

*Emploi,
Solidarité sociale
et Famille*

Québec 

PROJETS PILOTES À L'INTENTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS : ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE PAR ÉTUDES DE CAS

RAPPORT D'ÉVALUATION

DIRECTION DE L'ÉVALUATION (DE)

**DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA RECHERCHE,
DE L'ÉVALUATION ET DE LA STATISTIQUE (DGARES)**

DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES (DGP)

SEPTEMBRE 2004

**425, rue Saint-Amable, 4^e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1**

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX -----	V
SOMMAIRE -----	VII
INTRODUCTION -----	1
CHAPITRE 1 :	
PROJETS PILOTES POUR LES TRAVAILLEURS ÂGÉS -----	3
1.1 PROBLÉMATIQUE -----	3
1.2 DESCRIPTION -----	4
1.2.1 CLIENTÈLES PARTICIPANTES -----	4
1.2.2 ORGANISMES PROMOTEURS -----	4
1.2.3 ORGANISMES PARTENAIRES ET SOUS-TRAITANTS -----	4
1.2.4 RÔLES DES DIRECTIONS RÉGIONALES D'EMPLOI-QUÉBEC -----	4
1.2.5 VOLETS D'INTERVENTION -----	4
1.3 RESSOURCES DISPONIBLES -----	5
1.3.1 RESSOURCES HUMAINES -----	5
1.3.2 RESSOURCES FINANCIÈRES -----	5
CHAPITRE 2 :	
DÉMARCHE D'ÉVALUATION -----	7
2.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION -----	7
2.2 MÉTHODE D'ÉVALUATION -----	8
CHAPITRE 3 :	
ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE CHAQUE PROJET -----	11
3.1 LA CINQUANTELLE -----	12
3.1.1 INFORMATEURS RENCONTRÉS -----	13
3.1.2 ORGANISME PROMOTEUR -----	13
3.1.3 PROBLÉMATIQUE -----	13
3.1.4 HISTORIQUE DU PROJET -----	13
3.1.5 DESCRIPTION DU PROJET -----	14
3.1.6 CLIENTÈLE PARTICIPANTE -----	14
3.1.7 COLLABORATION -----	15
3.1.8 RÉALISATIONS -----	15
3.1.9 AJUSTEMENTS -----	17
3.1.10 BILAN -----	17

3.2	GESTION PRÉVISIONNELLE -----	20
3.2.1	INFORMATEURS RENCONTRÉS -----	21
3.2.2	ORGANISME PROMOTEUR -----	21
3.2.3	PROBLÉMATIQUE -----	21
3.2.4	HISTORIQUE DU PROJET -----	22
3.2.5	DESCRIPTION DU PROJET -----	22
3.2.6	CLIENTÈLE PARTICIPANTE -----	23
3.2.7	COLLABORATION -----	24
3.2.8	RÉALISATIONS-----	24
3.2.9	AJUSTEMENTS-----	25
3.2.10	BILAN -----	25
3.3	RECTO VERSO -----	27
3.3.1	INFORMATEURS RENCONTRÉS -----	28
3.3.2	ORGANISME PROMOTEUR -----	28
3.3.3	PROBLÉMATIQUE -----	28
3.3.4	HISTORIQUE DU PROJET -----	28
3.3.5	DESCRIPTION DU PROJET -----	29
3.3.6	CLIENTÈLE PARTICIPANTE -----	31
3.3.7	COLLABORATION -----	31
3.3.8	RÉALISATIONS-----	32
3.3.9	AJUSTEMENTS-----	33
3.3.10	BILAN -----	34
3.4	FORMATION-APPRENTISSAGE 55 -----	36
3.4.1	INFORMATEURS RENCONTRÉS -----	37
3.4.2	ORGANISME PROMOTEUR -----	37
3.4.3	PROBLÉMATIQUE -----	37
3.4.4	HISTORIQUE DU PROJET -----	38
3.4.5	DESCRIPTION DU PROJET -----	38
3.4.6	CLIENTÈLE PARTICIPANTE -----	39
3.4.7	COLLABORATION -----	39
3.4.8	RÉALISATIONS-----	40
3.4.9	AJUSTEMENTS-----	41
3.4.10	BILAN -----	41

3.5	ENTREPRISES D'ENTRAÎNEMENT	44
3.5.1	INFORMATEURS RENCONTRÉS	45
3.5.2	ORGANISME PROMOTEUR	45
3.5.3	PROBLÉMATIQUE	47
3.5.4	HISTORIQUE DU PROJET	47
3.5.5	DESCRIPTION DU PROJET	47
3.5.6	CLIENTÈLE PARTICIPANTE	47
3.5.7	COLLABORATION	48
3.5.8	RÉALISATIONS	48
3.5.9	AJUSTEMENTS	50
3.5.10	BILAN	51
CHAPITRE 4 :		
SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION		53
4.1	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS	53
4.2	RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION	58
4.3	QUELQUES RÉSULTATS À LA FIN DE CES PROJETS	61
CONCLUSION		63

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1

Thématiques abordées et questions soulevées -----	7
---	---

TABLEAU 2

Nombre d'entrevues réalisées et de personnes rencontrées selon leur statut -----	9
--	---

TABLEAU 3

Cadre théorique du contrat signé pour le projet La Cinquantelle -----	12
---	----

TABLEAU 4

Cadre théorique du contrat signé pour le projet Gestion prévisionnelle -----	20
--	----

TABLEAU 5

Cadre théorique du contrat signé pour le projet Recto Verso -----	27
---	----

TABLEAU 6

Cadre théorique du contrat signé pour le projet Formation-Apprentissage 55 -----	36
--	----

TABLEAU 7

Cadre théorique du contrat signé pour le projet Entreprises d'entraînement -----	44
--	----

SOMMAIRE

1. CONTEXTE

Cette étude a porté sur l'évaluation de la mise en œuvre et du fonctionnement de cinq projets pilotes pour les travailleurs âgés (PPTA) devant favoriser le maintien ou la réinsertion en emploi de personnes âgées entre 55 et 64 ans et, exceptionnellement, entre 50 et 54 ans. Les projets ont été développés dans le cadre d'une entente fédérale-provinciale signée en octobre 2000 et prévue jusqu'en mars 2003. Elle a été par la suite prolongée dans un premier temps jusqu'au 31 mars 2004, puis par la suite jusqu'au 31 mars 2005. Cette première étape d'évaluation visait à mieux comprendre la dynamique des projets 2000-2003, leur valeur ajoutée et leur sensibilité aux besoins des travailleurs âgés de même qu'à identifier les problématiques rencontrées et à dégager certains facteurs de réussite et certaines contraintes.

2. MÉTHODOLOGIE

Sur les projets débutés entre 2000 et 2003 et dont les activités étaient terminées au 31 mars 2003, cinq projets ont été retenus pour cette étude. Les projets ont été choisis sur la base de critères tels que la diversité régionale, le niveau de financement, la complémentarité des volets d'intervention et la valeur ajoutée. Il s'agit de La Cinquantelle (Montréal), de la Gestion prévisionnelle (Montréal), de Recto Verso (Chaudière-Appalaches), de Formation-Apprentissage 55 (Estrie – Montérégie) et, enfin, des Entreprises d'entraînement (Lanaudière – Mauricie – Centre-du-Québec).

