



CAHIER DE RECHERCHE

Travail d'un jour, rapport de
l'évaluation de l'implantation

Jean-François Allaire et Paul Morin

Février 2014 volume 1, numéro 1

Centre affilié



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Centre de santé et de services sociaux –
Institut universitaire de gériatrie
de Sherbrooke



Direction du centre affilié universitaire

Centre de santé et de services sociaux —
Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
95, rue Camirand, suite 210
Sherbrooke (Québec) J1H 4J6

Téléphone : 819 780-2220 poste 48123
Télécopieur : 819 565-9349
Courriel : mlandry.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

ISSN 1923-4058 (version en ligne)
ISSN 1923-404X (version imprimée)
Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec 2014
Dépôt légal : Bibliothèque et Archives du Canada 2014

© 2014, Direction du centre affilié universitaire, CSSS-IUGS
La reproduction des textes est autorisée et même encouragée,
pourvu que la source soit mentionnée.

Les auteurs

Jean-François Allaire



Professionnel de recherche au centre affilié universitaire (CAU) du CSSS-IUGS et à l'École de travail social de l'Université de Sherbrooke, Jean-François Allaire a mené l'évaluation de plusieurs projets dans les cinq dernières années. En parallèle, il a coordonné et participé à des projets d'études et d'accompagnement en développement des communautés au CAU et à l'Observatoire estrien du développement des communautés.

Paul Morin



Paul Morin, Ph. D. est sociologue et professeur à l'École de travail social de l'Université de Sherbrooke. Il est aussi directeur scientifique du centre affilié universitaire au CSSS-IUGS depuis 2007. Il a travaillé une vingtaine d'années dans le champ de la santé mentale, et s'est avéré l'un des pionniers de la promotion et de la défense des droits en santé mentale. Il a de nombreuses publications scientifiques à son actif, non seulement dans le champ de la santé mentale, mais également dans le domaine de l'habitation sociale, plus particulièrement sur l'habitation à loyer modique.

Contribution pour les entrevues et les analyses : Mélanie Pelletier, professionnelle de recherche, CAU et Marie-Ève Beaudin, stagiaire au baccalauréat en orientation, CAU.

Révision linguistique et mise en page : Émilie Bernier, consultante en communication spécialisée en développement durable.

Cette évaluation de l'implantation a été rendue possible grâce à la collaboration du comité de pilotage du projet, du groupe de travail sur l'évaluation et des employés de Travail d'un jour. Nous remercions également le CSSS-IUGS et Emploi-Québec Estrie pour leur contribution financière ayant permis de réaliser la recherche évaluative.

Avant-propos

Mise en contexte du mandat

Le centre affilié universitaire (CAU) du CSSS-IUGS a été approché afin d'effectuer une évaluation indépendante, se fondant sur des méthodes scientifiquement reconnues, de l'implantation du projet Travail d'un jour, développé par un comité de partenaires et porté par le Tremplin 16-30 à Sherbrooke. Ce rapport est le résultat des démarches évaluatives s'étant écoulées entre l'été 2012 et l'été 2013.

Les objectifs de l'évaluation

La démarche d'évaluation de l'implantation du projet pilote vise à permettre de mesurer l'atteinte des objectifs de ce dernier. En conséquence, les objectifs généraux de la démarche d'évaluation sont les suivants :

1. Valider l'efficacité et la pertinence sociale du projet en regard de ses retombées individuelles et collectives;
 2. Évaluer la solidité et la diversité des partenariats intersectoriels;
 3. Favoriser les ajustements nécessaires à l'adaptation du projet au territoire de Sherbrooke;
 4. Évaluer l'impact du projet sur les perceptions du phénomène de l'itinérance chez les partenaires fournisseurs de chantiers.
-

Quelques mots sur Travail d'un jour

Travail d'un jour se veut un service d'emploi « à la journée » ou pour de courtes périodes **dédié aux personnes en situation de marginalité, de désaffiliation sociale ou d'itinérance**. Il offre la possibilité de s'engager à l'exécution d'une tâche rémunérée à la fin de la journée, et de bénéficier de mesures d'accompagnement et de référence en matière d'insertion sociale et socioprofessionnelle. L'objectif général du service est d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de marginalité, de désaffiliation sociale ou d'itinérance par le biais d'un travail et d'un processus de mise en action. Un projet pilote de 20 mois (89 semaines) a été lancé par le Tremplin 16-30 le 20 février 2012. Le service a été offert à partir de la semaine du 14 mai 2012, après une période de préparation et la constitution d'une équipe d'intervention. En cours de route, étant donné les résultats constatés, le comité de pilotage a décidé d'écourter le projet pilote et de le faire passer au statut de projet permanent.

Le Tremplin 16-30



Le Tremplin 16-30 est un organisme à but non lucratif (OBNL) mandataire du projet Travail d'un jour qui offre ses services aux jeunes adultes (16-30 ans) de Sherbrooke en recherche d'autonomie. Logements abordables avec soutien communautaire, activités d'intégration et de préparation à l'emploi ou à la formation, programmation socioculturelle adaptée sont autant de volets d'action contribuant au dynamisme de cette ressource. Il est situé au centre-ville de Sherbrooke.

Table des matières

Le contexte provincial et sherbrookoïse : pauvreté, exclusion, itinérance, emploi, santé et services sociaux	1
Les politiques et les concepts en itinérance.....	1
La lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.....	3
Le contexte de l'emploi et les politiques associées.....	5
Le contexte de la santé et des services sociaux.....	6
Le développement du projet Travail d'un jour à Sherbrooke.....	7
Une consultation pour préciser le besoin.....	7
D'autres projets visant l'accès au travail.....	8
Les principes directeurs, les orientations et l'idée de départ.....	9
Le fonctionnement de Travail d'un jour.....	10
L'accueil	10
Les tirages.....	11
Les chantiers.....	12
Les activités connexes	13
La gouvernance du projet.....	14
Le cadre d'analyse de l'évaluation	14
Le modèle d'intervention axé sur les forces et l'empowerment des individus et du groupe.....	15
Un changement menant à des capacités.....	16
La mise en mouvement	19
La méthodologie.....	19
La stratégie et le cadre d'analyse	20

L'échantillon	21
Les limites de l'évaluation	21
Les considérations éthiques	21
Les résultats	22
Le profil des personnes participantes au projet Travail d'un jour	22
Les clés en appui au projet et les clés de mécanique du projet	24
L'appui au projet – Clé de changement 1 : partenariat et gouvernance du projet	24
L'appui au projet – Clé de changement 2 : gestion du projet	27
L'appui au projet – Clé de changement 3 : intervention	30
L'appui au projet – Clé de changement 4 : des infrastructures appropriées au projet.....	33
La mécanique du projet – Clé de changement 5 : rémunération comme attrait principal du projet	33
La mécanique du projet – Clé de changement 6 : accueil et références.....	35
La mécanique du projet – Clé de changement 7 : Tirages comme espaces de rencontre et de socialisation	36
La mécanique du projet – Clé de changement 8 : les activités connexes visant à maintenir la mobilisation	40
La mécanique du projet – Clé de changement 9 : chantiers comme outils de mise en mouvement	41
La mécanique du projet – Clé de changement 10 : Création d'un continuum de services encore pertinent pour favoriser la mise en mouvement	48
Le résumé des retombées observées	49
... sur le partenariat	49
... sur la gestion et l'intervention.....	49
... sur les participants	49
L'empowerment et les forces des participants	49

La reconnaissance	50
La motivation	50
L'estime de soi	51
Le sentiment d'efficacité personnelle	51
Le soutien social	51
La mise en mouvement	52
La réduction des méfaits	53
... sur les perceptions du phénomène de l'itinérance chez les partenaires fournisseurs de chantiers.....	53
Sur les retombées, un constat	53
Les défis du projet pilote Travail d'un jour	54
Le développement du partenariat avec des fournisseurs de chantiers	54
Les espaces physiques déficients	54
L'importance de la part d'intervention psychosociale	54
La complexité des tâches de travail : de l'intervention à la gestion et au développement	55
La différence majeure entre le projet et le marché de l'emploi complexifiant la remise en action	55
Les partenaires de l'employabilité à mobiliser pour créer des ponts et un continuum de services	55
La conclusion et les recommandations	56
Recommandation 1 : Clarifier la finalité du projet	56
Recommandation 2 : Revoir l'organisation du travail	56
Recommandation 3 : Continuum de service et partenariat avec le milieu de l'emploi et de la formation	57
Recommandation 4 : Développer des stratégies pour recruter des fournisseurs	57

Recommandation 5 : Poursuivre le partenariat actuel, tout en clarifiant la gouvernance et l'implication des partenaires au projet.....	57
Recommandation 6 : Poursuivre le développement de la stratégie d'intervention de proximité, pour la rendre plus « vivable »	58
Recommandation 7 : Poursuivre la réflexion et agir sur l'adaptation des locaux.....	58
En finale, un comité de pilotage qui est déjà en action.....	58
Postface du comité de pilotage	59
Références	1
Annexe 1 – Membres du Comité de pilotage du projet Travail d'un jour.....	i

Le contexte provincial et sherbrookoïs : pauvreté, exclusion, itinérance, emploi, santé et services sociaux

Afin de comprendre l'implantation de Travail d'un jour, il importe de connaître le contexte dans lequel le projet s'est développé autant que les éléments qui le composent. Plusieurs éléments de contexte influencent le développement d'un projet tel que Travail d'un jour. Ce projet a été conçu en lien avec des besoins constatés sur le terrain, à Sherbrooke, mais également en lien avec des orientations de politiques publiques, qui influencent l'appui que peuvent donner des ministères et des organismes parapublics, tels que le CSSS-IUGS ou Emploi-Québec Estrie.

Les politiques et les concepts en itinérance...

Au Québec

Le gouvernement du Québec a adopté un Cadre de référence en itinérance (2008a) et un Plan d'action interministériel en itinérance 2010-2013. L'objectif 3.3 de ce plan d'action est de « [favoriser] le recours à des programmes adaptés d'insertion ou de réinsertion dans la communauté et le marché du travail », notamment par la « mise en place de projets expérimentaux concertés de réinsertion sociale et professionnelle » (Gouvernement du Québec, 2009, p.38).

Dans ce plan d'action, on définit l'itinérance comme « un processus de désaffiliation qui se traduit chez la personne par une multiplication de ruptures, d'impasses et de difficultés propices à la dégradation des liens sociaux et dont l'aboutissement est la rue. » (*Idem*, p.15) Les origines sont divers facteurs personnels et sociaux qui s'inscrivent dans la trajectoire de vie de la personne. Parmi les facteurs sociaux, notons la pauvreté, le logement, la sortie d'une institution, le tissu social, etc. Les facteurs personnels concernent la santé mentale de la personne, les dépendances, les événements et les épreuves de vie, les problèmes familiaux divers, etc., qui représentent autant d'impasses ou de ruptures susceptibles de conduire à un processus de désaffiliation sociale.

Le gouvernement du Québec travaille actuellement à l'élaboration d'une politique en matière d'itinérance. Cette politique donnera lieu à un plan d'action qui devrait être rendu public au printemps 2014.

À Sherbrooke

Au cours de l'année 2010-2011, plus de 1 400 personnes ont utilisé les ressources d'hébergement à Sherbrooke (Table Itinérance de Sherbrooke, 2011). Les ressources offrant du logement ou un accompagnement soutenu pour la recherche de logement et dans le développement des habiletés en logement ont, quant à elles, rejoint quelque 400 personnes pendant la même année. La Table Itinérance de Sherbrooke observe depuis plusieurs années une augmentation de la proportion des femmes dans le réseau des ressources en itinérance. Pour l'année 2010-2011, les statistiques présentent une moyenne 24 % de femmes dans les ressources d'hébergement, de 39 % dans les ressources en logement et de 29 % dans les ressources offrant un soutien dans la communauté. Les ressources en itinérance doivent faire face à des situations de plus en plus complexes directement associées à un alourdissement des problématiques vécues, qu'il s'agisse de problèmes de santé ou de difficultés psychosociales. Les troubles de santé mentale et de dépendance se présentent de façon marquée dans plusieurs ressources du réseau de l'itinérance à Sherbrooke.

La Table Itinérance de Sherbrooke possède son cadre de référence (2011). Les différents partenaires de la lutte contre l'itinérance « [...] préconisent la mise en place de projets, de programmes et de mesures qui favorisent l'atteinte d'objectifs en lien avec les trois motivations suivantes : a) améliorer les conditions de vie des personnes en situation d'itinérance, b) réduire le nombre de personnes en situation d'itinérance, c) prévenir l'itinérance ». (Table Itinérance de Sherbrooke, 2011, p. 30) Au cours des dernières années, les partenaires de la Table Itinérance de Sherbrooke ont développé des projets collectivement, notamment Tout compte fait (fiducie), l'Accueil Poirier (refuge) et l'Autre-toit (habitation). Travail d'un jour s'inscrit dans cette façon de faire et plusieurs partenaires de la Table ont participé au développement du projet.

Plusieurs organismes œuvrant auprès des personnes à risque d'itinérance sont en partie financés par la Stratégie des partenariats pour la lutte contre l'itinérance (SPLI). Actuellement, les partenaires de Sherbrooke comme de tout le Québec sont inquiets, puisque le gouvernement fédéral a annoncé vouloir orienter la SPLI vers une formule « logement d'abord », ce qui pourrait compromettre le soutien financier à des projets actuels comme à de nouveaux projets en matière de soutien dans la communauté.

La lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale...

Au Québec

La Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale adoptée le 13 décembre 2002 (chapitre L-7) précise que le gouvernement du Québec doit mettre en place une stratégie nationale de lutte à la pauvreté dont les buts sont les suivants :

1. Promouvoir le respect et la protection de la dignité des personnes en situation de pauvreté et lutter contre les préjugés à leur égard;
2. Améliorer la situation économique et sociale des personnes et des familles qui vivent dans la pauvreté et qui sont exclues socialement;
3. Réduire les inégalités qui peuvent nuire à la cohésion sociale;
4. favoriser la participation des personnes et des familles en situation de pauvreté à la vie collective et au développement de la société;
5. Développer et renforcer le sentiment de solidarité dans l'ensemble de la société québécoise afin de lutter collectivement contre la pauvreté et l'exclusion sociale. (chapitre L-7, chapitre 2, article 6)

Cette stratégie nationale s'est articulée au départ dans le Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2004-2010 (MESS, 2004), suivi du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015 (MESS, 2010). Dans ce dernier, deux orientations concernent le projet Travail d'un jour et se réfèrent aux alinéas 2 et 4 (chapitre L-7, chapitre 2, article 6) précédemment cités :

- Orientation 2 : valoriser le travail et favoriser l'autonomie des personnes, en particulier en offrant « les services et les mesures nécessaires aux personnes qui en ont besoin pour faciliter leur épanouissement personnel et leur intégration au marché du travail et à la vie en société. » (MESS, 2010, p.24) Un objectif identifié est de mieux travailler ensemble auprès des personnes ayant des troubles de santé mentale, entre secteurs de l'emploi et de la santé et services sociaux.
- Orientation 4 : améliorer les conditions de vie des personnes et des familles à faible revenu, en particulier en favorisant l'inclusion sociale des personnes itinérantes

Dans cette perspective, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale met de l'avant des mesures compensatoires, dans le cadre du Programme d'aide et d'accompagnement social. Il importe également de mentionner que la Politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire admet explicitement que les

organismes communautaires représentent « une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et du développement social du Québec » (Gouvernement du Québec, 2001).

À Sherbrooke

Dans toutes les régions du Québec, les conférences régionales des élus (CRÉ) ont été mandatées pour créer des groupes de concertation en vue d'octroyer des fonds pour des projets locaux et régionaux de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. La CRÉ de l'Estrie, avec les partenaires du milieu, a créé l'Alliance estrienne pour la solidarité et l'inclusion sociale afin de gérer les fonds octroyés par le gouvernement du Québec pour des initiatives de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. L'Alliance a reconnu une instance de concertation par MRC pour définir des critères, accompagner et analyser des projets pouvant recevoir ces fonds.

À Sherbrooke, le Groupe travail Sherbrooke est formé d'un ensemble de partenaires et de concertations et il avait pour mandat d'analyser des projets de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale qui avaient déposé une demande. À la suite de cette analyse et selon les recommandations à l'Alliance estrienne des projets à financer, Travail d'un jour a reçu des fonds permettant de poursuivre sa mise en œuvre.

Le contexte de l'emploi et les politiques associées...

