur local ;
- Adapter les outils ou les préparer en fonction des besoins ou des caractéristiques des membres du Rassemblement pour l'emploi ;
- Être en mesure d'offrir un suivi ou des références pour faire en sorte que chaque personne puisse cheminer au cours de l'expérience.
 - *Nous recommandons qu'un mécanisme – sous la forme de sessions de rencontre, d'ateliers de travail, de matériel de formation ou de transfert de connaissances – soit conçu et mis en place pour préparer l'intervention de personnes ressources auprès des membres du Rassemblement pour l'emploi.*

5.8 Une boîte à outils pour appuyer le travail de l'agente de développement du projet

L'animation du groupe, par l'agente de développement et les membres du réseau, est apparue une clé essentielle pour le bon fonctionnement du Rassemblement pour l'emploi. Il incombe donc de pouvoir faire le point tant sur l'évolution des besoins et des acquis des membres du réseau que sur les actions à mener par le groupe. Ce travail, que nous qualifions de plan de match inclut :

- des outils d'appui à la collecte d'information sur les membres du réseau (base de données) ;
- des outils d'information (petits documents promotionnels ; babillard ; liste de ressources en employabilité) et d'animation, dont de petits outils de formation pour les membres du groupe qui voudraient prendre en charge des responsabilités dans la gestion du groupe.
 - *Nous recommandons que les outils clés de la boîte à outils soit identifiés et testés avant le début des activités d'un éventuel BIL 2.*

5.9 Production de rapports et réalisation d'évaluations régulières

Sans entrer dans une logique d'écriture pour l'écriture, il importe de pouvoir être en mesure de bien faire le point sur l'état d'avancement du groupe et de cheminement des membres du Rassemblement pour l'emploi. Pour ce faire, des rencontres individuelles et collectives apparaissent nécessaires pour faire le point avec les membres. Ces rencontres doivent être consignées dans de petits comptes rendus afin de bien noter les avancées et de colliger les observations et les données à des fins d'analyse.

Il serait souhaitable qu'une étude sur les activités à venir du Rassemblement pour l'emploi prenne le relais, à partir de l'obtention d'une subvention de type « BIL 2 ». Cette étude permettrait de mieux comprendre la méthodologie du Rassemblement pour l'emploi pour amener ses membres à s'approprier le fonctionnement et l'orientation des activités du groupe en vue de permettre son autonomisation partielle.

- *Dans la perspective de mettre en place des conditions appropriées pour la systématisation des connaissances sur la poursuite de l'expérimentation que représentera le « BIL 2 », nous recommandons la mise en place d'un Comité de suivi qui regrouperait les principales parties prenantes du projet. Dans le cas d'un éventuel BIL 2, les parties prenantes pourraient être : Parole d'excluEs, le RCIP, l'Accorderie, le SODEQ, le CLE, Impulsion travail.*

CONCLUSION

L'expérience du Rassemblement pour l'emploi est riche en enseignements. La réalisation de l'étude a permis d'identifier des constats intéressants qui ont mené à la formulation de recommandations qui s'adressent tant à des organisations qu'à des citoyens qui désireraient former un groupe de solidarité à l'emploi.

En termes de développement, nous n'avons pas pu creuser ou développer une réflexion sur la volonté de *Parole d'excluEs* d'agir autrement en termes de mise en mouvement vers le marché du travail de personnes à la recherche d'un emploi. Ceci nous aurait demandé de développer un autre questionnement et des entrevues ciblées auprès d'intervenants de *Parole d'excluEs* et des ressources en emploi ou en employabilité qui ont été mobilisées pour les activités du Rassemblement pour l'emploi. Il y aurait donc une piste de recherche à travailler autour de cette question.

De plus, nous avons indiqué que des liens existaient entre le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi et le Regroupement citoyen de l'Îlot Pelletier (RCIP). Bien que nous ayons mentionné cette relation, nous n'avons pas été en mesure d'étudier la nature des liens, de poser de constats ou de formuler une ou des recommandations. Si nous n'avons pas été en mesure de le faire, il serait important pour *Parole d'excluEs* et le RCIP que cette relation soit clarifiée. Il y aurait là aussi une piste éventuelle de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Battle, Annie et Laurence Branski (2005). *Comment jouer collectif*. Eyrolles. Éditions d'organisation.
- Boule, Michelle (2011). *Mob rule learning: Camps, unconferences and trashing the talking head*. Medford. Information Today Inc.
- Briskin, Alan, Sheryl Erickson, Tom Callanan et John Ott (2009). *The power of collective wisdom and the trap of collective folly*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Delecourt, Sarah (2010). *Étude des besoins et aspirations des résidents de l'Îlot Pelletier en termes d'insertion sur le marché du travail. La situation particulière des immigrants et des nouveaux arrivants*. Montréal. Incubateur universitaire Parole d'excluEs (IUPE).
- Fontan, Jean Marc et Patrice Rodriguez (2009). *Étude sur les besoins et les aspirations des résidents de l'Îlot Pelletier. Synthèse des recherches effectuées : similitudes et différences des différents acteurs rencontrés*. Montréal. Copublication de l'ARUC-ÈS et du Service aux collectivités de l'UQAM.
- Girard, Marie-Chantal (2002). *Les jeunes chômeurs et leurs réseaux : une stratégie rentable, une efficacité relative*. Montréal. Thèse de doctorat en sociologie, présentée à l'Université du Québec à Montréal.
- Labruffe, Alain (2005). *Compétences relationnelles : du savoir-être au savoir-faire*. Saint-Denis-La Plaine. AFNOR.
- Parole d'excluEs (2011). *Le Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi*. Montréal. Projet déposé à Emploi-Québec dans le cadre de son programme « Budget d'initiatives locales ».
- Parole d'excluEs (2012). *Rapport final - Rassemblement pour l'emploi pour l'emploi*. Montréal. Présenté à Emploi-Québec à la fin de la première année de l'expérience.
- Rolandeau, Élodie (2012). *Mobilisation citoyenne : conception et réalisation d'un projet-pilote dans le domaine de l'Emploi*. Montréal. Incubateur universitaire Parole d'excluEs.