Une approche de type qualitatif utilisant un protocole avec études de cas et différentes adaptations d'un schéma d'entrevue semi-dirigée a été retenue. Des entrevues, pour la plupart individuelles, ont été menées auprès de promoteurs ou coordonnateurs, de partenaires, de sous-traitants, d'employeurs, de personnes participantes et de personnel d'Emploi-Québec au niveau régional et local. Au total, 48 personnes ont été interrogées dans le cadre de 42 entrevues réalisées dans 7 régions.

Lors de la collecte des données, ces projets n'étaient pas encore terminés. Afin de compléter le portrait de ces projets, nous avons aussi utilisé les résultats provenant des rapports d'activités déposés à la fin des projets par les promoteurs ainsi que d'un questionnaire postal transmis par la Direction de l'évaluation (DE) aux promoteurs, partenaires et entreprises impliqués¹.

3. RÉSULTATS

3.1 DESCRIPTION DES PROJETS ET RÉSULTATS À COURT TERME

La Cinquantelle (*Promoteur : Centre des femmes de Montréal*)

Ce projet visait, d'une part, à sensibiliser des employeurs, syndicats et comités sectoriels de main-d'œuvre, ainsi que des travailleuses âgées et la population en général, aux difficultés que vivent les femmes âgées désirant se maintenir en emploi ou réintégrer le marché du travail et, d'autre part, à aider les femmes âgées à la recherche d'un emploi. Au total, 116 femmes ont participé à ce projet par rapport à 136 participations prévues. La cible n'a été atteinte qu'à 85 %. Le projet visait 70 placements. Il y en a eu 54. Au regard du maintien en emploi, le projet en a permis trois alors qu'en en visait dix. On explique en partie la non-atteinte des résultats visés du fait que plusieurs femmes concernées par cette intervention ont préféré quitter volontairement le marché du travail. De plus, 60 entreprises ont été rejointes. Grâce à la prolongation du projet au-delà de la période prévue initialement, un guide s'adressant aux employeurs a été développé concernant l'embauche et le maintien en emploi de travailleuses d'expérience.

¹. Sauf pour le projet Gestion prévisionnelle (le rapport d'activités n'était pas déposé au moment de la production du rapport d'évaluation).

POINTS FORTS ET FACTEURS DE SUCCÈS

- dynamisme de l'organisme promoteur, du partenaire et du sous-traitant;
- qualité et convivialité des outils promotionnels pour rejoindre la population en général et les femmes de 55 ans et plus;
- projet facilement transférable d'une région à une autre;
- soutien au projet par des organisations reconnues dans le domaine de l'emploi;
- offre d'une variété de services à des femmes de 55 ans et plus;
- création d'une banque d'offres d'emploi dépassant toute attente qui s'explique par la présence d'un service de placement dans l'organisme.

POINTS FAIBLES ET LIMITES

- inefficacité des stratégies de communication pour sensibiliser les employeurs, les syndicats ainsi que les comités sectoriels de main-d'œuvre;
- sensibilisation des entreprises jugée insuffisante;
- difficulté de la mise en œuvre du projet due aux ressources limitées (nombre d'intervenants et budget) par rapport aux besoins des travailleuses âgées et ceci, malgré l'ajout de ressources supplémentaires;
- intentions poursuivies, se rapportant aux changements d'attitudes et de comportements d'employeurs, jugées comme trop ambitieuses;
- projet soutenu par un organisme à but non lucratif (OBNL), ce qui ne lui confère pas un positionnement stratégique facilitant parce que des employeurs craignaient d'être identifiés à un tel type d'organisme et par surcroît, à un organisme de femmes;
- réticence des syndicats à se rallier au projet à cause de leur position dans les relations de travail;
- mauvaise perception des travailleuses de 55 ans et plus de la part de certains employeurs;
- qualité de l'information parfois plus faible;
- mécanismes de référence du Centre local d'emploi (CLE) perçus comme insatisfaisants et inadaptés;
- faible recours à la banque d'offres d'emplois de la part des participantes.

Gestion prévisionnelle (*Promoteur : Comité sectoriel de la main d'œuvre dans le secteur de la fabrication métallique industrielle*)

Ce projet s'adressait aux employeurs ou gestionnaires de ressources humaines d'entreprises de fabrication métallique industrielle. Contrairement aux autres projets, ce sont les entreprises qui ont participé dans le cadre de ce projet de gestion prévisionnelle et non directement les travailleurs âgés. Il visait à développer et valider de nouvelles pratiques de gestion prévisionnelle qui permettraient éventuellement le maintien en emploi de travailleurs âgés de 50 ans et plus, une meilleure planification de leur carrière et de leur retraite de même que le transfert des connaissances au sein de l'entreprise avant leur départ à leur retraite.

POINTS FORTS ET FACTEURS DE SUCCÈS

- expertise des organisations concernées;
- bonne collaboration entre les différents intervenants préalablement au projet;
- pertinence de la problématique étudiée;
- approche personnalisée et respectueuse des entreprises participantes.

POINTS FAIBLES ET LIMITES

- retard survenu dans l'approbation du projet ayant affecté le début des activités;
- priorités de production à court terme des entreprises qui ont affecté l'implantation du projet;
- craintes des travailleurs âgés devant l'intérêt soudain porté à leur intention;
- recrutement difficile des employeurs et des employés concernés.

Recto Verso (Promoteur : Atelier de préparation en emploi (APE) inc.)

Ce projet a permis aux personnes participantes de préparer, dans le cadre de sessions d'orientation et de recherche d'emploi, un bilan de leurs compétences personnelles et professionnelles. L'aide offerte était disponible sous forme d'interventions de groupe ou individuelles et dépendait des besoins de chaque individu. À cette démarche se sont ajoutées des mesures d'aide à l'intégration en emploi, de la promotion et de la sensibilisation auprès d'employeurs sur les avantages d'embaucher des travailleuses et travailleurs d'expérience. En plus de favoriser le réemploi, le projet a été une réponse positive à leurs problèmes personnels, sociaux et financiers. Au total, 167 travailleurs âgés ont participé à ce projet alors qu'on en visait 165 au départ, soit 125 provenant de la localité de Lévis et des environs et 40 provenant d'autres localités de Chaudière-Appalaches, à la suite d'une extension du territoire dans ce projet. Près de 64 % étaient en emploi à la fin du projet, et dans le tiers des cas, il y a eu octroi de subventions aux employeurs. Par ailleurs, plus de 1 700 entreprises ont été rejointes en termes de sensibilisation et de promotion.

POINTS FORTS ET FACTEURS DE SUCCÈS

- expertise reconnue de l'organisme promoteur;
- appréciation par les personnes participantes de l'adéquation et de la pertinence des activités proposées;
- approche personnalisée et holistique tenant compte des besoins de chaque personne;
- excellent encadrement et suivi des personnes participantes;
- activités promotionnelles jugées efficaces;
- bonnes relations entre l'organisme promoteur et les CLE.