Au Québec

Le contexte de l'emploi est en changement et de nombreux bouleversements devraient survenir dans la prochaine décennie. Pour bien comprendre l'orientation des politiques actuelles, quelques faits sont pertinents à rappeler :

- Le nombre de personnes en âge de travailler commencera à diminuer dès 2014, alors que près de 1,4 million d'emplois seront à pourvoir d'ici 10 ans;
- Des écarts subsistent encore entre la qualification et les compétences de la main-d'œuvre et celles requises pour occuper les emplois demandés;
- Le Québec affiche un niveau de productivité moins élevé que le reste du Canada et plusieurs pays industrialisés. (Gouvernement du Québec, 2013a, p.12)

De plus, malgré une baisse du nombre de prestataires de l'assistance sociale, on note une proportion plus élevée de prestataires avec au moins une limite d'accès à l'emploi (de santé, de socialisation ou d'inaptitude à l'emploi) (MESS, 2008c dans Michaud *et al.*, 2013). Afin de répondre à ces défis auxquels le Québec fait face, le gouvernement a publié en 2013 la stratégie et les orientations pour les prochaines années :

Avec la stratégie de mobilisation *Tous pour l'emploi : une impulsion nouvelle avec les partenaires*, annoncée en février 2013, le gouvernement du Québec veut répondre aux défis du marché du travail et surtout permettre à celles et ceux qui ont besoin d'un soutien particulier d'y trouver leur place.

Emploi-Québec intensifie donc ses efforts auprès des personnes faisant partie des groupes plus éloignés du marché du travail, c'est-à-dire les jeunes, les prestataires de l'aide sociale, les travailleuses et travailleurs expérimentés, les personnes immigrantes et les personnes handicapées. (Gouvernement du Québec, 2013b)

À Sherbrooke

Dans ce contexte, le projet sherbrookoise de Travail d'un jour vise la remise en action de personnes éloignées du marché de l'emploi. Les programmes, les services et les organismes en employabilité œuvrant actuellement à Sherbrooke rejoignent de manières variables les personnes très éloignées de l'emploi ou désaffiliées socialement. Un projet tel que Travail d'un jour a une pertinence pour rejoindre ces personnes.

Le contexte de la santé et des services sociaux...

Au Québec

Le Programme national de santé publique 2003-2012 (Gouvernement du Québec, 2008b) cible l'action sur les déterminants sociaux de la santé comme enjeu primordial, notamment l'action sur les conditions de vie et les milieux de vie. À ce titre, la stratégie de développement des communautés qui visent à se déployer sur des territoires déterminés met l'accent sur les activités visant justement à agir sur ces deux aspects, dont le renforcement de la cohésion sociale et du soutien social.

À Sherbrooke

L'équipe Itinérance du CSSS-IUGS offre divers services à cette population, soit des services de :

- Promotion et prévention;
- Dépistage et accompagnement des personnes;
- Suivi intensif des personnes et interventions sur l'organisation des services;
- Intervention communautaire par du soutien aux organismes et à la concertation locale;
- Développement de projets dans la communauté.

Mentionnons que ces deux derniers points sont effectués avec la participation du Service d'action communautaire du CSSS-IUGS, qui contribue à des projets de logement ou d'organismes communautaires ciblant les personnes itinérantes, marginalisées ou désaffiliées socialement qui permettent de développer ou d'améliorer des services offerts dans la communauté.

Le développement du projet Travail d'un jour à Sherbrooke

Dans les dernières années, quelques organismes, en particulier certains membres de la Table Itinérance de Sherbrooke, ont fait le constat qu'il y avait un manque de mesures, de programmes, de services ou de cheminements socioprofessionnels adaptés à une population exclue et marginalisée. Les programmes offerts exigent habituellement un engagement et une stabilité que cette population n'a pas nécessairement.

Le besoin identifié était de créer un projet qui permettrait de « briser les processus de marginalisation et d'offrir des opportunités supplémentaires et gratifiantes pour les personnes participantes. »
(Table Itinérance de Sherbrooke, 2012, p.6)

L'idée que le projet permette aux personnes « de s'engager, le jour même, ou pour de courtes périodes, à l'accomplissement d'un travail rémunéré à la fin de la journée » (*idem*, p.6) a alors été évoquée.

Une consultation pour préciser le besoin

Une étude de besoins a par la suite été effectuée, afin que le projet se développe en harmonie avec les services et les programmes déjà offerts. Plusieurs organismes ayant un lien avec l'employabilité ont été consultés (*idem*, p.7). Certains principes ont ressorti des consultations, permettant de mieux définir le projet pilote, qui fait l'objet d'une évaluation dans ce rapport :

- Les personnes participantes à Travail d'un jour ne doivent pas nécessairement s'engager dans une démarche officielle d'insertion;
- Travail d'un jour est basé sur la flexibilité et l'adaptation des services;
- La visée est d'offrir des périodes de stabilité et de vivre des expériences positives;
- Travail d'un jour facilite l'accès à une activité de type travail, afin d'améliorer la perception des participants relativement au travail, comme option envisageable;
- Travail d'un jour permet aux personnes participantes de recevoir une rémunération le jour même, permettant de rejoindre un public dont la motivation première est l'accès rapide à un revenu;

- Travail d'un jour est considéré comme une voie d'accès vers un continuum de services, vers d'autres démarches d'intégration.

D'autres projets visant l'accès au travail

Afin de développer le projet pilote Travail d'un jour, deux autres initiatives ont été analysées par le comité de pilotage afin de définir la structure et le fonctionnement du service. Les deux initiatives analysées sont portées par des organismes situés à Montréal. Il s'agit de Écolo-Boulot et de Travail alternatif payé à la journée (TAPAJ). Voici une description succincte de ces projets.

Écolo-Boulot

- Un des programmes offerts par l'organisme Groupe Information Travail (GIT);
- Projet d'employabilité en environnement;
- Public cible : jeunes de 16-30 ans en situation d'itinérance ou à risque de l'être;
- Durée de 13 semaines, avec paies journalières;
- Mandats en environnement, sur des événements culturels et des actions de revitalisation d'infrastructures communautaires.

TAPAJ

- Un des programmes offerts par l'organisme Spectre de rue;
- Objectifs : améliorer les conditions de vie, la confiance et l'estime d'eux-mêmes, des autres et du marché du travail, etc.;
- Public cible : 16 ans et plus, la majorité des participants est âgée de 16 à 30 ans et vit des difficultés personnelles et sociales ainsi que de la précarité;
- Programme structuré en trois étapes : travail ponctuel (vingt participations maximum par an par personne, salaire quotidien, plateaux de deux ou trois heures de travail), mise en action et préparation (inscription pour un an, plateaux de travail hebdomadaires, salaire à la fin de la semaine travaillée) et référence et insertion (accompagnement dans les démarches entreprises dans le milieu, après le programme d'un an).

Les principes directeurs, les orientations et l'idée de départ

À la suite de consultations et d'analyses de projets similaires, les partenaires ont défini certaines considérations importantes (Table Itinérance de Sherbrooke, 2012).

Les principes directeurs sur lesquels Travail d'un jour est fondé sont les suivants :

- La simplicité du processus et des modalités;
- La souplesse des règles et des mesures d'accompagnement;
- Une accessibilité rapide au travail avec peu d'engagement requis.

Les orientations du départ du projet, qui sont toujours actuelles à la fin de l'évaluation, sont les suivantes :

- Le service agit en complémentarité avec les programmes et les ressources du milieu, notamment en effectuant les références appropriées;
- Le service contribue à régulariser la situation civile et légale des personnes et à éviter l'exclusion;
- Le service offre une diversité de types de travail et s'assure de la mise en place de conditions d'exécution gratifiantes et valorisantes;
- Chaque fois que c'est possible, le service encourage et favorise l'accès au marché du travail conventionnel, visant ainsi le droit à l'exercice du travail comme outil de valorisation des forces des individus.

L'idée de départ était d'offrir deux programmes et un service d'évaluation et de référence aux participants de Travail d'un jour, soit :

- Travail rémunéré à la journée avec peu d'engagement de la part des participants – programme actuellement en place;
- Plateaux de travail avec engagement pour de courtes ou moyennes périodes, exécution d'un projet ou d'un mandat – programme non développé actuellement;
- Service d'évaluation et de référence pour évaluer les besoins des participants et les mettre en lien avec les services ou les ressources du milieu – service en place actuellement.

Le projet pilote et ses objectifs

Le projet pilote a permis de mettre en œuvre et d'expérimenter le service sur la base d'un modèle élaboré à partir des consultations et de l'analyse de projets semblables, principalement TAPAJ. L'idée de départ avec Travail d'un jour était d'offrir deux formules : le travail ponctuel à la journée et les plateaux de travail sur une courte ou moyenne période. Le projet pilote se concentre sur la première formule. Il a démarré en mai 2012 et poursuit les objectifs suivants :

1. Développer un partenariat avec des fournisseurs de travail issus des milieux communautaires, institutionnels et du secteur des entreprises privées;
2. Élaborer les types de programmes offerts dans le cadre du service sur la base des besoins les plus fréquents et en harmonie avec les occasions de travail obtenues dans le cadre du partenariat;
3. Développer les outils de gestion et d'intervention pertinents pour le projet;
4. Amorcer l'expérimentation des programmes;
5. Élaborer un modèle à implanter et à consolider sur la base des résultats obtenus dans le cadre du projet pilote.

Concrètement, le projet pilote a permis de mettre en place un service de travail ponctuel à la journée, avec une mécanique rodée, des outils et des stratégies associés. La structure de fonctionnement du projet s'articule principalement autour de l'accueil des participants, des tirages hebdomadaires, des activités connexes, des chantiers et de l'intervention.

Le fonctionnement de Travail d'un jour

L'accueil

Une rencontre d'accueil est effectuée avant qu'un participant puisse prendre part au tirage et partir en chantier. Cette rencontre permet à la coordonnatrice ou à un intervenant de Travail d'un jour de compléter un questionnaire avec le participant et de lui faire signer un contrat de travail autonome lui permettant de bien comprendre les règles de fonctionnement du projet (déclaration de ses revenus, 1 \$ pour la boîte à lunch, aucune violence tolérée, etc.). Les rencontres d'accueil ont lieu en avant-midi les lundi, mardi et mercredi de chaque semaine.

Le questionnaire (Annexe 1) permet de préciser comment la personne a connu le service, ses sources de revenus, sa situation résidentielle, son état général de santé physique et mentale, ses habitudes de consommation, son passé judiciaire, etc. La discussion autour des réponses aux questions permet également d'évaluer les besoins pour des services connexes et au besoin, de référer rapidement le participant. Les participants peuvent également recevoir de l'information sur les ressources disponibles à Sherbrooke.

Les tirages

Effectués chaque lundi et mardi, les tirages ont été organisés dès le départ. Les personnes se présentent et elles s'inscrivent avant 10 h au local de Travail d'un jour, qui est partagé avec d'autres services du Tremplin 16-30 : intervenants du milieu de vie et communautaire du volet logement du Tremplin 16-30, local de l'équipe toxico-itinérance du CSSS-IUGS et service Pré-retour. Le nombre de personnes tirées au sort pour participer au chantier varie selon les chantiers disponibles. Le budget actuel de Travail d'un jour permet de répartir 57 heures de travail dans une semaine entre dix ou douze personnes, selon les types et les durées de chantier. Une limite de deux chantiers par mois par participant est fixée. Le tirage se déroule en cinq minutes approximativement et son fonctionnement vise à avoir un processus égalitaire et transparent. Les participants pigent donc les noms des personnes qui seront en chantier et ceux-ci sont notés devant les gens. Des renseignements généraux peuvent être transmis par les employés au moment du tirage.

Une dynamique de groupe est présente lors des tirages : les participants discutent de manière animée et un intervenant aide les personnes en besoin de références, en plus d'effectuer des téléphones à d'autres organismes. Les participants arrivent avant le tirage et plusieurs restent après pour discuter.

De trente à cinquante personnes se présentent au tirage et des activités se tiennent parfois après celui-ci.

Environ les 2/3 tiers des participants des derniers mois étaient réguliers, selon les participants rencontrés. Toutefois, un certain roulement de participants a été observé : entre cinq et sept personnes nouvelles se présentaient chaque semaine.

Un système de café communautaire a été progressivement organisé par les participants, qui ont trouvé cafetière, tasses, lait et sucre pour les matins de tirage. Le café est fourni par la Fondation Rock Guertin. Avant et après les tirages, la coordonnatrice et les intervenants faisaient des entrevues d'accueil avec les nouveaux participants.

En raison d'une affluence élevée et d'un nombre restreint de places en chantier, un système de priorité a été établi. Le participant qui se présente plusieurs semaines sans voir son nom pigé a une participation assurée à un chantier, dans le but de donner une chance à tous. Les participants ayant été présents à plusieurs tirages consécutifs (environ quatre ou cinq tirages) sans être pigés sont inscrits sur la liste de priorité. Pour chaque chantier, une ou deux places sont réservées aux personnes sur la liste de priorité.

Les chantiers

Un chantier de travail réunit de trois à cinq participants, accompagnés d'un ou de deux intervenants, qui effectuent un travail requis par un fournisseur de chantier, soit un entrepreneur ayant requis les services de Travail d'un jour. Le salaire des participants est en partie déboursé par l'entrepreneur (6 \$ par heure par participant) et en partie par le projet Travail d'un jour (5 \$ par heure par participant). La coordonnatrice s'occupait des horaires et des ententes de partenariat avec les fournisseurs de chantiers et les intervenants géraient la relation personnelle et servaient d'intermédiaires.

Les type de tâches offertes étaient relativement variés : travail dans des fermes, dans une plantation de sapin, dans une industrie alimentaire, dans un entrepôt pour faire de la peinture et des montages simples de bois. La majorité des tâches demande de la force physique. Depuis janvier 2013, un chantier par mois est réservé exclusivement aux femmes afin de rejoindre différemment celles-ci en chantiers, découlant du constat de faible participation des femmes aux tirages et aux chantiers. Ce chantier est fait en collaboration avec la Coalition sherbrookoise pour le travail de rue.

Les intervenants ont préparé le chantier avant l'arrivée des participants (rassembler et préparer le matériel, aller chercher les boîtes à lunch chez le traiteur, etc.).

Généralement, les participants doivent se présenter entre 8 h et 9 h (selon le type de chantier) au local de Travail d'un jour, la journée du chantier pour lequel ils ont été pigés.

Ils prennent l'équipement dont ils auront besoin au local et ils sont par la suite véhiculés jusqu'au site du chantier par un intervenant. Les collations et le lunch sont fournis à coût modique (1 \$). Les tâches sont connues sur le site, après une rencontre avec le fournisseur de chantier. La journée de travail dure trois ou six heures. Les rôles des intervenants est d'accompagner les participants, de s'assurer de leur bien-être et de leur santé physique et morale, de participer physiquement aux tâches à effectuer (ex. : désherber un champ chez un agriculteur biologique), de donner des trucs aux participants, de moduler les tâches selon les capacités des participants et de servir d'interface entre l'employeur et les participants.

L'intervenant est perçu sur le chantier comme le patron et la personne qui explique la tâche aux participants. L'accompagnement des intervenants sur les chantiers peut être de l'écoute active, de l'intervention de crise, de l'intervention mineure sur des comportements (ex. : agressivité), de l'intervention parfois autoritaire (ex. : intervention parce que quelqu'un fume un joint) ou des premiers soins. Les intervenants remettent en fin de chantier la facture au fournisseur de chantier. Après le retour au local de Travail d'un jour, la coordonnatrice, aidée des intervenants, remet les paies aux participants. Les intervenants effectuent par la suite les retours de chantier (laver les boîtes à lunch, entretien du matériel – bottes, imperméables, etc.). Au besoin, un retour individuel par la coordonnatrice et les intervenants est effectué avec un participant lorsqu'un problème est survenu en chantier.

Les activités connexes

Des activités sont parfois organisées en marge des chantiers. La participation à celles-ci est volontaire et non rémunérée. Des causeries mensuelles sont organisées et plus récemment, il y a eu des activités de mobilisation : soulignement du premier anniversaire du projet, manifestation contre les coupures à l'aide social, vigie de solidarité pour les gens de Lac-Mégantic. Ces dernières activités sont organisées pour que les participants se perçoivent comme des citoyens inclus dans la société.

La gouvernance du projet

Enjeu central de tout projet pilote développé en partenariat, la gouvernance du projet mérite d'être clairement présentée. Trois principaux acteurs peuvent être identifiés : le comité de pilotage (Annexe 1), le Tremplin 16-30 (organisme mandataire) et la coordination du projet. Les grandes orientations sont prises par le comité de pilotage, qui voit à soutenir le Tremplin et la coordination dans leur travail de gestion et de financement du projet. Ce comité est intersectoriel (employabilité, santé et services sociaux, justice, logement) et multiréseau (regroupe des représentants du milieu institutionnel et du milieu communautaire). Les membres du comité ont choisi de s'engager dans le projet avant, pendant et après l'implantation. Le Tremplin joue un rôle de gestionnaire financier et des ressources humaines. Finalement, la coordination joue un rôle de gestion du projet et de l'équipe d'intervenants, de gestion et de recrutement des fournisseurs de chantiers, d'accueil des participants et de réseautage du projet avec d'autres services. Ces liens peuvent être ainsi représentés (Figure 1) :

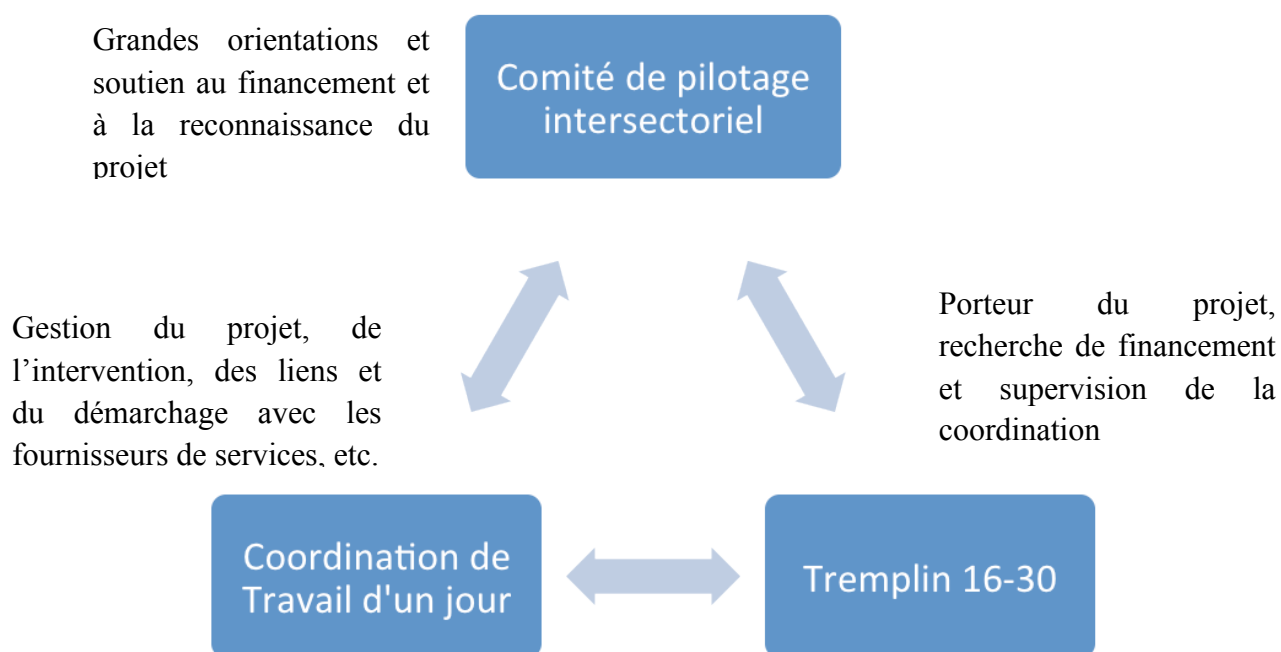


Figure 1. Description des liens entre les principaux acteurs de la gouvernance du projet

Le cadre d'analyse de l'évaluation

Ce cadre d'analyse a été proposé au groupe de travail sur l'évaluation par le centre affilié universitaire (CAU). Il a été validé par ce groupe de travail comme pertinent à l'évaluation du projet.

Le modèle d'intervention axé sur les forces et l'empowerment des individus et du groupe

Le modèle d'intervention axé sur les forces repose sur le principe selon lequel tout le monde a des buts et possède du talent; tout milieu offre son lot de ressources, de personnes et de possibilités (Rapp dans Émard, 2004). C'est une nouvelle façon de voir les choses, sous l'angle des possibilités et non des problèmes, des options plutôt que des contraintes, de la santé plutôt que de la maladie. L'intervention se base sur les forces individuelles et les forces du milieu. Cette approche permet aux personnes de faire des choix de vie et de traitement en leur propre nom, même si ces choix sont différents de ceux conventionnels. Les aspirations et les buts de la personne sont pris en compte dans l'intervention, tout comme ses compétences et ses intérêts. L'intervention vise à favoriser la confiance en soi, en permettant à l'individu d'agir. Les ressources, les relations sociales et les possibilités sont autant de facteurs du milieu à prendre en considération lors d'une intervention axée sur les forces.

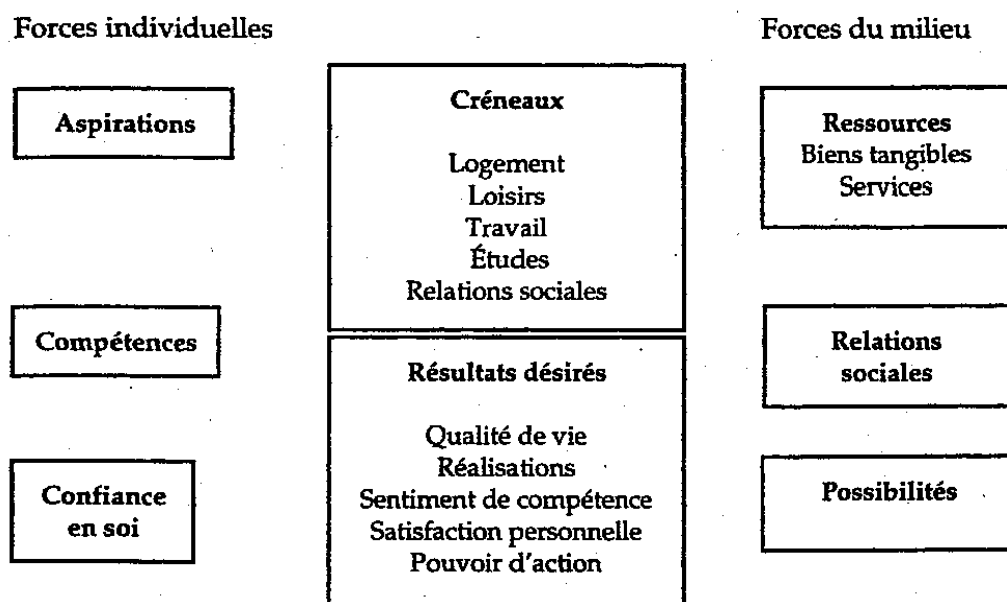


Figure 2. La théorie des forces

Source : Rapp, dans Émard, R. (2004). *Le suivi communautaire en santé mentale*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa

Le terme « empowerment » réfère à la capacité d’agir concrètement et de façon autonome, ainsi qu’au processus pour atteindre cette capacité d’action (Le Bossé, 2003; INSPQ, 2002; Hur, 2006). C’est un processus social multidimensionnel qui permet aux individus de gagner un contrôle sur l’ensemble de leur vie (Page et Czuba, 1999, p.25). Il est multidimensionnel, puisqu’il fait appel aux dimensions sociale, psychologique, politique et économique. Le processus d’empowerment repose sur quatre composantes, soit la participation (aux débats, aux décisions), la compétence (requis par l’action), l’estime de soi et la conscience critique. On distingue l’empowerment individuel, organisationnel et communautaire (Ninacs, 2008). Ces trois sphères d’empowerment sont interreliées :

En fait, l’empowerment correspond à un point de convergence des philosophies axées sur l’idée que les individus et les collectivités doivent avoir un mot à dire dans les décisions qui les concernent. L’exercice d’un pouvoir dans ce sens, c’est-à-dire celui qui permet d’augmenter le degré de contrôle sur soi-même et sur son environnement, et donc d’influencer son propre destin, est central dans un nombre croissant de théories et de pratiques [...] (Ninacs, 1995, p. 86)

Un changement menant à des capacités

L’empowerment peut mener à des changements dans une trajectoire de vie. Ce changement peut être considéré comme étant déclenché par une transformation dans l’accessibilité réelle aux ressources pour la personne (Sen, 2000). Cet accès réel à des ressources transforme ses capacités en « capacités¹ » dans la mesure où elle peut **mobiliser ses ressources autour d’un projet de vie**, se donnant ainsi une liberté de choisir entre les modes de vie possibles. L’accès à des ressources telles que le travail ou un revenu supplémentaire ouvre de nouveaux choix pour l’individu auparavant exclu de ces possibilités.

¹ Capacités versus capacités : une distinction s’impose!

Également, le changement passe par un désir et une lutte pour la reconnaissance. Ricoeur (2004) a proposé de distinguer trois niveaux de reconnaissance qu'il ordonne selon une trajectoire partant de l'usage à la voix active à l'usage à la voix passive : « Je reconnais » (identification de l'objet et du monde), « je me reconnais » (appréciation personnelle) et « je demande à être reconnu » (la reconnaissance d'autrui et par autrui). Cette dernière forme de reconnaissance est composée de la sphère « amour » (divers liens affectifs unissant les personnes et ayant une influence sur la confiance en soi), de la sphère « solidarité » (manière dont un individu fait partie d'un groupe, référents communs du groupe, adhésion à des valeurs communes; permettant un changement dans l'estime sociale et de soi [Honneth, 2002]), et de la sphère « droit ».

Cette sphère « droit » concerne en particulier la reconnaissance juridico-politique, tel que l'accessibilité aux services et aux opportunités dont jouit la majorité de la population, comme l'accès au travail : « Pour être juste, une société doit donc permettre la création de conditions par lesquelles les sujets seront en mesure de sentir qu'ils jouissent des mêmes droits que les autres individus avec lesquels ils interagissent [...] ». (Garon et Bélisle, 2009, p.108) Le projet Travail d'un jour se réfère d'ailleurs fréquemment au droit de travailler, dans la perspective de réalisation de soi et de pouvoir sur soi.

Certaines capacités soutiennent une mise en action de l'individu et offrent l'opportunité de développer des capacités. Parmi celles-ci, l'augmentation de l'estime de soi, du sentiment d'efficacité personnelle, du soutien social et de la motivation sont des résultats attendus du projet Travail d'un jour.

L'estime de soi est une évaluation personnelle liée à l'appréciation que l'on se fait de soi. (Nugent et Thomas, 1993) L'estime de soi concerne l'évaluation de plusieurs aspects, comme la compétence sociale, l'habileté à résoudre des problèmes, la valeur personnelle par rapport à autrui, etc. (Lecompte *et al*, 2006) L'estime de soi varie dans le temps, au gré des événements auxquels la personne est confrontée.

Le sentiment d'efficacité personnelle réfère à l'évaluation que chacun fait de ses aptitudes à atteindre un but, à effectuer des tâches et à répondre aux défis qu'il se donne à relever. Ce sentiment est relié à l'estime de soi dans le fait que le sentiment d'efficacité personnelle est influencé par la manière de se représenter sa capacité d'agir : une représentation positive de sa capacité d'agir augmente le sentiment d'efficacité personnelle et vice-versa (Bandura, 2003). Quatre sources établissent la confiance en ses capacités à accomplir avec succès une tâche : les expériences actives et positives, les expériences à partir de modèles, les encouragements de personnes importantes et les états physiologiques et émotionnels (douleur, stress, fatigue, colère) (Bandura, 2003).

Le soutien social est un facteur essentiel à l'adaptation humaine, comme élément modérateur dans les désordres émotionnels (Caron, 1996). Weiss (1973, dans Caron, 1996) définit différentes dimensions du soutien social :

- Le soutien émotionnel : présence de liens affectifs ou sécurisants avec des personnes proches;
- L'intégration sociale : sentiment d'appartenance partagé avec d'autres personnes dans l'exercice de certaines activités perçues comme plaisantes, dans le partage d'opinions et d'attitudes;
- La réassurance de sa valeur : niveau de considération que la personne croit recevoir à l'égard de ses talents, aptitudes et compétences;
- L'aide matérielle : la présence de proches sur qui la personne est en mesure de compter en cas de besoin;
- Les conseils et l'information : support informatif que les proches peuvent fournir lorsque la personne fait face à des problèmes ou doit prendre des décisions importantes;
- Le besoin de se sentir utile (ajout de Caron, 1996) : contribution personnelle que l'individu souhaite faire pour le bien-être de son réseau.

La motivation est définie généralement selon trois composantes (Deci et Ryan, 2000) :

- La motivation intrinsèque : plaisir et satisfaction inhérente à l'accomplissement d'une tâche donnée, le centre de la causalité;
- La motivation extrinsèque, à quatre niveaux :
 - Régulation externe, dont le centre de la causalité perçu comme entièrement externe (ex. : récompense),
 - Introjection, centrée sur l'approbation à recevoir, fondée sur le regard d'autrui (un peu externe),
 - Identification à l'atteinte d'un but extérieur,
 - Régulation intégrée, centre de la causalité perçu comme interne, semblable à la motivation intrinsèque, mais dont le but recherché est extérieur à la personne;
- L'amotivation : état dans lequel une personne est plongée si elle ne trouve pas de raison de réaliser une tâche donnée.

La mise en mouvement

Les divers concepts présentés plus tôt peuvent contribuer à une mise en mouvement de l'individu. Le MESS définit la mise en mouvement dans son programme « PASS Devenir » de deux manières, selon Michaud *et al.* (2013, p. 25) :

1. L'individu « bouge » d'une position de non-emploi à une position d'emploi dans un délai maximal de douze mois avec possibilités d'extension;
2. La personne développe les acquis nécessaires à son insertion sur tous les plans (personnel, social et professionnel).

Dans le cas de Travail d'un jour, la mise en mouvement des individus concerne les acquis nécessaires à une insertion vus sous un angle large, soit la deuxième conception de mise en mouvement du MESS. Les nouveaux acquis peuvent modifier la trajectoire de la personne et peuvent, à terme, mener à une insertion en emploi.

La méthodologie

La méthodologie évaluative employée est l'évaluation réaliste (Pawson and Tilley, 1997). La méthodologie de l'évaluation et les approches utilisées ont été validées par le groupe de travail sur l'évaluation du projet.

Notre évaluation a porté son attention sur le contexte qui encadre les mécanismes à l'œuvre dans l'intervention de Travail d'un jour, de même que sur les retombées en posant la question : « Qu'est-ce qui fonctionne pour qui dans quel contexte? » (Tilley, 2000)

Il s'agit de « prendre en considération les éléments contextuels des milieux sans perdre de vue la nature des mécanismes de base » qui provoquent certains résultats, de manière à voir comment, pour chacun des mécanismes identifiés, certains contextes favorables mènent au succès alors que d'autres, défavorables, entraînent l'échec (Wilson, McCormack, 2006). Le mécanisme réfère à la manière dont un programme fonctionne, influence la prise de décision des participants ou ce que les gens font en réponse aux ressources déployées (Westhorp *et al.* 2011). En ce sens, un mécanisme doit « changer » quelque chose, produire un résultat, qu'il soit positif ou négatif. Dans ce rapport, nous appelons les mécanismes « clés de changements », pour mieux qualifier les facteurs identifiés comme mécanismes.

La stratégie et le cadre d'analyse

Pour entreprendre l'évaluation de l'implantation de Travail d'un jour, un exercice avec le groupe de travail sur l'évaluation du projet, issu du comité de pilotage, a été réalisé dès le départ afin de réfléchir aux contextes, aux clés de changements et aux retombées souhaitées. La première phase a permis de construire un premier modèle d'action à partir des premières configurations *context – mechanism – outcome* (CMOc) élaborées à la suite de discussions avec les membres du comité de pilotage. Notons que cet exercice a été réalisé peu de temps après le début des activités du projet pilote. Il a permis de préciser certains éléments contextuels à prendre en considération ainsi que les principales clés de changement que les personnes impliquées ont identifiées.

Par la suite, les guides d'entrevues ont été conçus en fonction des composantes de Travail d'un jour et des effets souhaités. Des entrevues ont été tenues avec l'aide de la coordination, qui nous a facilité l'accès au terrain.

Le cadre d'analyse a été bâti à partir de l'analyse des documents du projet et des facteurs identifiés par les membres du comité de pilotage. Il a été bonifié en prenant en considération la récente publication de la recherche de Michaud *et al.* (2013) sur la mise en mouvement de personnes éloignées du marché de l'emploi et de communautés.

Également, une rencontre avec le comité de pilotage a permis de présenter des résultats préliminaires et de questionner le comité sur des enjeux qui ressortaient de notre analyse. Finalement, après une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2008), des clés de changement préalablement identifiées et bonifiées ont été travaillées, en précisant le contexte, la définition de chaque clé, les facilitateurs et les freins ainsi que les retombées produites par chaque clé. Cette analyse a permis de conceptualiser le projet.

L'échantillon

Les entrevues ont permis de rencontrer quatre catégories de personnes : des utilisateurs des services, des fournisseurs de chantiers, les travailleurs de Travail d'un jour et le comité de partenaires associés au projet. Le Tableau 1 présente le nombre de personnes rencontrées pour chaque catégorie et type de collecte de données.