POINTS FAIBLES ET LIMITES

- ressources prévues jugées insuffisantes;
- programmation assez exigeante pour certains individus, plusieurs éprouvant de la difficulté à suivre;

Formation-Apprentissage 55 (Promoteur : Centre Option 45 – SMVDRH)

Ce projet voulait permettre à des travailleurs âgés de réorienter leur carrière dans un métier en demande. Partant d'un bilan de leurs expériences et compétences acquises antérieurement, ce projet visait à offrir aux personnes participantes une formation professionnelle accréditée par la commission scolaire de la région, jointe à un stage en milieu de travail. Au total, 50 travailleurs âgés ont participé à ce projet, soit un taux d'atteinte de la cible de 70 % (on en visait 72) et 72 % ont pu s'intégrer en emploi à la fin du projet.

POINTS FORTS ET FACTEURS DE SUCCÈS

- expertise de l'organisme promoteur;
- très bonnes collaborations entre l'organisme promoteur et Emploi-Québec;
- projet souple ayant expérimenté des approches et des pratiques intéressantes telles que l'alternance formation et stage en milieu de travail;
- délivrance prévue d'une attestation par des établissements d'enseignement officiellement reconnus;
- faible taux d'interruption avant terme des personnes participantes.

POINTS FAIBLES ET LIMITES

- mise en œuvre et réalisation du projet dans deux régions, entraînant des difficultés de gestion du projet;
- recrutement difficile des personnes attribuable à leur isolement par rapport à des réseaux habituels du marché du travail et au choix des métiers offerts trop restreints selon certains;
- formation individualisée dispensée à l'intérieur de groupes passablement hétérogènes;
- mise en œuvre du projet nécessitant plus de temps et de ressources que ce qui avait été planifié;
- manque de stabilité du corps professoral entraînant l'impossibilité d'accéder à certains cours;
- sélection des milieux de stage plus difficile que prévue;
- problèmes d'encadrement et de suivi des participantes et participants dans certains milieux de stage.

Entreprises d'entraînement (*Promoteur : Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE)*)

L'entreprise d'entraînement est une entreprise d'aide à l'emploi et au placement. Elle permet d'aider les individus à développer des savoir-être et des savoir-faire et à reprendre confiance en eux pour réaliser leur démarche vers l'emploi. Elle favorise grandement le transfert des connaissances et offre des cours d'appoint. Les activités offertes sont généralement divisées en trois volets. Le premier volet est la simulation d'activités d'une entreprise selon les départements et les postes retrouvés dans une entreprise réelle. Le second porte sur la formation consistant en des cours tels que l'informatique, l'apprentissage d'une langue seconde et la gestion de l'approvisionnement et des stocks. La formation peut varier selon le type d'entreprise simulée et les besoins des postes. Le troisième volet consiste en une démarche de recherche d'emploi. Ce dernier volet comprend plusieurs ateliers sur la recherche d'emploi en groupe et individuellement, sur la rédaction du curriculum vitae et de lettres de présentation sur la préparation aux entrevues d'embauche. Au total, 52 personnes ont participé à ce projet, pour un taux d'atteinte de la cible de 87 % (on en visait 60) et 82 % d'entre elles sont retournées sur le marché du travail. De ces dernières, 92 % l'étaient encore quatre mois après la fin du projet. Enfin, plus de 375 entreprises ont été sensibilisées dans le cadre de ce projet.

POINTS FORTS ET FACTEURS DE SUCCÈS

- excellente réputation de l'organisme promoteur et des entreprises d'entraînement;
- excellente collaboration entre l'organisme promoteur et Emploi-Québec;
- qualité des activités promotionnelles menées auprès des entreprises des régions concernées;
- importance accordée à l'atteinte d'objectifs de nature tant qualitative que quantitative;
- approche d'intervention et disponibilité des personnes ressources intervenantes reconnues comme des facteurs de réussite;
- caractère transférable des compétences acquises;
- aspect bénéfique de l'hétérogénéité de la clientèle, les individus âgés côtoyant les plus jeunes;
- bonne transition entre la simulation et la réalité du marché du travail;
- suivi après la participation considéré comme un autre facteur de réussite;
- création en cours de participation d'un réseau de contacts facilitant la démarche vers la réinsertion en emploi.

POINTS FAIBLES ET LIMITES

- faible accès aux ressources humaines et matérielles disponibles dans les institutions scolaires affiliées à des entreprises d'entraînement;
- recrutement difficile de personnes participantes dans certaines régions, d'où un retard dans la mise en œuvre, et faible référence de la part de certains CLE, probablement à cause de la méconnaissance du projet;
- suivi des participants dans le cadre du projet parfois difficile.

3.2 ÉVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DE CES PROJETS

Cette section dresse un portrait global de la mise en œuvre de ces projets.

Des projets mis en place tel que prévu mais ayant rencontré des retards et des ajustements

Les projets ont été implantés tel que prévu. Ils ont connu certains retards et des ajustements le plus souvent mineurs à cause de situations imprévues pouvant s'expliquer par des facteurs internes ou externes, entre autres, des difficultés de recrutement des personnes ou entreprises participantes ou un arrimage à revoir entre les besoins des personnes ou entreprises participantes et les activités et services offerts. Aucun projet n'a pu respecter intégralement la programmation établie au départ. À la suite d'ajustements, ils ont été poursuivis et ont conservé l'essentiel des intentions initiales formulées dans l'entente signée avec les deux gouvernements.

Un recrutement difficile dans plusieurs cas malgré les efforts déployés

Le recrutement des personnes et des entreprises fut la responsabilité première du promoteur, mais les CLE ont souvent participé à la promotion des projets. Chaque projet a développé une stratégie

particulière, mais tous ont fait appel aux médias écrits et aux contacts déjà établis dans leur milieu. Malgré tout, c'est Emploi-Québec, par l'entremise de son CLE, qui devait approuver le choix des candidatures des personnes participantes. Une fois les critères de sélection établis et précisés, le promoteur effectuait une première vérification de la conformité de chaque candidature avec les critères définis. Si elle apparaissait conforme et recevable, le dossier était alors acheminé à un responsable désigné dans chaque CLE concerné. Les démarches d'évaluation de la recevabilité d'une candidature et la décision de la retenir ou non se sont réalisées rapidement et sans difficultés. De part et d'autre, les intervenants ont conjugué leurs efforts pour bien desservir la clientèle et pour respecter les contraintes qui ont été minimales et assez bien circonscrites. Toute la démarche a reposé sur un haut niveau de confiance mutuelle entre les organisations impliquées. Certains projets n'ont pas atteint le nombre de personnes participantes prévu. Toutefois, pour la majorité des projets, le nombre de participants prévu a été atteint, voire dépassé, malgré les difficultés de recrutement qui ont exigé des efforts plus grands. Dans certains cas, le problème de recrutement a été occasionné par un retard dans l'approbation du projet, ce qui a nécessairement affecté le début des activités. Dans d'autres cas, la difficulté de recrutement semblait davantage liée à l'accès à un bassin de travailleurs âgés prêts à réintégrer le marché du travail rapidement. Dans d'autres projets, il a été difficile de recruter des entreprises. Certaines se sont désistées en invoquant, notamment, le temps et l'investissement requis pour la participation à ce projet. Dans un projet de gestion prévisionnelle, les employés ont été réticents à participer, ne percevant que difficilement les avantages du projet pour eux.