Tableau 1. Entrevues et rencontres réalisées pour l'évaluation

Type de personnes rencontrées	Type de collecte	Nombre de personnes rencontrées
Utilisateurs	Entrevues individuelles	6 personnes
Utilisateurs	Deux entrevues de groupe	28 personnes
Fournisseurs de chantiers	Deux entrevues de groupe	5 personnes
Employés	Entrevues individuelles et de groupe	3 personnes
Partenaires	Rencontre du comité des partenaires	10 personnes

Les limites de l'évaluation

Il importe tout d'abord de mentionner que cette évaluation a été effectuée selon les budgets disponibles et dans un temps limité, ce qui ne nous a pas permis d'approfondir et de préciser certaines conclusions. Nous avons pu obtenir un certain niveau de saturation des données provenant des utilisateurs, des employés et des partenaires. Toutefois, le peu de fournisseurs de chantiers rencontrés limite la portée des conclusions que nous pouvons tirer, en particulier sur l'effet du projet sur les perceptions du phénomène de l'itinérance chez les partenaires fournisseurs de chantier.

Les considérations éthiques

Les participants à l'étude ont été recrutés avec l'aide des intervenants associés au projet. Les intervenants ont informé tous les participants des tirages. Des rencontres ont été organisées et les participants ont reçu de l'information sur l'étude et la participation qui leur était demandée. Ils se sont fait expliquer un des deux formulaires de consentement,

individuel et de groupe, et les ont signés. Les fournisseurs de chantiers et les employés de Travail d'un jour rencontrés ont été également informés de la participation demandée et ils ont signé un formulaire de consentement. Pour obtenir une copie des formulaires de consentement, veuillez contacter Marilou Landry à mlandry.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca.

Il est possible que les employés de Travail d'un jour puissent être identifiés, étant donné leur faible nombre. Ces employés sont toutefois consentants.

Les résultats

La présentation des résultats débute par une définition du profil des participants, puis par celles des clés de changement identifiées divisées en deux catégories, soit les clés de soutien au projet (partenariat et gouvernance, gestion, intervention et infrastructures) et les clés de la mécanique du projet (rémunération, accueil, tirage, activités connexes et chantiers).

Le profil des personnes participantes au projet Travail d'un jour

Il est possible de dresser le profil des personnes participantes grâce aux renseignements fournis par les employés et qui ont été récoltées lors des entrevues d'accueil (Tremplin 16-30, 2013). Ces renseignements dressent le profil des participants à Travail d'un jour entre le début du projet, en avril 2012, et la fin décembre 2012. Il est possible de constater que les personnes rejointes par le projet proviennent des publics visés, soit les personnes itinérantes ou à risque d'itinérance. Voici quelques faits saillants.

Les personnes se présentent à Travail d'un jour après avoir reçu une référence dans presque les deux tiers des cas. Le tiers des participants ont connu le projet par du « bouche-à-oreille », hors des réseaux des organisations, et ils ne connaissent pas toujours bien le projet : « C'est tu ici, pour le travail? »

Au total, treize organisations ont dirigé des personnes à Travail d'un jour, le plus grand nombre de références provenant de la Coalition sherbrookoise pour le travail de rue.

- Pendant la période de référence (avril à décembre 2012), 190 personnes ont participé à l'entrevue d'accueil.
 - Rapport hommes/femmes : environ huit hommes pour deux femmes.
 - Grand éventail d'âges, dont 46 % entre 16 et 32 ans.
- Près de 70 % des participants habitent en appartement (33 % seul, 26 % en colocation, 10 % en appartement supervisé), 13 % vivent une instabilité en logement, 8 % vivent à l'accueil Poirier et 6 % vivent en maison de chambres.
 - Parmi les participants, 78 % sont bénéficiaires de l'aide sociale, 17 % n'ont pas accès à un revenu, tandis que 5 % ont une autre source de revenus.
 - Parmi les bénéficiaires de l'aide sociale, 44 % ont un supplément de revenus pour contrainte **sévère** à l'emploi et 13 % ont un supplément de revenus pour contrainte **temporaire** à l'emploi.
- Les problématiques déclarées, en proportion du nombre de participants, sont les suivantes :
 - 38 % des participants présentent des problèmes de santé physique,
 - 55 % des participants ont un trouble de santé mentale,
 - 63 % des participants consomment,
 - 23 % des participants ont vécu une situation judiciaire,
 - 47 % des participants vivent un problème d'instabilité alimentaire.
- Des participants ayant un trouble de santé mentale, le tiers vivent une dépression, 28 % ont un diagnostic de schizophrénie, 25 % vivent de l'anxiété généralisée, 15 % ont un trouble de personnalité limite — borderline, etc.
- Plus du tiers des participants ayant un trouble de santé mentale n'ont pas de suivi médical.
- Le portrait de la nature des principales substances consommées en proportion des consommateurs est le suivant : cannabis (62 %), alcool (54 %), méthamphétamine (*speed*) (34 %) et cocaïne (18 %).
- Environ le tiers des personnes participantes auraient des antécédents judiciaires.

Les clés en appui au projet et les clés de mécanique du projet

Les clés de changement présentées en résultats ont été déterminées après une analyse du projet, des pratiques et des effets sur les participants et les fournisseurs de chantiers. De l'analyse, nous avons identifié deux types de clés de changement : des clés en appui au projet et des clés de mécanique du projet. Les clés en appui au projet sont les celles ayant permis au projet d'exister et lui permettant de vivre. Les clés de mécanique du projet sont les diverses stratégies et les pratiques mises en places au cœur du projet (ex. : tirage, chantiers, etc.). Les clés sont placées selon leur ordre d'apparition dans le projet. Ainsi, le partenariat ayant permis au projet de prendre forme (clé 1) vient avant l'intervention, tout comme le tirage arrive avant les chantiers. Toutefois, cet ordre est celui d'un parcours et ne doit pas être considéré comme l'ordre d'importance des clés. Sinon, des clés de mécanique comme les chantiers, les tirages ou la rémunération seraient ressorties comme produisant le plus de changement, tout comme les clés de partenariat et de gouvernance, de gestion et d'intervention sont d'indispensables appuis au fonctionnement du projet.

L'appui au projet – Clé de changement 1 : partenariat et gouvernance du projet

La construction du partenariat s'est réalisée à partir de membres de la Table Itinérance de Sherbrooke en plus de la présence d'Emploi-Québec. La composition du comité de pilotage donne une crédibilité au projet dans le milieu. De plus, étant donné les services offerts actuellement par l'organisme mandataire, Travail d'un jour est complémentaire à certains d'entre eux, par exemple Pré-retour. La présence du CSSS-IUGS et d'Emploi-Québec au comité donne un certain poids à la démarche. Toutefois, peu d'organismes en employabilité siègent au comité de pilotage.

Le comité de pilotage est composé de partenaires qui, en surcroît de leurs mandats respectifs, choisissent de s'engager dans un projet collectif qui les a sollicités de plusieurs façons :

- Avant la mise en œuvre du projet, le groupe de travail a procédé à une démarche exploratoire qui a conduit à la formulation de l'énoncé de projet pilote;
- Au moment de lancer le projet, après l'obtention du financement pour le projet pilote, le groupe de travail initial a été constitué en comité de pilotage. Quelques comités (groupes de travail) ont par la suite été mis en place : un comité pour le processus de sélection de la coordination, un groupe de travail sur le développement

des outils d'intervention et un groupe de travail sur la démarche d'évaluation du projet;

- Après quelques semaines de mise en œuvre du projet, un premier état de la situation permet de constater un essoufflement, une surcharge et une détresse causés par un épuisement et par un constat de l'immensité des problèmes sociaux vécus par les personnes participantes. Les opinions du comité de pilotage et de l'équipe de travail sur comment répondre aux défis posés ont différées;
- Le comité a reconnu la compétence et la qualité du travail de l'équipe, tout comme la complexité que représente l'intervention. Après une analyse, le comité de pilotage a confirmé la pertinence d'un rehaussement des effectifs, en combinaison avec une nécessaire réorganisation du travail : on ne peut répondre à tous les besoins des personnes et la pratique des intervenants de chantier doit être circonscrite et porter sur un contexte de travail. Le comité en a donc conclu qu'il faut développer des interfaces et fixer des limites, opinion qui divergeait de celle de l'équipe de travail;
- Le constat de la complexité de l'intervention a mené le comité à statuer sur le minimum de ressources humaines en deçà duquel le projet n'est pas viable, et il a réussi à bonifier les effectifs. La coordonnatrice a su rapidement tenir compte des questions soulevées par le comité et proposer une réorganisation du travail plus viable. Les membres du comité se sont montrés disponibles tout au long de cette réflexion.
- À la suite de ces discussions, le CSSS a intensifié sa présence, chaque semaine, pour que des références puissent lui être faites (notamment pour les personnes déjà en lien avec un intervenant) pour soulager l'équipe de travail de cette responsabilité.

Malgré cette disponibilité des membres du comité de pilotage, la distance entre l'opinion du comité et celle de l'équipe de travail a parfois été perçue comme étant causée par une distance avec le projet, ce qui rendait plus difficile la compréhension des solutions aux enjeux du terrain. Également, il n'existe pas de plan de communication pour des activités de visibilité.

Certains membres du comité se sont concentrés sur la recherche de financement, afin d'assurer une pérennité au projet. Ce dernier point est d'importance, étant donné la précarité du financement. Le comité a pris la décision de transformer le projet pilote en projet plus permanent, étant donné les résultats constatés auprès des participants, mais le financement n'est pas encore totalement assuré pour la suite. Certaines subventions ont été confirmées, mais pour avoir un nombre suffisant d'intervenants, il est nécessaire d'obtenir d'autres fonds.

Malgré le fait que le Tremplin 16-30 soit mandataire officiel du projet, il y avait un certain flou concernant la gouvernance. Ce qui relevait du comité de pilotage et ce qui relevait du Tremplin n'était pas toujours clair, en particulier en raison du contexte de développement du projet.

L'organisateur communautaire qui coordonne le comité de pilotage a eu un rôle important à jouer, étant identifié comme un des leaders du projet. Son expertise sur les questions d'itinérance et le flou dans la gouvernance ont eu comme conséquence qu'il était souvent consulté avant la prise de décisions, même si ces décisions relevaient de la gestion interne du Tremplin 16-30. Le comité est consultatif, mais peut avoir un impact sur le projet, par son soutien ou non. La coordination s'assure de la gestion du projet, mais ne peut avoir réponse à tout, principalement parce que le projet est en développement. Elle a rencontré parfois des difficultés à s'orienter à travers ces flous, en particulier étant donné que la personne ou le groupe de personnes à qui adresser ses questions n'était pas clairement identifié. Ces flous ont parfois eu un effet négatif sur la coordination dans son travail ou sur son moral.

« Le Tremplin est mandataire du projet. Un premier flou, c'est moi, à qui je me rapporte? [...] C'est comme flou la responsabilité du comité de pilotage. C'est-tu mon CA, c'est-tu à eux qu'il faut que je me rapporte? C'est-tu à l'organisateur communautaire qui est coordonnateur de ce comité-là. C'est-tu au directeur du Tremplin. Le directeur du Tremplin dit qu'il est mandataire du projet, mais pas le patron. »

L'appui sur le plan clinique est une responsabilité du comité de pilotage, mais a été effectué de manière inégale. Une rencontre du groupe de travail sur le soutien clinique à l'intervention a été tenue, mais n'a pas porté sur le soutien régulier pour lequel l'équipe de travail ressentait le besoin. La coordinatrice a eu à trouver des solutions de remplacement, étant donné que l'aide apportée sur ce point ne répondait pas au besoin de soutien régulier. Quand le comité se rencontrait, c'était très opérationnel. Donc le soutien psychologique a dû être organisé à l'externe, solution retenue par le comité de pilotage pour sa simplicité.

Les retombées produites par la clé de changement

La crédibilité et l'engagement du comité de pilotage ont aidé le développement du projet. Toutefois, le flou dans les responsabilités a parfois freiné le projet. L'instabilité du financement demandait un engagement de membres clés du comité de pilotage, dont l'organisateur communautaire, qui ont alors eu un temps limité à consacrer à d'autres aspects de la gouvernance du projet.

L'appui au projet – Clé de changement 2 : gestion du projet

La gestion du projet a été principalement assurée par la coordination, soutenue par les intervenants de Travail d'un jour et la direction du Tremplin. Les tâches de la coordination étaient l'administration générale du projet, la gestion des paies des participants, la gestion matérielle, le démarchage des chantiers et le lien avec les fournisseurs de chantiers, le lien avec le comité de pilotage, le développement du projet, etc. Ces tâches sont complexes et demandent des compétences variées : administration, intervention sociale, marketing, communication, gestion des ressources humaines, etc. La gestion du projet demande également de soutenir l'intervention, en offrant, par exemple, une possibilité de ventiler ses émotions, en palliant périodiquement un besoin des intervenants et en offrant un soutien et une écoute aux intervenants auprès d'une ressource externe.

Afin d'effectuer les tâches de gestion financière et matérielle, le local était une contrainte (clé 4) : si un intervenant avait besoin de rencontrer un participant en privé, la coordination devait quitter le local. Ce n'est donc pas la gestion financière et matérielle qui était un défi en tant que tel, mais plutôt le local unique pour les intervenants et la coordination. De plus, la gestion et le développement du projet passaient souvent après la vérification de la disponibilité des chantiers de la semaine, les tirages et l'accueil des participants.

« Ça serait le fun d'avoir exemple du temps de lousse dans la semaine pour le faire, parce que là, on le fait au travers des autres affaires. » — E2

Comme le local était partagé avec d'autres services, la coordination se faisait souvent déranger dans son travail de gestion par une personne allant voir un autre intervenant.

« Moi je trouve ça beau, car c'est vraiment une continuité de services. Tu réfères et la personne est à côté de toi. Ça s'est parfait. Mais pour le rôle de coordo, ce n'est pas facile dans ce contexte-là.

Les gens du CSSS sont là douze, vingt heures par semaine. En dehors de ces heures-là, les gens débarquent, demandent c'est quand je peux voir l'infirmière. Je me retrouve à faire le mandat, je suis comme l'accueil psychosocial. » — E2

Également, le démarchage des chantiers est long et demandant en temps pour la coordination. Malgré un soutien des intervenants, le nombre de chantiers était limité et sans une occasion liée à un évènement non récurrent, il n'y aurait pas eu de chantiers à l'hiver 2013. Actuellement, la stratégie de recherche de chantiers est expliquée ainsi : « C'est comme du travail de rue, mais avec des employeurs : par contact, par présence, par sensibilisation au projet. » — E2

Le recrutement des fournisseurs de chantiers et le suivi vu par les fournisseurs

Les stratégies d'approche des fournisseurs ont été effectuées de deux manières, selon les fournisseurs interviewés : par référence et par prise de contact avec la coordination ou par une approche effectuée par Travail d'un jour auprès d'un fournisseur potentiel.

Les facteurs pour accepter des chantiers concernent principalement :

- l'avantage financier (partie du salaire payé par le projet) qui diminue les risques dus à la performance inégale des participants aux chantiers d'une fois à l'autre,
- le grand besoin de main-d'œuvre pour des besoins ponctuels et de courte durée.

A également été mentionné :

- le désir de s'impliquer socialement,
- l'histoire personnelle d'un fournisseur,
- le plaisir de recevoir des personnes pour travailler à la ferme.

Des suivis téléphoniques ou courriel sont périodiquement effectués par la coordination, pour la facturation et les horaires ainsi que les besoins en chantiers.

La différence entre le projet et le milieu de travail (employés qui changeaient selon le chantier, peur que le travail soit de moins bonne qualité ou que la performance ne soit pas au rendez-vous, type de participants qui pouvait gêner certains employeurs) et les stratégies de communication et de marketing à bonifier sont les freins identifiés pour accomplir la gestion du projet. C'est un enjeu majeur pour la pérennité du projet, car cette tâche prenait beaucoup de temps de la coordination, qui considère avoir besoin de soutien sur ce point. De plus, chaque fournisseur avait ses besoins, variables chaque semaine, en

termes d'horaire ou de tâche, ce qui a complexifié la gestion. Finalement, le nombre de places en chantiers dépendait du développement et d'ententes de partenariat avec les fournisseurs.

Le lien avec le comité de pilotage et le développement du projet ne se sont pas toujours déroulés comme la coordination l'aurait souhaité. Étant donné que le rôle du comité de pilotage était flou (clé 1), certains aspects du développement de l'intervention et certains défis étaient complexes à expliquer au comité et les membres du comité de pilotage étaient peu disponibles.