Des projets complémentaires aux actions régulières des organismes promoteurs

On s'entend pour reconnaître la complémentarité des projets avec les actions régulières ou déjà disponibles. Ils ont constitué soit une approche différente ou un nouveau service dans la région ou dans le domaine d'activités couvert. Le caractère particulier provient, dans certains cas, du fait d'offrir le suivi de façon spécifique à une clientèle de 50 ou 55 ans et plus. Des promoteurs ont profité de l'opportunité offerte pour développer ou bonifier une expertise particulière, telle la promotion d'une clientèle spécifique, l'ajustement du rythme d'une formation, l'identification d'approches stratégiques pour assurer la motivation de la clientèle. Il ressort que la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre relativement récente interpelle de plus en plus d'organisations et d'entreprises. Il s'agit d'un créneau en croissance pour les organisations œuvrant en réinsertion au travail et en gestion des ressources humaines.

Des rôles et responsabilités des partenaires et sous-traitants généralement bien définis et bien partagés avec toutefois quelques leçons à tirer en regard de la promotion et de la sensibilisation

Les rôles et responsabilités des partenaires et sous-traitants ont généralement été bien définis, énoncés et compris. Dans un projet, le partenariat a été plus difficile à mettre en place en raison d'une imprécision du départ de même que d'une appropriation difficile de la complémentarité des rôles. Par la suite, cela a semblé se préciser et le projet a été bien mené. Dans un autre projet, le partenariat entre les principaux acteurs des milieux ne s'est pas réalisé à cause de la difficulté d'opérationnalisation et de répartition des rôles et responsabilités de chacun. Dans les autres cas, cela s'est bien déroulé et les mandats respectifs ont été précisés, dès le début, lors de rencontres entre le promoteur et le partenaire et dans des contrats de services entre le promoteur et le sous-traitant. Dans un projet, les objectifs de promotion et de sensibilisation n'ont eu que peu de portée. On l'explique, notamment, par la faible participation des associations patronales et syndicales et des comités sectoriels de main-d'œuvre. Les objectifs visés à cet égard ont été jugés trop ambitieux compte tenu des moyens et du temps pour les réaliser.

Des activités de soutien et d'accompagnement adéquates de la part d'Emploi-Québec

Les promoteurs s'entendent pour souligner la qualité et l'importance de l'accompagnement et du soutien reçu de la part du personnel d'Emploi-Québec pour leur projet. Ils ont fait remarquer l'importance de pouvoir compter sur une ressource clairement identifiée, que ce soit au niveau central, régional ou local. Il semblait important également que les balises devant guider le développement du projet soient connues au départ, même si des clarifications sont survenues en cours de route. Pour certaines personnes rencontrées, il y a des périodes de l'année qui sont moins propices à l'amorce d'un projet. Il faudrait en tenir compte pour permettre que soit offert un soutien maximal au développement d'un projet.

Des mécanismes de suivi généralement adéquats et suffisants mais assez exigeants

Le suivi administratif qui a trait aux obligations légales découlant de l'entente Canada-Québec concernant les projets pilotes pour les travailleurs âgés a été réalisé tel que prévu. Le suivi de terrain s'intéressant aux activités et à l'atteinte des objectifs a reposé sur des outils de gestion connus et utilisés dans les différentes organisations. Comme elles ont tenu compte des besoins et des circonstances, les activités sont apparues adéquates et suffisantes aux intervenantes et intervenants des projets. Les responsables de la réalisation du suivi à Emploi-Québec ont souligné l'ampleur de la tâche. Cela a nécessité plus de temps et de ressources que prévu.

Les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées relatifs à l'implantation des projets

Les facteurs de réussite les plus fréquemment mentionnés sont les suivants :

- la très grande souplesse du projet afin que l'organisme promoteur puisse se réajuster en fonction des changements survenus;
- l'expertise reconnue de l'organisme promoteur dans son territoire;
- l'expertise des personnes intervenantes dans le domaine ou dans un domaine connexe au projet;
- la disponibilité des ressources humaines et matérielles de l'organisme promoteur assurant ainsi le développement du projet;
- le réalisme du projet quant à son envergure et à son niveau de difficulté;
- le soutien et l'encadrement d'Emploi-Québec et d'organismes du milieu;
- la volonté et la motivation des personnes participantes.

Les difficultés les plus souvent rencontrées sont les suivantes :

- des difficultés de recrutement des personnes et entreprises participantes pouvant même aller jusqu'à compromettre la réalisation de projets; on peut évoquer des réticences ou le peu d'intérêt d'employeurs au niveau de la participation ou de la sensibilisation, des réticences de travailleurs âgés ne percevant que difficilement l'intérêt du projet pour eux ou des difficultés de constituer un bassin de travailleurs âgés prêts à réintégrer le marché du travail rapidement;
- un délai important entre le développement du projet et son approbation officielle;
- une méconnaissance des règles s'appliquant dans le cadre d'un projet. Par exemple, le cas de personnes participantes prestataires de l'assurance-emploi ne pouvant entreprendre une formation ou un stage continu en entreprise en vertu de l'article 18 de la Loi de l'assurance-emploi. Cependant, cette situation a été rapidement réglée par Emploi-Québec en accordant à ces personnes un soutien du revenu équivalent à leurs prestations d'assurance-emploi afin qu'elles puissent entreprendre l'une ou l'autre de ces activités;
- le manque de réalisme dans les estimés de temps et de coûts pour la réalisation d'un projet compte tenu de son envergure, des efforts requis et de la faisabilité d'actions ou d'activités relevant d'autres acteurs sur lesquels on n'a eu aucun contrôle;

Les forces et faiblesses de la structure organisationnelle du projet

La grande qualité de la structure organisationnelle a résidé dans sa souplesse qui a permis aux promoteurs d'ajuster leur projet en cours de déroulement et d'adapter leurs interventions pour atteindre les objectifs. La mise en œuvre du projet a demandé, de la part des responsables PPTA à Emploi-Québec, un investissement important en temps et en actions pour assurer l'implantation de l'entente et le suivi de chaque projet. La majorité des personnes rencontrées ont souligné le manque de ressources humaines et financières et la surcharge de travail vécu par le personnel d'Emploi-Québec dans ces projets. Il devait publiciser, encourager, soutenir et assurer le suivi des projets sur le terrain. Dans les faits, chaque étape a nécessité du temps, des ressources et des énergies supérieures à ce qui avait été prévu. En dernier lieu, on a déploré l'obligation qui a été faite aux personnes participantes de s'inscrire à leur CLE. Ce qui a entraîné des délais supplémentaires et des réticences chez certaines personnes participantes.

4. CONCLUSION

L'examen approfondi de cinq projets nous permet de jeter un éclairage sur l'implantation de projets pilotes. Même s'ils ont rencontré des difficultés d'implantation, ils ont offert les services prévus à un grand

nombre de personnes. La mise en œuvre des projets fut souvent affectée par des difficultés de recrutement d'employeurs et de travailleurs âgés qui ont entraîné des retards ou délais dans la mise en œuvre. Toutefois, et malgré quelques erreurs de parcours, le cadre expérimental s'est avéré assez souple pour permettre d'apporter les ajustements nécessaires et de rectifier la situation rapidement. L'implication de certains secteurs comme les associations patronales et syndicales et les comités sectoriels de main-d'œuvre à des activités de promotion et de sensibilisation ont semblé être plus difficiles et pourrait nécessiter l'adoption de stratégies particulières, puisque cela constitue un aspect important à développer. La crainte ou la réticence de travailleurs âgés à y participer fait aussi partie des difficultés rencontrées dans certains projets. Les intervenants ont semblé contribuer aux ajustements à réaliser lorsque les prévisions d'applications théoriques ne concordaient pas entièrement avec la réalité conjoncturelle d'une région, d'un domaine d'activité ou aux besoins des personnes ou des entreprises qui ont participé.

INTRODUCTION

Une entente entre les gouvernements du Canada et du Québec concernant les projets pilotes pour les travailleurs âgés a été signée en octobre 2000. Il a été alors convenu que le Québec serait responsable de la gestion des PPTA sur son territoire et de la mise en œuvre d'approches novatrices devant favoriser le maintien ou la réinsertion en emploi de travailleurs âgés de 55 à 64 ans. Il serait également responsable de l'évaluation de ces projets.

Le présent rapport comprend cinq parties. La première rend compte du contexte dans lequel s'inscrivent les PPTA. La seconde décrit l'intention de l'évaluation et la méthode retenue. On y trouve aussi les questions d'évaluation, les indicateurs, les outils pour la collecte des données, les sources d'information de même que les critères retenus. La troisième présente les résultats colligés pour chacun des cinq projets examinés dans le cadre de cette évaluation. La quatrième présente une synthèse des principaux résultats obtenus tout en répondant aux questions d'évaluation. Une conclusion termine le tout. Afin d'actualiser les résultats obtenus dans le cadre de cette étude, des résultats provenant d'autres sources sont présentés dans cette dernière partie. Ces résultats supplémentaires proviennent des sommaires des rapports d'activités qui ont été déposés à la fin de ces projets pilotes ainsi que d'un sondage postal réalisé en février 2003 auprès des promoteurs, des partenaires et des entreprises ayant été impliqués dans ces projets.

Ce rapport a fait l'objet d'une consultation auprès du comité ministériel formé de représentantes et représentants du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) et d'Emploi-Québec ainsi que d'un représentant du Comité aviseur pour les travailleurs âgés de 45 ans et plus. Ce comité ministériel sera éventuellement consulté pour les autres étapes de l'évaluation².

L'usage de termes tels que travailleur de 50 ans et plus, travailleur âgé, travailleur d'expérience et travailleur expérimenté sont considérés comme étant équivalents dans ce rapport³.

² *Projet pilote pour les travailleurs âgés : cadre d'évaluation. Direction de l'évaluation (DE). Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DRES). Direction générale des politiques (DGP). Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), février 2001.*

³ *Veillez noter également que, dans le but de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé sans discrimination le masculin comme genre neutre pour désigner à la fois les femmes et les hommes.*

CHAPITRE 1

PROJETS PILOTES POUR LES TRAVAILLEURS ÂGÉS

1.1 PROBLÉMATIQUE

L'approche proposée pour la création de PPTA s'inscrit dans le contexte d'une détérioration de l'emploi pour les travailleurs âgés de 55 ans et plus. Ils sont majoritairement concentrés dans des industries à caractère traditionnel où le niveau d'emploi est généralement stagnant ou en déclin. Plusieurs d'entre eux ont occupé longtemps des emplois demandant une faible qualification dans lesquels ils ont acquis des compétences souvent non transférables. Leur situation s'est nettement détériorée depuis 1976 à l'échelle nationale selon des indices tels que la diminution du taux d'activité, l'augmentation du taux de chômage et la durée moyenne de chômage.

Lorsqu'un travailleur âgé est mis à pied, la possibilité que cette personne soit sans emploi un an plus tard serait deux fois plus élevée que pour celle d'un travailleur âgé de 25 à 44 ans. Au Québec, la durée moyenne du chômage du groupe d'âge concerné était de trois semaines plus élevée que la moyenne canadienne pour la période observée, soit 39 semaines pour le Québec par rapport à 36 semaines pour le Canada. Par ailleurs, la proportion des chômeurs de longue durée dépassait la moyenne canadienne de deux points, soit 19 % pour le Québec et 17 % pour le Canada⁴. On sait également qu'une absence aussi prolongée du marché du travail conduirait habituellement à des situations économiques relativement difficiles ainsi qu'à la détérioration probable des habiletés et des connaissances des travailleurs, nuisant par le fait même à leur réintégration sur le marché du travail.

En 1988, un programme visant sensiblement la même clientèle que celle des PPTA avait été mis en place, soit le Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA). Ce programme offrait aux individus de 55 à 64 ans, licenciés collectivement, un revenu de soutien tout en tenant compte de leur participation antérieure au marché du travail. Cette intervention permettait en effet d'assurer une certaine sécurité du revenu à ces personnes qui avaient consacré une grande partie de leur vie au travail. Le PATA a été aboli en mars 1997, car il faisait surtout office de stratégie passive. Ainsi, l'aide financière qu'il accordait n'était accompagnée d'aucun soutien à l'insertion en emploi; par conséquent, peu de personnes participantes se trouvaient vraiment un emploi.

En 1998, des hypothèses de remplacement du PATA ont été proposées au gouvernement du Canada. En 1999, un groupe de travail fédéral-provincial sur les travailleurs âgés a été créé. Ce groupe fut chargé de poser un diagnostic et de proposer également une série d'interventions possibles. Le rapport qu'il a produit a présenté la situation des travailleurs de différents groupes d'âge au Canada et a permis de comparer la situation du Québec à celle de l'ensemble du Canada⁵.

L'entente Canada-Québec pour la mise en œuvre de PPTA a été conclue à l'automne 2000. À l'instar de celles des autres provinces et des territoires, elle visait à soutenir financièrement des projets d'approches novatrices pour la réintégration dans un emploi durable de travailleurs âgés

⁴. *Ibid.*, p. 1.

⁵. *Les travailleurs âgés sur le marché du travail : défis d'emploi, expérience des programmes, implications stratégiques. Rapport du Groupe de travail sur les travailleurs âgés du Forum des ministres responsables du marché du travail (FMMT). Document préliminaire, septembre 2000.*

mis à pied ou pour le maintien en emploi de ceux risquant de perdre leur emploi. Les approches retenues doivent favoriser la découverte, l'avènement ou la création de façons nouvelles et efficaces d'aider ces personnes à retourner sur le marché du travail ou à conserver leur emploi. La population visée est constituée des travailleurs de 55 à 64 ans et, exceptionnellement, de ceux âgés de 50 à 54 ans dans une moindre proportion, soit 30 % du nombre total d'admission.