Ce que permet une gestion efficiente du projet est un développement cohérent, autant des chantiers que du financement ou de l'intervention. Toutefois, comme mentionné plus haut, des difficultés associées à la recherche de chantiers, l'instabilité de financement et la demande deux fois plus forte que prévu ont entraîné une pression sur la gestion du projet. L'entraide de l'équipe a permis de pallier périodiquement les besoins en gestion, mais a parfois pu créer des flous entre les employés et avoir un effet pervers : « Ça crée un sentiment que tu ne peux pas être malade. » — E2

Les retombées produites par la clé de changement

La gestion de Travail d'un jour est complexe et demande une variété de compétences et énormément d'énergie de la part de l'équipe, ce qui peut parfois entraîner de la fatigue et remettre en question la viabilité du projet sans modification des stratégies de gestion. Toutefois, des pistes sont actuellement explorées, par exemple recevoir des stagiaires en administration, en marketing ou en communication pour aider à la recherche de chantiers.

L'appui au projet – Clé de changement 3 : intervention

Les employés nous ont parlé d'une intervention de proximité, proche du travail de rue, visant la réduction des méfaits, la disponibilité, les références rapides, etc. Ce cadre d'intervention est toujours en définition : « Le cadre est là, mais c'est flou, car on est tout le temps des multiples interventions » — E1. Cette stratégie s'opère dans un contexte différent de l'intervention habituelle. L'intervention en chantiers, en particulier, exige énormément d'efforts soutenus de la part des intervenants. Leurs rôles sont multiples, exigeants physiquement et mentalement, en plus de demander à être conciliés. Le soutien à l'intervention par quelqu'un de l'externe est identifié comme facilitateur, afin de pouvoir ventiler les émotions, étant donné l'intensité de l'intervention.

Un défi supplémentaire est de ne pas connaître à l'avance la composition du groupe et les tâches à effectuer sur le chantier. Le ratio d'un intervenant pour quatre participants est donc correct selon les employés. Cet accompagnement a été très apprécié par l'ensemble des participants, afin qu'ils puissent discuter, se sentir encadrés dans le respect de leurs limites, qu'il y ait de la vie et que l'intervenant puisse agir comme modérateur au sein du groupe.

« Sont importants ces deux-là, j pense que c'est dans les plus importants, parce que c'est eux-autres qui viennent avec nous-autres sur les chantiers pis toute. » — P1

Certains participants ont perçu en partie les intervenants comme des patrons sur les chantiers. Ils percevaient la différence entre l'employeur et les intervenants et ne considéraient généralement pas que ce soit un problème au premier abord. Ce double mandat pourrait complexifier le travail d'intervention, si la perception des participants quant au mandat des intervenants changeait.

« On a nos deux responsables de chantiers qui travaillent avec nous autres pendant les six heures, faque euh... c'est eux autres qui nous poussent dans l'cul à place! » — P1

« C'est correct. De toute façon, moi je considère que les intervenants sont comme mes premiers employeurs [...] moi je fais en fonction de ce que les intervenants font [...] » — P4

Toutefois, cette perception de patron était plus accolée à la coordination, les participants voyant un rôle distinct. « Par exemple, il est arrivé quelque chose en chantier et l'intervenant, avant que je donne la paie, me le dit. Je reprends la situation avec l'intervenant et le participant. » — E2

La complexité de la tâche pouvait parfois mener les intervenants à vivre des périodes de fatigue. Au premier abord, pour plusieurs participants du groupe de discussion 2 (GR2), ce n'était pas trop demandé aux intervenants, c'était même gratifiant qu'ils participent activement au travail. Toutefois, en discutant de la question, plusieurs sont arrivés à conclure que c'était complexe et demandant comme travail. D'ailleurs, une participante a mentionné que les intervenants auraient besoin de relève et plusieurs autres participants ont donné des exemples de signes de fatigue des intervenants.

Cette fatigue due à l'exigence de la tâche et à l'intensité d'intervention a été identifiée comme un frein par les employés.

« C'est difficile de se projeter à long terme. La lourdeur du travail. Ce n'est pas juste les six heures en chantier, c'est à préparer le matériel de travail à 7 h 45 du matin. C'est à 7 h 37 que ça commence, mais là ça ne va pas, puis on part en chantier. C'est jusqu'au soir à 5 h. Les journées comme ça, c'est impossible d'avoir une dynamique de couple, ou une vie sociale. Il faut que tu te couches. La fin de semaine, c'est vraiment rigoureux comme discipline de vie. On est deux personnes très en forme [...] Je ne peux pas me présenter pas en forme. La charge pour les intervenants à long terme n'est pas viable. Je ne peux même pas me dire dans un an. » — E1

Le temps limité ne permettait pas toujours de compléter une intervention, de faire le relais vers une autre ressource ou le lien avec un autre intervenant.

« Il faudrait reconnaître la part de l'intervention psychosociale. Notre mandat principal, c'est le travail, mais quand on parle de l'énergie qu'on met sur ça, on se fait recadrer : accompagne-le au travail. Mais il y a des besoins! Il n'y a pas de suivi. On a accès à du contenu auquel les autres intervenants n'ont pas accès. On passe des journées entières avec eux, mais on n'a pas le droit d'intervenir là-dessus. On revient puis on fait les paies et puis là, bye. » — E1

Les retombées produites par la clé de changement

L'intervention a été très appréciée par les participants, qui étaient motivés par l'engagement des intervenants avec eux et par leur proximité. Cette stratégie n'est toutefois pas viable à moyen terme, étant donné l'intensité et la diversité des tâches, autant de gestion, de logistique que d'intervention sociale en tant que telle. De plus, l'implication directe des intervenants dans les tâches en chantier était un élément de motivation pour les participants, mais ajoutait de la fatigue physique à une tâche déjà complexe.

À la suite de l'analyse de l'intervention, nous pouvons définir quelques composantes que nous considérons comme centrales dans la stratégie :

- **Tenir compte des particularités des personnes**, en adaptant les tâches en chantier aux capacités et aux forces des individus;
- **Agir dans la proximité**: agir dans le microterritoire où se retrouve principalement le public cible et aussi dans la proximité de l'intervention (*faire avec*). Par exemple, le projet, en combinaison avec d'autres services, devient une *forme d'accueil psychosocial de proximité*. Le local du Tremplin 16-30 où est situé Travail d'un jour regroupe des services variés : local du CSSS, Pré-retour, Vie résidentielle et communautaire du Tremplin. Le local devient un lieu de fréquentation pour les individus recevant des services d'une ou l'autre de ces initiatives;
- **Mettre de l'avant la dimension relationnelle** : de la proximité de l'intervention découle la dimension relationnelle, la considération des participants comme des personnes avec des forces, en plus de permettre de fonder l'intervention sur le respect. Par exemple, le projet permet de *générer des réseaux parmi les participants*, à travers leur collaboration aux tirages et aux chantiers, permettant de connaître les autres participants sous divers angles;
- **Réguler de manière continue l'intervention** : des mécanismes régulateurs doivent être mis en place pour coconstruire les interventions, répartir les rôles et assurer la qualité des communications, et ce, dans des situations de crise parfois très complexes. À titre d'exemple, l'équipe de travail doit répartir différemment les tâches selon les événements particuliers, comme l'épuisement d'un intervenant;
- **Agir sur les déterminants du vivre mieux (OCDE) et les déterminants sociaux de la santé (OMS)** : agir sur ces déterminants tels que le revenu, l'emploi, les liens sociaux ou la satisfaction.

L'appui au projet – Clé de changement 4 : des infrastructures appropriées au projet

Le local est situé au centre-ville, à proximité de plusieurs services communautaires (Coalition pour le travail de rue, Tremplin 16-30, Journal de rue, La Chaudronnée, etc.). Cette localisation a été mentionnée comme une force par les participants. De plus, les employés nous ont mentionné qu'elle facilitait les références. Toutefois, étant donné la demande pour le service et le local unique du projet, c'était un frein à certaines autres clés. L'étroitesse du local pour un nombre élevé de participants aux tirages ainsi que le fait d'avoir un seul local pour faire l'accueil, l'intervention et la gestion rendaient parfois complexe le travail des employés.

Les retombées produites par la clé de changement

L'emplacement central du local a favorisé la participation, comme le démontre la demande élevée, mais a complexifié la tâche des employés, ajoutant un stress supplémentaire à leur travail.

La mécanique du projet – Clé de changement 5 : rémunération comme attrait principal du projet

Considérant que près de huit participants sur dix recevaient de l'aide sociale et que presque tous les autres participants n'avaient aucun revenu déclaré, la possibilité d'avoir un petit revenu supplémentaire pendant le mois était considérée comme un attrait important pour participer à Travail d'un jour. C'est d'ailleurs le principal motif de participation invoqué par les personnes interviewées. Tous les participants ont confirmé que l'accès à ce revenu d'appoint était une aide précieuse pour se procurer des biens essentiels et payer leurs factures, l'aide sociale ne permettant que de payer le strict minimum, ce qui rejoint un des objectifs principaux du projet. Le projet a permis de combler plusieurs besoins, dont ceux clairement nommés : « arrondir les fins de mois », « aider énormément à survivre », « absence de délai entre le travail et le moment de la paie, encourageant l'envie de faire des journées de travail ».

Les participants étaient aussi à Travail d'un jour pour la différence que cet argent apporte : il a beaucoup plus de valeur que le chèque d'aide sociale, parce qu'ils l'ont gagné avec fierté. L'ensemble des participants a retiré une satisfaction et une fierté à gagner en autonomie financière. Le fait d'obtenir cette rémunération dès la fin de la journée était également source de valorisation appréciée.

« [...] Tu es comme récompensé tout de suite pour ce que t'as fait, faque c'est encore plus valorisant ». – P4

« Je reviens chez moi pis j'suis content de ma journée là, veut veut pas, j'ai mon p'tit argent à la fin de la journée, j'peux payer mes p'tites affaires pis j'ai quand même fait une journée de travail, faque c'est gratifiant, ça aide là. » – P2

La difficulté physique de certains chantiers pouvait toutefois freiner l'accès à cette rémunération licite. Une minorité des participants rencontrés nous ont fait part qu'ils avaient refusé de prendre part à un chantier pour cette raison.

Les retombées produites par la clé de changement

La première retombée est que la rémunération à la fin d'une journée de travail représente une motivation extrinsèque forte de s'engager dans le projet. La possibilité pour les participants d'obtenir des biens de première nécessité avec l'argent gagné est également une retombée importante. Plusieurs nous ont raconté qu'ils faisaient l'épicerie à la fin d'une journée de chantier. Un changement probable, mais difficile à valider est que c'est une façon plus honnête de gagner sa vie, au lieu de faire des choses « plus désagréables ». Selon certains participants au GR2, ce revenu licite disponible permettrait aux individus de ne pas avoir à accomplir de délits. Les intervenants nous ont fait part de remarques de participants à la fin de journées en chantier qui concorderaient : « je suis trop fatigué pour consommer », « il faut que je me garde de l'argent pour la bouffe, parce que j'ai faim ».

La mécanique du projet – Clé de changement 6 : accueil et références

Le processus d'accueil a permis de récolter de l'information utile pour l'intervention. Ce temps a permis à la coordination ou aux intervenants d'évaluer sommairement les besoins de la personne et d'effectuer une référence vers un autre service ou organisme si nécessaire. Les intervenants ont d'ailleurs évalué qu'environ huit participants sur dix sortent de l'entrevue d'accueil avec une référence. Quand une personne était suivie par un intervenant, les employés demandaient de signer une levée de confidentialité afin de pouvoir mieux comprendre la situation.

« Ce qui est intéressant, c'est que les personnes avec qui on travaille sont en situation de besoin. Cette entrevue d'accueil là nous permet, en tant que travailleurs sociaux, de déjà faire une évaluation rapide... mais qui permet on the spot de référer à une autre ressource... » — E1

La démarche d'accueil a été appréciée par toutes les personnes interviewées, qui la qualifient de simple, efficace et accueillante :

« Bien, la personne responsable m'a mis à l'aise tout de suite. Vraiment, c'est une personne qui a un grand cœur. » — P6

Certaines craintes avant la participation à Travail d'un jour nous ont été exprimées, mais ont été rapidement rassurées après la procédure d'accueil ou à travers le vécu de la participation au projet.

« Moi j'ai comme un p'tit peu lâché le marché du travail à cause qu'il y a des limites à ce que tu ne performs pas, mais ils n'ont aucune limite à ce que tu performs. Moi, j'ai de la misère quand c'est physique [...] j'ai de la misère à définir mes propres limites, faque j'me brûle en deux jours, pis j'suis plus capable de rentrer, pis ils ne me rappellent pas [...] Mais dans le projet, tu vas à ton rythme, on peut parler un peu, se tourner les pouces un peu pis c'est ben correct. » — GR1

Les personnes interviewées ont mentionné l'aide qu'apportaient les employés, les intervenants ou la coordination, pour obtenir une référence vers un service répondant à leur besoin. Ce n'est pas tous les participants qui recevaient une référence, mais toutes les personnes interviewées ont mentionné avoir discuté des ressources disponibles dans le milieu. Ces références ou ces renseignements étaient données à l'accueil, mais également au besoin et lors des matins de tirages.

« Il y a quatre ans, quand j'ai arrêté de consommer, je ne savais pas toutes les ressources qu'il y avait pis toute, pis je me suis ramassé ici, pis je commence à comprendre comment que ça fonctionne [...] On nous a pas appris ça à l'école. » — GR1

Les retombées produites par la clé de changement

Le processus d'accueil et de références a été apprécié, a mis à l'aise les participants, les a rassurés tout en les informant et en leur permettant de répondre à des besoins sociaux et de santé. Ces besoins ne concernaient pas directement le travail, mais ils pouvaient influencer la participation aux chantiers.

La mécanique du projet – Clé de changement 7 : Tirages comme espaces de rencontre et de socialisation

Les matins de tirage sont devenus des moments de rassemblement et de socialisation entre les participants, ce qui a contribué à la création de nouveaux liens sociaux. Dans l'entrevue de groupe 2, plusieurs participants ont mentionné se déplacer chaque semaine, les lundi et mardi matin, pour se réunir avec les autres participants : « C'est ça notre job. » Les participants réguliers étaient présents et s'engageaient dans le projet, même si ce n'était pas exigé.

Progressivement, il y a eu une appropriation du projet par les gens et les intervenants ont appuyé cette appropriation. Le café populaire est un exemple de réalisation venue des participants.

« Oui, et même s'ils ne sont pas pigés. C'est ça qui est particulier, car même si ça fait trois semaines qu'ils ne sont pas pigés, qu'ils n'ont jamais vécu un chantier, ils viennent quand même, les deux journées de tirages par semaine. Ils vont venir à la limite, le mercredi matin, poursuivre leur présence jusqu'à ce qu'ils deviennent prioritaires. » — E1

Les participants ont gardé contact entre eux et ont développé des amitiés, ce qui a contribué à faire de l'expérience de Travail d'un jour quelque chose de plus riche. Une participante a ajouté que c'était comme une communauté; ils veillent les uns sur les autres et savent que c'est ce qui a fait la différence, ce qui a été confirmé par les employés. « On l'a vu à la nuit des sans-abris, où ils étaient entre eux. Avant, ils ne se connaissaient pas » — E1. Cet aspect de création de liens est ressorti plus fortement dans la deuxième entrevue de groupe, en comparaison avec la première entrevue de groupe effectuée vers les débuts du projet. Un participant illustre bien l'importance que revêt la période prétirage.

« Ça dure moins de cinq minutes [le tirage]. C'est avant que ça se passe; entre 9 h et 10 h, ils prennent les noms et les gens parlent, se disent leurs nouvelles. Quelqu'un ajoute qu'il y a souvent une infirmière sur place, ou d'autres services, que c'est un bon temps pour consulter si tu as un problème. » — GR2

C'était également une forme de vigie envers les participants. Les participants réguliers ayant été absents expliquaient pour la plupart les raisons de leur absence. Les intervenants allaient également aux nouvelles si un participant régulier n'était pas présent.

Le tirage est un puissant incitatif à se lever le matin, mais cela reste un défi. Par exemple, pour quatre des six personnes rencontrées en entrevue individuelle, un nouveau rythme de vie s'est installé et elles ont maintenant envie de se lever tôt le matin pour avoir une journée qu'elles qualifient de productive. Les rendez-vous réguliers pour les tirages, sur une base volontaire, les ont encouragées à se discipliner. Un des participants a spécifié par ailleurs qu'il avait diminué sa consommation d'alcool afin d'être disposé à se présenter aux tirages ainsi qu'aux chantiers. Ces habiletés fonctionnelles de base sont également ressorties comme étant des retombées dans les entrevues de groupe.