1.2 DESCRIPTION

1.2.1 CLIENTÈLES PARTICIPANTES

Les PPTA s'adressent aux personnes à la recherche d'un emploi et aux personnes en emploi. Ils veulent favoriser le réemploi ou le maintien en emploi de travailleurs âgés de 55 à 64 ans menacés de licenciement ou licenciés de façon permanente. Comme autre clientèle potentielle, les entreprises sont également visées par les PPTA.

1.2.2 ORGANISMES PROMOTEURS

Les promoteurs, également appelés coordonnateurs, sont des entreprises ou des organismes à but non lucratif (OBNL) qui appartiennent aux secteurs public, parapublic ou privé, à l'exclusion des ministères du gouvernement du Québec et des organismes dont les employés sont régis par la Loi sur la fonction publique.

1.2.3 ORGANISMES PARTENAIRES ET SOUS-TRAITANTS

Le partenariat correspond à un engagement volontaire d'une entreprise ou d'une organisation en vue de soutenir les actions et les activités de l'organisme promoteur, alors que la sous-traitance est une relation d'affaires, volontaire de part et d'autre, enchâssée par un contrat signé moyennant rémunération. L'organisme promoteur définit ses propres besoins de sous-traitance, de même que ses intérêts en termes de partenariat nécessaire. Il choisit le partenariat et la sous-traitance au regard de critères liés au bon fonctionnement de ses projets.

1.2.4 RÔLES DES DIRECTIONS RÉGIONALES D'EMPLOI-QUÉBEC

Les directions régionales, par la voie des responsables régionaux des PPTA, ont le mandat de faire connaître aux centres locaux d'emploi (CLE) et aux organismes du milieu l'entente sur les PPTA, notamment, les objectifs poursuivis, la clientèle visée, les conditions de participation, les règles de fonctionnement, en plus de susciter l'adhésion d'organismes concernés. Également, les responsables régionaux doivent favoriser l'émergence de nouveaux projets dans la région, transmettre l'information pertinente en cours de développement, apporter l'aide et le soutien nécessaires pour que les projets soient conformes aux attentes gouvernementales et enfin, accompagner les promoteurs dans la réalisation des diverses phases de leur projet. Un projet peut occasionnellement toucher plus d'une région. En pareille circonstance, une entente de fonctionnement peut être bâtie en collégialité par les directions régionales concernées. Les activités de gestion de ces directions portent sur le volet administratif autant que financier, ainsi que le suivi de ces projets.

1.2.5 VOLETS D'INTERVENTION

Chaque projet a une durée précise et spécifique d'un maximum de deux ans et ne peut excéder la durée prévue de l'entente elle-même. Certains principes guident sa mise en œuvre. Parmi ceux-ci, notons que les projets doivent s'inscrire dans l'un ou plusieurs des quatre volets décrits ci-après.

SENSIBILISATION ET PROMOTION

Ce volet veut faciliter la mise sur pied d'initiatives visant à contrer les barrières systémiques, ainsi que les préjugés qui existent à l'égard de l'embauche de travailleurs âgés, et à sensibiliser les employeurs aux avantages concurrentiels que procurent ces derniers.

PRÉVENTION DES MISES À PIED

Ce volet propose la mise en œuvre de mesures permettant d'agir à court terme afin d'éviter de reproduire une génération de travailleurs âgés risquant d'être mis à pied.

ADAPTATION

Ce volet veut favoriser un accroissement de la qualification et de la mobilité de la main-d'œuvre afin d'améliorer sa compétitivité sur le marché du travail.

PARTICIPATION À LA VIE ACTIVE

Ce dernier volet vise à favoriser directement la prolongation de la vie active des travailleurs de 55 ans et plus qui sont sans emploi ou dont l'emploi est menacé.

1.3 RESSOURCES DISPONIBLES

1.3.1 RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines engagées dans la gestion de même que dans le suivi des projets sont nombreuses. On fait référence ici à la contribution du Comité national d'analyse, du Comité de suivi ainsi que du personnel du réseau d'Emploi-Québec.

Le Comité national d'analyse a été créé pour recevoir les projets, les analyser et, enfin, en recommander l'approbation au sous-ministre associé d'Emploi-Québec de même qu'aux représentants du ministère des ressources humaines et du développement des compétences Canada (RHDCC). Il est composé de représentants du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) et d'unités centrales d'Emploi-Québec.

Coordonné par la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle (DGAIS) et de la Direction générale des politiques (DGP), le Comité de suivi est formé de personnes venant du MESSF ainsi que d'unités centrales et de directions régionales d'Emploi-Québec. Ce comité a pour mandat de faciliter la mise en œuvre des PPTA au Québec et de fournir les outils de gestion dont les directions régionales ont besoin.

Les directions régionales d'Emploi-Québec sont chargées de promouvoir et de susciter des projets dans leur milieu. Elles effectuent une présélection des projets. Ensuite, elles procèdent, avec les CLE, à la signature des contrats avec les promoteurs, assurent leur soutien lors de la mise en œuvre et de la réalisation des projets, effectuent le suivi et inscrivent aux fichiers informatiques les données concernant les projets et les personnes qui y participent. Enfin, les promoteurs peuvent, au besoin, faire appel au personnel des CLE pour le repérage des personnes admissibles.

1.3.2 RESSOURCES FINANCIÈRES

Dans le cadre de l'entente 2000 – 2003, le MESSF a disposé d'un budget total de 15,2 M\$, soit 2,4 M\$ pour l'administration et 12,8 M\$ pour le financement. La contribution du gouvernement fédéral totalise 10,6 M\$, ce qui représente 70 % du budget total, tandis que celle du Québec a été de 4,6 M\$, soit 30 % du budget total. Ce budget total a été réparti sur trois exercices

financiers, soit 0,9 M\$ pour l'exercice 2000-2001, 6,3 M\$ pour celui de 2001-2002 et 8,0 M\$ pour l'exercice 2002-2003.

En novembre 2003, RHDCC et le MESSF ont accepté de prolonger l'entente jusqu'au 31 mars 2004 avec l'ajout de nouveaux fonds. Le réseau d'Emploi-Québec a pu compter sur un budget supplémentaire d'environ 7,0 M\$ provenant du gouvernement fédéral, auquel il a ajouté 30 % pour financer 30 PPTA en 2003-2004, soit 25 nouveaux projets et 5 projets de 2000 – 2003 qui ont été reconduits en 2003 – 2004. L'entente a été ensuite prolongée dans un premier temps jusqu'au 31 mars 2004, puis par la suite jusqu'au 31 mars 2005 pour implanter une dizaine d'autres nouveaux projets pilotes. Le budget global pour cette dernière année est d'environ 4,4 M\$, \$, soit 1,3 M\$ provenant du gouvernement du Québec et 3,1 M\$, du gouvernement fédéral.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Le cadre d'évaluation des PPTA comprend trois phases. La première correspond à l'étude qui a porté sur l'évaluation de la mise en œuvre et du fonctionnement des PPTA. La seconde portera sur l'élaboration d'un bilan des PPTA. Il s'agira d'une étude permettant de tracer le portrait de ce qui aura été produit jusque-là pour l'ensemble des projets. Ce bilan devrait être déposé en 2003. Ces deux premières phases visent à décrire les projets et les populations visées. La troisième phase est censée répondre plus précisément aux engagements d'évaluation précisés dans l'entente, soit l'article 9.2 qui stipule que l'évaluation doit chercher à établir la pertinence et l'efficacité des approches utilisées dans de tels projets. L'évaluation de la pertinence sert à établir le lien entre les objectifs des PPTA et les besoins de la clientèle alors que celle de l'efficacité consiste plutôt à établir le degré d'atteinte des objectifs des projets et les effets, notamment, leur capacité à réinsérer ou à maintenir en emploi des travailleurs âgés. Dans la présente section, nous décrirons les objectifs visés par l'évaluation de la mise en œuvre et du fonctionnement du PPTA ainsi que la méthode d'évaluation retenue.

2.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Cette étude a permis de connaître le déroulement de certains PPTA, de cerner des problèmes susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs et de dégager des facteurs de succès. Les activités de même que la mise en œuvre des interventions réalisées jusqu'à maintenant ont été examinées. L'étude s'est intéressée aux thématiques et aux questions présentées au tableau 1.

Tableau 1

Thématiques abordées et questions soulevées

THÉMATIQUES	QUESTIONS
Description du projet et ajustements survenus	• Les projets ont-ils été mis en place de la façon prévue ? • Les activités et services des projets se sont-ils réalisés de la façon prévue ? • Les projets ont-ils été complémentaires aux actions habituelles des organismes œuvrant auprès de cette clientèle ?
Clientèle	• Quels ont été les mécanismes de repérage et de sélection de la clientèle ?
Partenariat et sous-traitance	• Les rôles et les responsabilités des partenaires et sous-traitants ont-ils été clairement énoncés et compris ? • Comment se sont opérés le partenariat et la sous-traitance ?
Implantation et suivi	• Les activités de soutien et d'accompagnement au développement des projets ont-elles été adéquates ? • Quels ont été les mécanismes de suivi des projets qui ont été mis en place ? • Ces mécanismes de suivi des projets ont-ils été suffisants ?
Bilan	• Quels ont été les facteurs de réussite ou les contraintes dans l'implantation des projets ? • Quelles ont été les forces et les faiblesses de la structure organisationnelle des projets ?

2.2 MÉTHODE D'ÉVALUATION

Le choix de la méthode d'évaluation a été tributaire de plusieurs facteurs plus ou moins contraignants. Ainsi :

- les PPTA touchaient plusieurs régions du Québec;
- à l'exception de l'âge, la clientèle visée par les PPTA était hétérogène, tant dans son profil personnel que socioprofessionnel; la majorité des interventions visaient des travailleurs âgés en emploi ou non, mais certaines se sont adressées spécifiquement aux entreprises ou encore, à d'autres catégories de personnes intervenantes;
- il a été prévu qu'une trentaine de projets seraient mis en place; chaque PPTA avait sa durée propre, mais qui devait se situer à l'intérieur de la durée prévue dans l'entente; les dates de démarrage et de fin n'ont donc pas été les mêmes pour chacun des PPTA;
- les organismes promoteurs des PPTA pouvaient être des OBNL ou des entreprises et ils pouvaient appartenir aux secteurs public, parapublic ou privé;
- un même PPTA pouvait s'inscrire dans un ou plusieurs des quatre volets d'intervention qui ont été décrits précédemment;
- les activités prévues aux différents PPTA couvraient un éventail diversifié; elles pouvaient être de nature fort différente, rejoindre un nombre plus ou moins grand de personnes participantes, s'adresser à des groupes variés, tels que des employeurs ou des employés, notamment, et comporter des objectifs différents d'un projet à l'autre.

Au total, cinq projets⁶ établis dans sept régions, dont certains ont été offerts dans plus d'une, ont été retenus dans cette étude. Celle-ci a porté sur les projets suivants :

- La Cinquantelle (Montréal);
- Gestion prévisionnelle (Montréal);
- Recto Verso (Chaudière-Appalaches);
- Formation-Apprentissage 55 (Estrie et Montérégie);
- Entreprises d'entraînement (Lanaudière, Mauricie et Centre-du-Québec).

Ces projets ont été sélectionnés en fonction de divers critères tels que la diversité régionale, le niveau de financement, la complémentarité des volets d'intervention, le niveau d'innovation des projets et la date de la mise en œuvre du projet. Leur choix a été fait de manière à assurer une certaine diversité par rapport aux critères retenus. Une approche de type enquête utilisant un protocole avec études de cas⁷ et six adaptations d'un schéma d'entrevue semi-dirigée⁸ a été retenue. Ces schémas adaptés ont pour la plupart été administrés au moyen d'entrevues de personne en personne. Il s'agissait dans la majorité des cas d'entrevues individuelles. Seulement deux de ces entrevues ont été faites par téléphone. L'ensemble des entrevues a été réalisé en mars 2002, à l'exception d'une seule qui a été menée en avril 2002.

^{6.} Un sixième projet retenu au départ a été éliminé puisqu'il n'a pas pu démarrer.

^{7.} R. Ladouceur, et G.Bégin (1986). *Protocoles de recherche en sciences appliquées et fondamentales*, Québec, Édisem, p. 44.

^{8.} Il est possible de se procurer les six versions sur demande.

L'intention de cette évaluation étant de décrire les projets au stade d'implantation et de fonctionnement, les personnes à interroger ont été choisies selon la diversité et la complémentarité de leurs rôles et mandats. Au total, six statuts de personnes ont été retenus. Les responsables des projets dans les directions régionales ou dans les CLE et les promoteurs ont grandement facilité le repérage des individus à rencontrer.

Tableau 2

Nombre d'entrevues réalisées de personnes rencontrées selon leur statut

STATUT	NOMBRE	
	PERSONNES	ENTREVUES
Personne représentante d'un organisme promoteur	13	8
Personne représentante d'un organisme partenaire ou sous-traitant	5	5
Employeur	7	7
Personne représentante d'une direction régionale	7	7
Personne représentante d'un centre local d'emploi (CLE)	7	6
Personne participante	9	9
TOTAL	48	42

Des comptes rendus pour chaque entrevue ont été rédigés. En ce qui regarde les entrevues menées auprès des représentantes et représentants d'un organisme promoteur, d'une direction régionale ou d'un CLE, les comptes rendus ont été validés par les personnes concernées.