« Ça fait du bien, se lever de bonne heure, aller travailler une journée. Ça fait du bien au moral. » — GR2

Deux participants à une entrevue de groupe ont même mentionné que leurs habitudes de sommeil ont changé et qu'ils se lèvent désormais tous les matins.

« Ça nous donne la chance de nous lever à la place de trainer tout le temps à la maison. Ça donne une raison de sortir de la maison. » — GR1

Ces habiletés retrouvées concernent la santé et le bien-être et ont un impact important sur la vie de plusieurs participants, comme l'illustre un employé.

« Oui, du travail rémunéré à la journée, mais aussi se lever le matin, se brosser les dents, venir au tirage. On ne parle pas de ça [dans le projet], mais c'est de ce que les gens nous parlent. » — E1

Certains effets négatifs ont été rapportés, étant donné le peu de chantiers disponibles par rapport au nombre de participants. Plusieurs personnes interviewées ont mentionné leur malaise, car tous désirent être pigés et ont besoin de l'argent. Une personne interviewée a mentionné qu'elle a trouvé très difficile de se déplacer pour trouver quarante personnes qui sont « contre toi », qui veulent la même chose que toi, ce qui instaure un esprit de compétition et crée des déceptions. Un participant a rapporté qu'il lui aura fallu deux mois pour être pigé une première fois. Il est difficile de repartir les mains vides après le tirage. S'ils ont reconnu la démarche actuelle comme étant honnête et positive, ils ont également souligné qu'elle comporte des attentes suivies de déceptions, tout en demandant un effort de présence et de déplacement.

« Moi j'trouve que c'est frette [...] dans le sens que toi t'arrives là, ils te demandent lève-toi à telle heure, tu te lèves à telle heure, pis après ça c'est comme euh... après le tirage c'est cinq minutes, pis après ça tout le monde s'en vont chez eux. T'sé, j'trouve que ça pète la dynamique de hey check on va t'aider. » — P4

Le principe des participants prioritaires a été élaboré rapidement. Cet accommodement a été non seulement apprécié, mais a eu un effet de motivation important pour les participants.

« Quand tu tombes prioritaire, ton nom y'est pas inscrit dans l'tirage. Automatiquement, moi j'ai un poste, c'est sûr et certain, c'est écrit dans l'ciel, j'ai un poste cette semaine. » — P1

Toutefois, c'est une gestion particulière qu'ont dû faire les employés, car il y avait parfois trop de personnes sur la liste de priorité. Les freins principaux pour augmenter le nombre de participants et réduire cette liste de priorité étaient la disponibilité des chantiers, les limites financières du projet à financer, les salaires des chantiers et la limite de temps et d'énergie que les intervenants avaient.

« C'est une gestion assez particulière et complexe, car en même temps, on veut donner une chance égalitaire à tout le monde via le tirage, car on ne veut pas se donner le rôle de toi tu travailles, pis pas toi. En même temps, c'est qui qui est prioritaire entre le gars qui risque de se faire péter les jambes parce qu'il a une dette de dope et la femme qui a besoin d'argent pour nourrir ses enfants? Le tirage permet d'avoir un nombre minimal de personnes. La question est : est-ce qu'on pourrait en avoir plus? Pour ça, il faudrait avoir des chantiers de plus, mais avec deux intervenants, dans la situation actuelle, je ne prends pas une journée de chantier de plus. » — E2

Les intervenants considèrent toutefois que la liste de priorité n'était pas le seul élément de motivation, étant donné que certains participants ayant atteint leur limite mensuelle continuaient à être présents. Pour eux, les motivations sont diverses pour fréquenter Travail d'un jour : pour l'argent, pour travailler à une réinsertion plus active sur le marché de l'emploi, pour la socialisation ou pour d'autres raisons.

Les retombées produites par la clé de changement

Le tirage a représenté une motivation extrinsèque pour certains participants dans le développement d'habiletés fonctionnelles : se lever, être actif le matin, retrouver un équilibre de vie. C'était également un lieu apprécié de socialisation qui a permis progressivement à certains de se créer un réseau social. Toutefois, certains ont vécu le tirage comme une compétition et étaient habituellement déçus en raison du nombre limité de places en chantiers.

La mécanique du projet – Clé de changement 8 : les activités connexes visant à maintenir la mobilisation

Des activités ont été organisées périodiquement et ont permis une socialisation supplémentaire à celle des matins de tirage. Toutefois, ces activités avaient un degré de participation faible en comparaison avec les tirages, et lors des premières entrevues, les participants avaient de la difficulté à identifier le gain réel. L'implication des participants a progressivement augmenté, par exemple avec la création du café populaire ou le comité de la fête d'un an mis en place à la demande des participants. La meilleure connaissance entre eux et le vécu collectif explique l'augmentation de participation à des activités collectives, selon les employés. Progressivement, les intervenants ont intégré des aspects d'éducation populaire dans les occasions d'activités connexes.

Les retombées produites par la clé de changement

Malgré la participation chancelante au début, ces activités ont permis de garder une partie des participants en action dans l'attente de prendre part à un chantier. Ce n'est pas un palliatif au nombre limité de chantiers et à la forte demande, mais plutôt un complément qui a progressivement révélé son utilité comme outil d'empowerment individuel et collectif. Le nombre de participants était tout de même limité, mais pour ceux-ci, les retombées ont été réelles.

La mécanique du projet – Clé de changement 9 : chantiers comme outils de mise en mouvement

Le marché du travail n'est habituellement pas structuré de manière à accueillir un groupe pour une seule journée et normalement, il y a une certaine exigence de performance envers les employés. La paie est habituellement chaque semaine ou toutes les deux semaines alors que dans notre cas, la paie était à la fin de la journée et représentait un facteur de motivation extrinsèque fort pour les participants, mais un modèle différent pour les employeurs potentiels.

Ces différences entre le marché du travail et les pratiques de Travail d'un jour expliquent que les participants aient mentionné certaines craintes qu'ils avaient au départ. La crainte la plus fréquente, soit la demande de performance et de rendement dans un contexte de chantier physique, a rapidement disparu, grâce aux ententes entre Travail d'un jour et les fournisseurs de chantiers ainsi qu'aux adaptations des chantiers effectuées par les intervenants. Ces adaptations ont été effectuées afin que les participants vivent une réussite et qu'ils apprécient l'expérience, ce qui a été le cas selon les personnes rencontrées.

De plus, une nouvelle stratégie d'intervention non prévue au départ a découlé d'une analyse féministe de la situation par les intervenants, lorsqu'ils ont constaté que les femmes inscrites étaient peu nombreuses à fréquenter les tirages. Ils ont développé un groupe pour femmes et ont offert quelques chantiers réservés à ces dernières. Aussi, certains chantiers très physiques ne convenaient pas à des participantes; les intervenants ont alors dû adapter leur pratique en conséquence.

Certaines femmes qui ont participé à un chantier de femmes ont ensuite fréquenté les tirages et les chantiers généraux.

Ce qui a fortement aidé la participation en chantiers était que tous les participants avaient un désir de travailler. Ce constat des intervenants va à l'encontre de préjugés communément véhiculés.

« Travail d'un jour, c'est beaucoup ça, la déconstruction de préjugés. Parce que tu vois, on est en lien privilégié, direct, terrain avec des gens en situation précaire et il n'y en a pas un qui ne veut pas travailler. À l'envers du sens commun, qui est que c'est tous des lâches qui ne veulent pas travailler. » — E1

L'entraide entre les participants, l'ambiance amicale et l'ouverture des autres participants et intervenants ont également été mentionnées comme facteurs aidant à faire de l'expérience en chantier une réussite. Les participants au Gr1 ont d'ailleurs mentionné que la structure de Travail d'un jour rendait le travail agréable : « Moi j'adore ça, aller travailler. »

Le travail en équipe sur les chantiers a permis de développer des capacités en ce sens, d'apprendre à travailler avec divers types de personnes, de développer des méthodes de travail et de développer des affinités avec des personnes différentes. Pour quelques participants, le fait de travailler en équipe a amélioré leur capacité d'adaptation aux autres personnes.

La facilité de participation et la qualité d'organisation ont également aidé à prendre part au chantier, selon quelques participants aux entrevues de groupe : on fournissait le matériel déjà prêt et la nourriture. Étant donné que le travail était souvent spécialisé et demandait du matériel en particulier, par exemple des bottes de sécurité et un imperméable pour une ferme, les participants n'avaient pas ce matériel chez eux. De plus, près de la moitié des participants vivaient une insécurité alimentaire, donc avoir des collations et un repas du midi leur a permis de vivre une expérience de chantier avec des conditions facilitantes.

Concernant la durée des chantiers, il y a eu une certaine unanimité, en particulier chez les fournisseurs de chantiers et dans le GR2, sur le fait qu'un chantier de six heures était bien, autant pour l'organisation du travail, la paie que le fait que ça « ressemble plus à une vraie journée de travail ».

Le contact positif avec les fournisseurs de chantiers a été mentionné par toutes les personnes interviewées.

Les personnes rencontrées dans les entrevues de groupe ont mentionné qu'elles appréciaient les remerciements pour le travail effectué, le respect et l'ouverture des fournisseurs de chantier. Un participant à une entrevue de groupe a mentionné que, pour lui, les félicitations d'un fournisseur sont d'une plus grande valeur que celles de l'intervenant. Les contacts agréables avec les fournisseurs ont modifié positivement chez plusieurs d'entre eux leur perception d'un employeur et d'une relation de travail avec celui-ci.

Il y a eu divers types de fournisseurs et de chantiers et pour certains, l'accueil était plus facile que pour d'autres. Les fournisseurs ouverts d'esprit étaient plus facilitants. Certains fournisseurs dépendaient partiellement du Tremplin pour fonctionner, ce qui demandait aux employés de recadrer le rôle des participants. Des fournisseurs visaient la productivité, ce qui n'est pas l'objectif de Travail d'un jour, qui vise plutôt de faire vivre une réussite valorisante à chaque participant. Parfois, le patron pouvait aimer le projet, mais le contremaître recevant le chantier ne comprenait pas le projet ou n'était pas sensible à la réalité de Travail d'un jour.

La perception et les attentes des fournisseurs de chantiers

Certains fournisseurs avaient une gêne à partager la perception qu'ils avaient des personnes à risque d'itinérance avant d'offrir des chantiers. D'autres avaient une perception floue. Quelques autres perceptions ont été mentionnées :

- personnes ayant besoin de s'orienter et de concret;
- personnes diversifiées;
- cliché de l'itinérant qui quête de la monnaie dans la rue;
- absence d'attente de performance;
- besoin de faire un certain travail social.

« J'avais quasiment une partie d'intérêt là-dedans aussi, de les faire venir chez nous à la campagne et de dire ben, tu vas pouvoir voir un monde différent. » GF1

Certaines craintes ont également été exprimées, la principale concernant la qualité du travail et la performance au travail. Ont été aussi nommés la peur de se faire voler, l'appréhension d'avoir à effectuer une surveillance accrue, le fait d'être ralenti par des travailleurs inexpérimentés, le peu de possibilité de les former, la peur ne pas savoir comment les personnes en réinsertion sociale vont réagir en contexte de travail.

Les attentes des fournisseurs ont été modulées afin d'adapter les tâches aux participants. Comme le l'a mentionné un fournisseur, il faut plus de flexibilité et la performance est très variable d'un chantier à l'autre. Un fournisseur avait une attente d'autonomie plus élevée du groupe.

Certains aspects de l'organisation des chantiers ont été mentionnés comme des freins au projet. Une participation aux chantiers étant obtenue à la suite des tirages, les participants ne connaissaient jamais la composition du groupe ou le type de chantier qu'ils auraient à effectuer. Bien que pour la plupart des participants, le fait de travailler avec des personnes différentes représentait une occasion de connaître ces dernières et de travailler en équipe avec divers types de personnes, certains ont mentionné une difficulté d'adaptation reliée à cette incertitude. Certains ont limité leur participation à un nombre restreint de chantiers, étant donné leurs limites physiques personnelles : « Moi, je connais mes limites et même s'il y avait plus de job, je ne travaillerais pas plus. » — GR1.

De plus, le faible nombre de chantiers offerts par rapport au nombre élevé de participants et le manque de variété de ses chantiers ont été mentionnés comme des faiblesses du projet qui pouvaient parfois démobiliser certains participants. Par exemple, sur quarante

personnes présentes au tirage, seulement huit au maximum avaient la chance de travailler. Unaniment, toutes les personnes interviewées désirent plus de chantiers.

« Même si c'est pas plus d'heures, qu'ils rajoutent plus de postes, pour qu'on puisse avoir plus de chances. » — P1

« Il n'y a pas assez de place pour tout le monde qui vient. Faque ça devient plate un peu pour les autres là. T'sé, y'en a qui sont souvent pigés; y'en a qui sont jamais pigés. [...] » — P2

« Quand tu te présentes à 40 des fois le matin-là, c'est pas parce que le monde veut pas travailler! C'est plate [...] qu'y en ait pas plus de jobs, pis qu'on ne puisse pas faire plus sur notre chèque. » — P4

Toutefois, étant donné qu'une partie du salaire des participants est financée par le projet Travail d'un jour et que les budgets sont limités, il n'est actuellement pas possible d'avoir d'autres places en chantiers. De plus, pour avoir plus de chantiers, il serait nécessaire d'avoir plus d'intervenants, ceux travaillant actuellement étant surchargés et fréquemment épuisés, tout comme la coordinatrice qui pallie en chantier quand un intervenant est absent, s'épuisant également. Finalement, le développement difficile des chantiers a été un frein important à l'augmentation du nombre de places en chantiers. Voici ce qu'un intervenant nous a mentionné sur le sujet :

« Présentement, on est très fatigués. C'est comme si ce projet-là, je me rends compte qu'il ne peut pas être donné de façon continue. Ce qui veut dire que, l'hiver nous a rentré dedans, il faudrait s'arrêter. » E2

Plusieurs participants ont mentionné qu'ils aimeraient que les chantiers soient plus variés, même s'ils se contentaient pour l'instant des chantiers offerts. Également, les chantiers offerts demandaient principalement des aptitudes physiques, alors qu'un certain nombre de participants avaient des incapacités physiques. Les défis du développement des chantiers deviennent un frein important en vue d'en augmenter la diversité.

Les retombées produites par la clé de changement

Les retombées de la participation aux chantiers sont diverses et elles ont été soulignées par toutes les personnes interviewées. Les principales retombées concernent la perception de soi et la confiance en soi ainsi que l'occasion d'évaluer sa capacité à travailler.

En particulier, plusieurs participants ont évoqué un changement de perception d'eux-mêmes quant à leur persévérance. Par exemple, un participant a mentionné qu'il a vu qu'il était capable de travailler de bonnes journées et d'être ponctuel.

« [...] il m'a appris que j'étais un bon travailleur, que j'étais capable de faire des jobs, même si j'haïs à mourir, je réussis à les faire, même si je les fais du reculons. [...] pis je vais être capable de la faire jusqu'au bout, à comparer à qu'est-ce que je faisais autrefois. » — P1

« J'ai appris que j'suis quand même performant, j'suis capable de persévérer quand j'veux. [...] » — P1

Autant parmi les personnes rencontrées individuellement que lors des deux entrevues de groupe, des participants ont mentionné l'occasion que représentaient les chantiers d'évaluer leur potentiel et leurs capacités en tant que travailleurs.

« Il y en a qui passent leur journée avec nous et c'est comme une révélation d'eux-mêmes : wow, je suis encore capable de travailler! Ça fait vingt ans que je n'ai pas travaillé » — E1

Un employeur a même embauché un participant pour le reste de la saison de culture et a été satisfait.

« Malheureusement, il est en prison actuellement, mais honnêtement pour le travail, pour un gars de bonne humeur [...] ça a même eu du positif sur le reste de la gang. » — GF1

D'ailleurs, l'expérience d'une relation positive et constructive patron-employé, mentionnée par tous les participants, peut influencer la perception du monde du travail. Également, dans le GR2, les participants ont mentionné que le fait d'avoir réussi une participation en chantier permet de reprendre confiance en ses capacités à effectuer une tâche ou même à occuper un emploi, malgré des difficultés passées à rester en emploi. Ils en ont retiré une grande fierté.

Finalement, certaines personnes ont mentionné des remises en mouvement ou une découverte d'un réel intérêt professionnel qui pourrait être récupéré dans un projet personnel d'orientation et de réinsertion en emploi.

« Oui! J'savais pas que j'aimerais ça pour vrai des jardins, pis je ne me suis jamais dit que j'aimerais travailler sur une ferme dans l'fond... Pis euh... ben et c'est cool! Ouais, c'est cool. » — P2

La satisfaction des fournisseurs de chantiers est élevée

Le contact avec les participants s'est bien effectué et les irritants mentionnés étaient rares. Les intervenants ont joué un rôle de chef d'équipe qui a été apprécié par les fournisseurs. Ils ont également géré certaines situations délicates ou des réajustements, comme un superviseur qui maintenait des exigences trop élevées pour le groupe. Dans ces cas, les intervenants ont rencontré le fournisseur pour réajuster la situation.

Le degré de satisfaction était élevé par rapport au prix payé : comme une partie du salaire était payée par le projet, même si la performance et la qualité du travail étaient inégales selon les groupes, le travail effectué a été d'assez bonne qualité et était tout de même rentable selon tous les fournisseurs rencontrés.

Les fournisseurs ont certaines suggestions :

- Conserver des groupes d'au plus sept ou huit participants,
- Pour aider la motivation des participants, leur donner des tâches d'une durée maximale d'une journée afin de favoriser le sentiment de fierté.

Un certain effet négatif des chantiers est toutefois à mentionner. L'équipe d'employés de Travail d'un jour a pu citer des personnes pour qui un retour en emploi n'a pas fonctionné, l'employeur ayant crié à la personne dans un cas. L'accompagnement des intervenants met un tampon entre l'employeur et les participants, les participants vivant alors une expérience de travail différente du marché du travail. Cette différence est en partie causée par une différence dans les objectifs, l'un visant la réussite et l'autre visant la performance.

« Ce n'est pas souvent, mais ils se rendent compte que l'employeur n'est pas comme nous qui sommes employeurs. Nous, on est là pour favoriser la réussite de la personne. L'employeur a une attente de performance. Le volet 2 [clé 9] préparerait plus au marché de l'emploi. Le volet 1, c'est plus une remise en action. » E1

Il reste donc une marche non franchie pour la très grande majorité des participants entre leur remise en action et l'occupation d'un emploi.

La mécanique du projet – Clé de changement 10 : Création d'un continuum de services encore pertinent pour favoriser la mise en mouvement

L'idée de départ du projet était d'avoir un premier volet offrant du travail à la journée, volet en place actuellement, et un deuxième volet offrant du travail sur une plus longue période, dans des chantiers diversifiés et avec moins d'accompagnement, pour les personnes visant un rapprochement progressif du marché de l'emploi.

À Sherbrooke, ces deux types de remises en action étaient inexistantes avant la création de Travail d'un jour. De plus, pour recevoir des services de réinsertion en emploi d'un organisme, il faut habituellement être plus près du marché de l'emploi.

« On en a qui se présentent tout le temps, mais qui ne sont pas prêts à un engagement de 26 semaines ou d'un an. Ils sont juste entre deux. Ce qui fait qu'ils tournent toujours dans notre service, car je n'ai pas d'alternatives. » — E2

Actuellement, le frein principal à l'implantation d'un deuxième volet rapprochant une mise en mouvement vers l'emploi pour certains participants sélectionnés est dû aux limites inhérentes au projet : manque de temps des ressources humaines, manque de chantiers, manque d'une ressource ayant une expertise en orientation, manque d'espace dans les locaux pour accueillir les ressources nécessaires au nouveau programme et manque de financement pour ce volet.

Toutefois, quelques participants ont mentionné leur intérêt pour des chantiers moins encadrés, à plus long terme, qui leur permettraient « de gravir les échelons ou de faire plus d'heures » GR2. Les intervenants estiment qu'environ le dixième des participants seraient prêts à intégrer un volet 2, ce qui libérerait de la place dans le volet 1. Pour un tel programme, des compétences en orientation seraient pertinentes selon ce qui est ressorti des réflexions avec les employés et le comité de pilotage.

Les retombées produites par la clé de changement

Actuellement, l'absence du volet 2 a comme résultat de freiner la remise en mouvement vers l'emploi de certains participants qui y seraient prêts.

Le résumé des retombées observées

Diverses retombées plus globales ont été observées par les personnes interviewées et sont présentées dans cette section selon le cadre d'analyse présenté en introduction.

... sur le partenariat

Le partenariat, incarné par le comité de pilotage, est fort avec les organismes sociaux intervenant auprès des populations cibles et de leurs liens avec le milieu. La Table Itinérance de Sherbrooke a été un acteur important dans le montage du projet, ce qui a favorisé sa reconnaissance. Ce partenariat intersectoriel a toutefois vécu quelques difficultés, étant donné que le partage des responsabilités n'était pas toujours clair, ce qui a provoqué un flou ayant eu un impact sur la gestion du projet. Le partenariat inclut toutefois peu d'organismes œuvrant dans l'employabilité, ce qui représente une faiblesse, en particulier dans la perspective de développer un volet 2 au projet.

... sur la gestion et l'intervention

Le développement du projet et le nombre de participants beaucoup plus élevé que prévu ont mis une forte pression sur les ressources humaines, qui ont su relever le défi, mais en mettant leur santé en jeu. Périodiquement, un certain épuisement des employés a été vécu, ce qui remet en question la viabilité de l'intervention et de la gestion telles qu'effectuées actuellement. Certaines modifications seraient à apporter dans l'approche.

... sur les participants

L'empowerment et les forces des participants

- Les participants ont vécu des réussites en chantier qui ont rendu la perception du travail comme plus atteignable;
- Les participants, en particulier ceux du GR2, ont mentionné qu'ils ont repris confiance en leurs capacités à effectuer un travail. Nous avons pu constater que plusieurs participants ont modifié leur perception d'eux-mêmes, en particulier pour la sphère travail;
- L'aspect collectif des chantiers a été apprécié par les participants, leur permettant de bonifier leurs capacités de travail en équipe.

Nous pouvons constater que plusieurs participants nous ont fait part du développement de leur pouvoir d'agir individuel, à travers les réussites vécues et un changement de la perception de soi. De plus, l'aspect collectif des chantiers, la réalisation ensemble d'une tâche est un moyen privilégié pour que les personnes mobilisent leurs compétences en un milieu favorable qui adopte une « lecture en positif » (Charlot, 1997, dans Bélisle, 1999) des compétences, en s'intéressant d'abord « aux réussites des individus et des collectivités, à ce que les gens savent et font de la vie » (Bélisle, 1999, p.273). Le travail de groupe permet, en accomplissant une tâche en chantier, de mobiliser leurs forces, tout en étant sécurisés par le groupe et le cadre du projet (Bélisle, 1999).

La reconnaissance

- En général, les participants se sont sentis reconnus dans leur travail dans les chantiers, en particulier par la reconnaissance d'autrui, que ce soit les intervenants, les fournisseurs de chantiers ou les autres participants : « ils se sentent utiles [...] je suis reconnu pour ce que je fais » — E2
- La participation aux activités de Travail d'un jour (tirages, activités connexes, chantiers) a permis l'émergence d'un sentiment de groupe parmi les participants réguliers et une reconnaissance sociale.
- La reconnaissance d'autrui et par autrui est une retombée fort intéressante pour les participants, laquelle est renforcée par la création de divers liens avec les autres participants et par l'adhésion au groupe et à des référents communs (Ricoeur, 2004). Cette retombée répond à un objectif de la Table Itinérance de Sherbrooke.

La motivation

- La rémunération a représenté un fort élément de motivation extrinsèque pour participer à Travail d'un jour.
- Le fait de ne pas avoir de pression à performer a rendu motivant et agréable le travail effectué, bien que cela reflétait une distorsion avec la réalité du marché du travail.

La motivation principale pour amorcer une participation au projet était extrinsèque : la rémunération. Toutefois, progressivement, la participation au projet a créé une motivation plus intrinsèque à se déplacer pour rencontrer les autres participants réguliers et socialiser avec eux.

L'estime de soi

- Les participants ont vécu une expérience positive de travail ayant eu un impact sur leur estime d'eux-mêmes. Tous les participants rencontrés ont mentionné cette retombée :

« Ils voient le travail maintenant plus accessible. Ils ont fait une expérience d'une journée, deux journées ou dix journées et ils ont bien fait ça. » — E1

- Les participants ont acquis une nouvelle identité, soit celle de travailler à Travail d'un jour : « Ça lui donne une nouvelle identité aussi, pour se réaliser. Tu ne vas pas répondre que tu es sur l'aide sociale. » — E2
- Après les chantiers, les participants mentionnaient leur fierté d'avoir travaillé toute la journée. Cette fierté était particulièrement élevée étant donné que plusieurs sont éloignés du marché du travail depuis un certain temps.

Nous avons pu constater une retombée claire sur l'estime de soi des participants ayant participé à des chantiers.

Le sentiment d'efficacité personnelle

- Les participants ont retrouvé certaines capacités fonctionnelles de base, comme se lever le matin pour venir au tirage;
- La participation en chantier a redonné confiance en leur capacité à travailler;
- Plusieurs participants ont mentionné un changement de perception par rapport à leur capacité de persévérer dans une tâche;
- Les expériences positives et actives vécues en chantiers ainsi que les encouragements des personnes importantes qu'étaient les fournisseurs de chantiers et les intervenants ont contribué à améliorer le sentiment d'efficacité personnelle de plusieurs participants.

Le soutien social

- Les participants, en arrivant à Travail d'un jour, manquaient souvent de liens sociaux et ils en créaient en cours de participation au projet. Pour certains qui avaient moins d'affinités avec le groupe hétérogène des autres participants, la création de liens ne s'est pas faite facilement, alors que plusieurs considéraient Travail d'un jour comme un lieu pour créer des connaissances :

« Moi, je trouve ça important Travail d'un jour. J'trouve que c'est une bonne activité pour tout le monde, essayer de connaître du monde, se faire des amis, pis je trouve ça important qu'il y ait un Travail d'un jour. » — GR2

- L'occasion que représentaient les tirages ou les chantiers ont été les principaux moments de création de liens.
- Les occasions de rencontres qu'a permis le projet ont favorisé une intégration sociale et un effet sur la gestion émotionnelle, certaines personnes mentionnant qu'elles mettaient de côté leur mauvaise humeur en venant à Travail d'un jour.
- À travers leur participation collective aux chantiers, plusieurs participants ont mentionné certaines composantes permettant de les rassurer sur leurs valeurs (considération des participants, des intervenants et des fournisseurs de chantiers sur leur travail, par exemple).

La mise en mouvement

- Donne un accès au travail pour des personnes qui seraient exclues des autres programmes;
- Peut avoir un impact sur des démarches de retour à l'école ou de réécriture de CV;
- A un impact sur la connaissance de ses intérêts professionnels :

« Oui! J'savais pas que j'aimerais ça pour vrai des jardins, pis je ne me suis jamais dit que j'aimerais travailler sur une ferme dans l'fond... Pis euh... ben et c'est cool! Ouais, c'est cool. » — E2

- Des fournisseurs ont engagé des participants à la suite de leur travail en chantier;
- Quelques participants ont mentionné penser à un retour au travail.

« Ça m'a permis de me remettre en action parce que ça fait quand même une couple d'années que j'ai pas travaillé beaucoup là, puis c'est sûr que j'ai juste eu deux expériences pour l'instant, mais s'il y avait eu du travail à toutes les semaines, pour moi, ben ça m'aurait permis de développer mon entrain pour me remettre à travailler à temps plein. » — GR1

Le niveau de mise en mouvement s'est principalement effectué d'un point de vue du développement d'une autonomie personnelle et sociale, soit un niveau intermédiaire permettant d'acquérir certaines capacités fonctionnelles et de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle et l'estime de soi (Michaud *et al.*, 2013, p.26). Pour une minorité d'individus, cette mise en mouvement a mené à un développement de l'employabilité.

La réduction des méfaits

- Après les chantiers, plusieurs ont mentionné qu'ils étaient trop fatigués ou qu'ils avaient trop faim pour penser dépenser l'argent dans la consommation, bien que certains l'aient fait.
- Cette retombée est complexe à cerner, les participants n'abordant pas facilement ce point lors des entrevues.

... sur les perceptions du phénomène de l'itinérance chez les partenaires fournisseurs de chantiers

Les perceptions des fournisseurs rencontrés ont évolué positivement pour la plupart :

- un fournisseur a mentionné que certains participants présentaient un grand potentiel et qu'il avait confiance qu'ils puissent s'en sortir.
- « Oui, ça nous incite à en prendre d'autres, j'ai comme moins peur! »
- « C'est du monde comme nous autres. »
- un fournisseur a mentionné qu'il avait pris conscience de l'histoire de vie derrière la situation des participants.

Dans le cas d'un fournisseur, sa perception est restée la même : certains veulent s'en sortir alors que d'autres non.

Tous les fournisseurs sont prêts à recevoir d'autres chantiers de travail, car ça répond à un besoin de main-d'œuvre, c'est une expérience positive et ça permet à leur entreprise de jouer un rôle social.

« Où est-ce qu'on peut signer, peut-on être le premier sur la liste? N'importe quelle région agricole a besoin de ça, c'est une évidence, c'est nécessaire. » GF1

Sur les retombées, un constat

Nous constatons que le projet pilote rejoint les objectifs qu'il s'était fixés au départ, bien que certaines retombées ne puissent être précisées ou généralisées à l'ensemble de participants.

Les défis du projet pilote Travail d'un jour

Certains défis pour la poursuite du projet ont été identifiés. Nous en discutons dans cette section.

Le développement du partenariat avec des fournisseurs de chantiers

Ce développement représente un problème majeur pour la suite du projet, en particulier pour l'hiver 2014. Les chantiers qui ont permis de faire fonctionner Travail d'un jour sont pour la plupart des chantiers ayant un besoin important en main-d'œuvre pour une période précise de l'année : chantiers agricoles ou chantiers dans une exploitation de sapins. Les participants désirent également une plus grande variété de chantiers, dont certains moins physiques. L'approche de potentiels fournisseurs s'est révélée rarement fructueuse.

Les espaces physiques déficients

Les locaux actuels du projet limitent l'efficacité des employés et sont à la limite de la fonctionnalité. Ajouter des employés ou des stagiaires rendrait encore plus difficile la cohabitation. Il importe de préciser que le matériel pour les chantiers est entreposé directement dans la grande salle, et que cette salle n'est pas conçue pour recevoir quarante à cinquante personnes lors des matins de tirage.

L'importance de la part d'intervention psychosociale

Les besoins des participants en termes d'intervention et de référence étaient élevés et les employés avaient déjà plusieurs défis à relever. Parfois, il serait nécessaire d'avoir le temps d'accompagner un participant dans une autre ressource, afin de prévenir un problème, ou de téléphoner à un autre intervenant pour faire un suivi. Toutefois, le temps consacré à la préparation et à la réalisation des chantiers et des tirages prenait une grande part du temps des intervenants. L'intervention psychosociale était également indispensable en chantier, alors que dans l'action, les participants vivaient parfois des difficultés et ressentaient un besoin d'en discuter.

La complexité des tâches de travail : de l'intervention à la gestion et au développement

Un grand nombre de tâches de travail doivent être effectuées pour permettre à Travail d'un jour de fonctionner. Les tâches peuvent être de nature logistique (préparer le matériel de chantier, les boîtes à lunch et les collations, s'assurer de l'horaire avec les fournisseurs, etc.), administrative (payer les participants, faire les rapports, facturer les fournisseurs, etc.), de développement (approcher de potentiels fournisseurs de chantier, faire le marketing du projet, s'assurer du financement, etc.), d'intervention (auprès des participants, en lien avec les autres organisations et intervenants, pour les employés de Travail d'un jour, etc.) ou de concertation (avec le comité de pilotage, avec d'autres organismes, etc.). Autant en elles-mêmes ces tâches peuvent se révéler complexes, autant en les combinant, elles deviennent un réel défi.

La différence majeure entre le projet et le marché de l'emploi complexifiant la remise en action

Le modèle de Travail d'un jour ne correspond pas aux pratiques habituelles du monde du travail : travail de groupe et d'une seule journée, groupes différents chaque fois, employeurs qui ne choisissent pas leurs travailleurs, paie qui est à la fin de la journée travaillée, objectif principal qui n'est pas la performance, mais le vécu d'une réussite, etc. Pour les participants fréquentant le projet et désirant effectuer un retour en emploi, la marche est d'autant plus haute qu'ils risquent de se retrouver dans un univers auquel ils sont peu préparés ou dans lequel ils ont vécu des expériences passées négatives. Cette limite est fortement liée à la limite suivante.

Les partenaires de l'employabilité à mobiliser pour créer des ponts et un continuum de services

Le lien avec les partenaires de l'employabilité est faible actuellement, mais pourrait être travaillé afin de combler la marche entre leurs services et le projet. Le volet 2 du projet vise en partie à combler cette distance, mais n'est pas en œuvre actuellement. Dans la perspective de favoriser une mise en action vers l'emploi pour les participants qui sont prêts, il manque actuellement un service ou des activités permettant de faire ce saut. De plus, ce défi concerne également la souplesse des mesures en employabilité, qui ne permettent pas de rejoindre facilement la clientèle plus éloignée du marché du travail.

La conclusion et les recommandations

Le projet Travail d'un jour possède un réel potentiel de changement et de remise en mouvement des individus. Toutefois, atteindre cet objectif est complexe et plusieurs freins ont été identifiés : le financement du projet, la recherche difficile de chantiers, la lourdeur de la tâche pour les employés, etc. Les retombées sont donc bien présentes, mais nous identifions plusieurs points de tension (complexité des tâches, développement difficile des partenariats avec les fournisseurs de chantier, etc.). Également, nous ne pouvons, étant donné l'ampleur limitée de l'évaluation, montrer l'étendue des effets structurants. Certains effets ont été mentionnés par plusieurs participants, comme la création de liens ou l'acquisition de capacités fonctionnelles liées aux habitudes de vie et au développement de la confiance en soi, et ce, grâce à la participation au projet. Des effets sur la réduction des méfaits et la mise en mouvement, par exemple, ont été peu discutés et documentés. À la suite de nos analyses, nous pouvons formuler sept recommandations sur des défis constatés.

Recommandation 1 : Clarifier la finalité du projet

Notre analyse fait ressortir une tension entre l'intervention psychosociale ou la mise en action vers le marché de l'emploi, en raison du contexte d'émergence du projet. Cette tension émane du fait que le projet se positionne en contexte d'emploi et en même temps, il demande une part importante d'intervention pour soutenir une mise en action. Quel équilibre faudrait-il avoir dans le développement futur du projet entre l'intervention psychosociale et l'intervention en employabilité? La composition intersectorielle du comité de pilotage pourrait permettre les discussions servant à clarifier la question.

Recommandation 2 : Revoir l'organisation du travail

La pression sur les intervenants et la coordination est forte, comme nous l'avons constaté. Plusieurs tâches ne demandent pas de qualification particulière d'intervention (aller chercher le lunch, préparer le matériel des chantiers), alors que d'autres demandent des qualifications que l'équipe actuelle ne possède pas (des compétences en marketing pour la recherche de chantiers, une expertise en orientation). Également, certaines tâches sont complexes à accomplir dans le contexte actuel (temps limité, un seul bureau). Une réflexion sur l'organisation du travail pourrait permettre des réaménagements créatifs favorisant un meilleur équilibre et des choix dans les tâches pour tous les employés.

Recommandation 3 : Continuum de service et partenariat avec le milieu de l'emploi et de la formation

L'arrimage avec le milieu de l'emploi et de la formation est faible, et gagnerait à être développé, en particulier avec l'absence du volet 2 du projet. Certains ponts pourraient être effectués pour permettre aux personnes qui ont besoin de plus dans leur mise en action de pouvoir y accéder, libérant ainsi des places en chantier pour d'autres participants.

Recommandation 4 : Développer des stratégies pour recruter des fournisseurs

Étant donné l'approche atypique de Travail d'un jour, les fournisseurs de chantiers potentiels peuvent être frileux à employer les participants. Toutefois, les fournisseurs actuels ont en général été satisfaits du service reçu. Être soutenu par des ressources externes, par exemple un stagiaire, pourrait être aidant afin de développer les stratégies d'approche et les tester.

Recommandation 5 : Poursuivre le partenariat actuel, tout en clarifiant la gouvernance et l'implication des partenaires au projet

Le flou dans la gouvernance a été un frein au développement du projet, tout comme le soutien limité offert par le comité sur certaines problématiques : fournisseurs de chantiers, part importante d'intervention psychosociale, etc. Une réflexion est déjà entreprise par le comité de pilotage afin d'effectuer des améliorations. La poursuite de cette réflexion et des actions concrètes pourront aider à mieux soutenir le projet.

Recommandation 6 : Poursuivre le développement de la stratégie d'intervention de proximité, pour la rendre plus « vivable »

La stratégie d'intervention actuelle est fort appréciée des participants, qui la trouvent valorisante et pertinente. Toutefois, cette stratégie est très exigeante pour les intervenants et nous ne la pensons pas viable à moyen terme pour la majorité d'entre eux. Une réflexion sur la stratégie d'intervention afin de la peaufiner et de répartir différemment les tâches pourrait aider à mieux équilibrer cette pratique soutenue d'intervention de proximité.

Recommandation 7 : Poursuivre la réflexion et agir sur l'adaptation des locaux

Les locaux actuels sont restreints et causent parfois des problèmes aux employés. L'intégration des services dans un même local est une forme qui a été mentionnée par de nombreux participants. Les locaux abordables à proximité du Tremplin ne sont pas légion et le développement d'un projet qui permettrait aux services de mieux être logés prendrait du temps. Le début de réflexion amorcée par le comité de pilotage en ce sens est positif.

En finale, un comité de pilotage qui est déjà en action

Après une rencontre avec le comité de pilotage de Travail d'un jour afin de lui présenter les retombées, les défis et les recommandations, nous sommes à même de constater que le comité et le Tremplin 16-30 sont déjà en réflexion et en essai de solutions pour plusieurs recommandations. Il sera intéressant de suivre les prochains développements en 2014.

Postface du comité de pilotage

Depuis le regard porté sur le projet Travail d'un jour pour les bénéficiaires de l'évaluation de son implantation sous sa forme « pilote », des actions ont été menées de part et d'autre par le comité de pilotage, le Tremplin 16-30, la coordination de Travail d'un jour et son équipe d'intervention. Rappelons que l'évaluation a été faite à partir de données collectées entre les mois d'avril et de décembre 2012. En date du mois de novembre 2013, cette postface se veut une mise à jour des actions posées ou en cours, particulièrement à l'égard des **sept recommandations** qui figurent à la fin de cette évaluation.

Tout d'abord, en lien avec l'organisation du travail, la stratégie d'intervention de proximité et l'adaptation des locaux (**recommandations 2, 6 et 7**), notons les changements suivants :

- Déménagement du service dans deux locaux plutôt qu'un (toujours rue Wellington Sud, près de l'ancien local), on y trouve ainsi un local d'accueil et d'intervention et un local de travail pour la coordination et l'équipe d'intervention;
- Aménagement d'un espace de rangement du matériel de terrain;
- Ouverture à tous des locaux en avant-midi seulement;
- Maintien autant que possible d'une 3^e ressource en intervention (emploi carrière-été, stage, etc.) afin de diminuer les heures d'intervention en chantiers des deux autres membres de l'équipe d'intervention;
- Continuité du partenariat avec l'équipe toxico-itinérance du CSSS-IUGS dans la perspective d'établir un continuum de services;
- Mise à jour d'un dépliant d'information destiné aux intervenants des autres ressources et aux participants potentiels;
- Développement du partenariat avec le Programme d'apprentissage expérientiel par l'intervention communautaire (PAEIC) pour le dépôt de demandes en lien avec des besoins en communication-marketing, en orientation, en service social, etc.;
- Renouvellement de la collaboration avec la Faculté de médecine en prévision de l'été 2014.

Ensuite, concernant le développement de stratégies pour recruter des fournisseurs de chantiers (**recommandation 4**), les actions suivantes ont été entreprises ou sont en cours :

- Tentatives de rapprochement avec le milieu des affaires en vue d'améliorer la stratégie de sollicitation auprès des entreprises;

- Travail de représentation fait dans différents milieux (tables de concertation, comités) pour faire connaître le projet et mieux cibler de potentiels fournisseurs de chantiers;
- Mise à jour d'un dépliant de sollicitation destinée aux entreprises;
- Mise en forme d'une pochette de présentation de Travail d'un jour;
- Partenariat avec le PAIEC (des étudiants sont en train de faire une vidéo promotionnelle pour faciliter le recrutement des fournisseurs de chantiers).

Pour ce qui est du partenariat avec le milieu de l'emploi et celui de la formation (**recommandation 3**), quelques démarches ont été entamées, d'autres sont à venir, alors que certaines ont déjà porté des fruits :

- Une collaboration avec le Centre Saint-Michel a débuté par la présence sporadique d'une formatrice en employabilité au local de Travail d'un jour;
- Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) de Sherbrooke a bonifié son partenariat avec Travail d'un jour en offrant une ressource de conseil en emploi, à raison d'une demi-journée par deux semaines;
- L'exploration des possibilités de collaboration avec Emploi-Québec (Centre local d'emploi de Sherbrooke);
- L'exploration des perspectives de partenariat avec les membres de la Table des organismes en employabilité de l'Estrie.

Finalement, les questions de clarification à apporter concernant la gouvernance de Travail d'un jour et l'implication des partenaires (**recommandation 5**) ont été abordées. D'une part, des solutions ont été appliquées. D'autre part, des réflexions sont toujours en cours :

- Le maintien d'un comité clinique (composé de membres du comité de pilotage) en soutien à l'équipe de travail pour le développement d'outils d'intervention psychosociale;
- L'élaboration d'un plan d'action pour l'année 2013-2014, avec identification des activités, des échéances et des responsables;
- Le renouvellement de l'entente de service avec le Service d'action communautaire du CSSS-IUGS;
- La redéfinition du rôle du comité de pilotage étant donné que la phase « pilote » est pratiquement complétée et que l'on souhaite passer à la consolidation du service;
- Le financement demeure un défi de tous les instants pour assurer la pérennité de cette initiative des plus audacieuses et originales. En ce sens, le renouvellement du financement par nos partenaires actuels pour l'année 2014-2015 sera garant de leur engagement;

- Le développement de chantiers d'hiver est un autre défi des plus actuels et qui nécessite encore la participation et le soutien des membres du comité de pilotage.

En somme, les actions mises en œuvre pour relever les défis auxquels le projet Travail d'un jour fait face actuellement feront cheminer ce que le rapport d'évaluation nomme comme étant le questionnement de fond sur la tension entre l'intervention psychosociale et l'intervention en employabilité (**recommandation 1**). Toutefois, il est important de souligner que cette interprétation d'une tension est probablement due à une présence très forte des défis psychosociaux et des défis de mise en action vers le marché de l'emploi auxquels la majorité des participants font face.

Pour le projet Travail d'un jour, spécifiquement destiné aux personnes en désaffiliation sociale, il s'agit d'une intervention dont la finalité est de développer les capacités de travail, l'accès au travail et une amélioration des revenus. La stratégie d'intervention porte autant sur des dimensions psychosociales et sociales (autonomie et capacités individuelles, conditions de vie et environnement favorable à la capacité qu'exige un travail) que sur des dimensions liées à l'employabilité (orientation, identification des intérêts, attitudes face au travail, encadrement, etc.).

Corollairement, une reconnaissance est requise de la part des deux grands réseaux que sont celui de la santé et des services sociaux et celui de l'emploi et de la solidarité sociale, favorisant du coup la mise en place d'une approche intégrée des services afin de mieux répondre aux multiples besoins des participants de Travail d'un jour.

Le comité de pilotage de Travail d'un jour

Références

Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles : De Boeck.

Bélisle, R. (1999). Nos compétences fortes : pour une lecture en positif des compétences. *Carriérologie*, 7 (3/4), 267-282.

Caron, J. (1996). L'échelle de provisions sociales : une validation québécoise. *Santé mentale au Québec*, 21 (2), 158-180.

Deci, E. L. and R. M. Ryan (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.

Émard, R. (2004). *Le suivi communautaire en santé mentale*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.

Garon, S. et Bélisle, R. (2009). La valorisation des acquis d'adultes sans diplômes du secondaire : entre proposition de reconnaissance et risque de mépris. In R. Bélisle et J.-P. Boutinet (dir.), *Demandes de reconnaissance et validation d'acquis de l'expérience* (p.103-131). Québec : Presses de l'Université Laval.

Gouvernement du Québec (2008). *Cadre de référence en itinérance*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec. (2008) *Programme national de santé publique 2003-2012*, mise à jour 2008. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec (2009). *Plan d'action interministériel en itinérance 2010-2013*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec (2013a). *Tous pour l'emploi, une impulsion nouvelle avec les partenaires*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec (2013b). *Briser le cycle de la pauvreté par une approche globale et cohérente*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec (2001). *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.

Honneth, A. (2002). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Édition du Cerf.

Hur, M. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives: Exploring a typology of the process and coimponents across disciplines. *Journal of Community Psychology*, 34 (5), 523-540.

Institut national de santé publique du Québec (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Québec : INSPQ.

Le Bossé, Y. (2003). De l' « habilitation » au « pouvoir d'agir »: vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, 2003, p. 30-51. <http://id.erudit.org/iderudit/009841ar>.

Lecomte, T., Corbière, M. et Laisné, F. (2006). Investigating self-esteem in individuals with schizophrenia: Relevance of the self-esteem rating scale - short form. *Psychiatry Research*, 143, 99-108.

MESSF (2004). *Plan d'action gouvernemental en matière de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale 2004-2010*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.

MESS (2010). *Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.

Michaud, G., Bélisle, R., Garon, S., Bourdon, S. et Dionne, P. (2012). *Développement d'une approche visant à mobiliser la clientèle dite éloignée du marché du travail*. Rapport final de la recherche déposé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Sherbrooke: Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke.

Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Ninacs, W. A. (1995). Empowerment et service social : approches et enjeux, *Service social*, vol. 44, no 1, p. 69-93.

Nugent, W. et J. Thomas (1993). Validation of a clinical measure of self-esteem. *Research and Social Work Practice* 3, 208-218.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2^e édition. Paris : Armand Collin.

Page, N. et Czuba, C. E. (1999). Empowerment : What is it? *Journal of extension* [en ligne], 37(5), 1-6. Disponible à <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.php>.

Pawson T, Tilley N. (1997). *Realistic Evaluation*. London : SAGE Publications Ltd.

RICŒUR P. (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Trois études. Paris : Éditions Stock.

SEN A. (2000). *Repenser l'inégalité*. Paris : Seuil.

Table Itinérance de Sherbrooke (2011). *Cadre de référence*.

Table Itinérance de Sherbrooke (2012). *Travail d'un jour, Travail payé à la journée pour les personnes en situation de marginalité, de désaffiliation sociale ou d'itinérance*, Projet pilote pour le développement et l'implantation du service sur le territoire de Sherbrooke.

Tilley, N. (2000). Realistic evaluation: an overview, *Conference of the Danish Evaluation Society*, Nottingham University, September, 11 p.

Tremplin 16-30 (2013). *Projet Travail d'un jour*. Rapport d'étape d'activités pour la période du 1er avril 2012 au 31 décembre 2012.

Westhorp G, Prins E, Kusters C, Hultink M, Guijt I, Brouwers J. (2011). Realist Evaluation: an overview; *Report from an Expert Seminar with Dr. Gill Westhorp*. Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre.

Wilson V, McCormack B. (2006). Critical realism as emancipatory action: the case for realistic evaluation in practice development. *Nursing Philosophy* 7:45-57.

Annexe 1 – Membres du Comité de pilotage du projet Travail d'un jour

Le Tremplin 16-30 de Sherbrooke
<i>Organisme promoteur</i>
Centre de santé et de services sociaux — Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS) / Organisation communautaire
<i>Coordination du comité de pilotage</i>
Emploi-Québec
Carrefour jeunesse-emploi de Sherbrooke
Coalition sherbrookoise pour le travail de rue
La Chaudronnée de l'Estrie
La Maison Jeunes-Est
Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS) / Équipe Itinérance
Services d'aide en prévention de la criminalité (SAPC)
Auberge du cœur La Source-Soleil
Programme Qualification des jeunes (PQJ)
Centre jeunesse de l'Estrie

Liste des cahiers de recherche

13-06	Une intervention différente afin d'accélérer le développement rural	Jerry Espada
12-01	Innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de l'Estrie. Le projet d'économie sociale comme levier de développement des capacités des communautés dévitalisées	Annie Marchand Jacques Caillouette Jeannette LeBlanc et Paul Morin
12-01	L'Intervention de quartier au CSSS-IUGS, une recherche évaluative	Paul Morin, Maryse Benoît, Nicole Dallaire, Chantal Doré, Jeannette LeBlanc, En collaboration avec : Jérôme Bossé Kheira Belhadj-ziane
11-04	Innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de L'Estrie. Phase 1 : Temporalité des politiques et modes locaux d'approbation	Jacques Caillouette Jeannette LeBlanc Paul Morin En collaboration de : Marie Champagne
10-03	Les défis et les enjeux de gestion de l'OMHM pour favoriser le développement social de sa clientèle	Jeannette LeBlanc Paul Morin
10-02	Valeurs organisationnelles perçues vs valeurs désirées de gouvernance : le cas de l'Office municipal d'habitation de Montréal	Michel Dion
10-11	L'habitation à loyer modique de type publique : vers une gestion écoresponsable	Paul Morin Jeannette LeBlanc

Ces documents peuvent être téléchargés gratuitement au www.csss-iugs.ca/cahiers-de-recherche.