L'approche méthodologique retenue était de nature qualitative. La démarche ne visait pas à comparer les cinq projets entre eux, ni à généraliser les observations à l'ensemble des autres projets mis en œuvre. Elle permet de comprendre de façon détaillée les principaux éléments qui favorisent ou affectent la mise en œuvre et le développement de projets de ce type. La diversité des projets choisis a favorisé une compréhension élargie des éléments. Elle ne visait pas non plus à dresser un bilan final des cinq projets, notamment, au regard des effets obtenus. D'autres volets de l'évaluation couvriront ces effets par projet ou globalement. L'information ainsi acquise sera, notamment, très utile pour l'élaboration des phases subséquentes de l'évaluation ainsi que pour l'interprétation des résultats concernant l'efficacité des projets. Tous les projets ne pouvant faire l'objet d'une évaluation distincte et complète, il fut plutôt décidé de réaliser des études de cas, choisis selon des critères reflétant une grande variété de situations.

Des entrevues semi-dirigées individuelles, parfois en groupe ou à l'intérieur d'entrevues téléphoniques, ont eu lieu avec des représentants gouvernementaux engagés dans la gestion et le suivi des projets ainsi qu'avec des représentants d'organismes promoteurs, partenaires ou sous-traitants, et des employeurs ayant reçu des services ou accueilli des personnes participantes. Au total, 48 personnes ont été rencontrées au cours de 42 entrevues. Les données colligées ont permis d'obtenir des informations et des opinions pertinentes sur la réalisation des projets, les critères de sélection des personnes participantes, les services offerts et les rôles et responsabilités des intervenantes et intervenants. L'analyse des données a finalement permis de dresser un portrait de chaque projet analysé, d'établir un profil d'ensemble et de répondre aux questions d'évaluation de la mise en œuvre et du fonctionnement de ces PPTA.

CHAPITRE 3

ÉVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DE CHAQUE PROJET

Ce chapitre décrit chacun des cinq projets examinés dans l'évaluation de sa mise en œuvre et de son fonctionnement. L'information a été regroupée selon un cadre théorique du projet et selon ce qui a été recueilli auprès de différentes personnes. L'information contenue dans ce cadre fournit des critères de comparaison avec les activités offertes et décrites par les personnes interrogées. Finalement, un bilan est présenté afin de dégager les éléments qui semblent répondre aux intentions poursuivies et ceux pour lesquels certaines difficultés ou retards ont été détectés. Ce bilan fait ainsi ressortir les écarts entre la situation prévue et celle constatée par les différentes personnes consultées dans cette évaluation, permettant, en conséquence, d'évaluer le niveau de mise en œuvre des cinq projets en question.

3.1 LA CINQUANTELLE

Le tableau 3 présente un cadre théorique qui résume ce projet.

Tableau 3 Cadre théorique du contrat signé pour le projet La Cinquantelle⁹

Clientèle visée	L'ensemble de la population et plus spécifiquement les travailleuses âgées de l'Île-de-Montréal, les employeurs et leurs regroupements dans la région métropolitaine, les comités sectoriels de main-d'œuvre et les principaux syndicats.
Axes ou volets	Sensibilisation et promotion. Participation à la vie active.
Objectif général	Sensibiliser les employeurs, les syndicats et les autres organisations aux problèmes particuliers éprouvés par la clientèle féminine de 55 à 64 ans. L'organisme promoteur développera des outils de promotion et de sensibilisation auprès de ces divers acteurs. Le projet vise également le placement et le maintien en emploi de femmes âgées de 55 à 64 ans.
Objectifs spécifiques	▪ Sensibiliser le public, les femmes et les employeurs aux problèmes d'embauche et de maintien en emploi des femmes de 55 ans et plus. ▪ Sensibiliser le public, les femmes et les employeurs aux tendances du marché du travail en matière de main-d'œuvre féminine. ▪ Réaliser des activités liées à l'intégration ou au maintien en emploi. ▪ Réaliser une banque de 250 offres d'emploi. ▪ Offrir un accueil et un service d'aide à l'emploi à 60 femmes de 55 ans et plus. ▪ Placer en emploi environ 40 femmes de 55 ans et plus. ▪ Maintenir en emploi 10 femmes de 55 ans et plus.
Description des activités	Le projet vise à faire évoluer les mentalités et les pratiques au regard de la problématique des travailleuses de 55 à 64 ans par des activités de promotion. Le projet vise aussi le placement et le maintien en emploi de femmes de 55 à 64 ans. L'organisme promoteur mettra en œuvre diverses activités de sensibilisation pour l'atteinte de trois types de clientèle à sensibiliser, soit le public en général, les femmes et les entreprises. Les activités sont décrites dans la demande de subvention déposée par le Centre des femmes de Montréal et comprennent, notamment, une association avec la firme de relations publiques Métacom aux fins de la conception d'un plan de communication et de la mise en œuvre de certains aspects du plan de communication, soit production de dépliants, de bulletins d'information, conférence de presse, publication de carnets d'entrevue et proposition d'émissions télévisées. Les activités de sensibilisation comprennent aussi des conférences à l'intention des employeurs, une représentation au sein d'associations et de regroupement d'entreprises et des visites auprès de comités sectoriels, de syndicats, d'organismes, de CLE, de CLSC, d'entreprises et autres. Les services sont fournis aux femmes âgées de 55 à 64 ans.
Recrutement	L'organisme promoteur est le responsable du recrutement et de la sélection de la clientèle pour ce projet. La participation de la clientèle au projet est volontaire. Cependant, toutes les femmes qui désirent participer au projet pour le volet maintien en emploi ou placement doivent remplir le formulaire prévu à cette fin. Toutes les participantes doivent être inscrites à Emploi-Québec et enregistrées dans le système informatique du ministère. L'ensemble des CLE de l'Île-de-Montréal peuvent diriger des personnes vers l'organisme.
Résultats attendus	L'objectif du volet sensibilisation est plus qualitatif que quantitatif, le nombre d'interventions étant moins significatif que l'impact de chaque intervention. Chaque étape de la campagne de sensibilisation sera évaluée pour en faire ressortir les forces et les faiblesses en fonction des objectifs de sensibilisation pour les différentes cibles que sont le public en général, les femmes et les employeurs. À cet effet, les résultats attendus sont axés sur le potentiel d'influence des événements réalisés. Le projet vise une aide directe à un minimum de 60 femmes avec des résultats minimaux de 10 femmes maintenues en emploi et de 40 placements de femmes à des postes permanents au sein d'entreprises. Qualitatif : L'organisme promoteur vise à moyen et long terme à faire évoluer les pratiques d'embauche et de maintien en emploi de femmes de 55 à 64 ans. À court terme, l'organisme promoteur vise l'intégration et le maintien en emploi de travailleuses de 55 à 64 ans. Quantitatif : L'organisme promoteur réalisera diverses activités de promotion et de sensibilisation telles que conférence de presse, émissions de télévision, campagne publicitaire, production d'un dépliant et de bulletins d'information. La campagne de promotion permettra aussi de réaliser plus de 300 activités liées à l'intégration en emploi de femmes 55 ans et plus. Ces activités comprendront, notamment, des visites d'employeurs, une collecte d'offres d'emploi, le placement et le maintien en emploi.

⁹. Des ajustements ont été apportés par la suite au cadre théorique.

3.1.1 INFORMATEURS RENCONTRÉS

Au total, sept personnes ont été rencontrées dont un représentant de la Direction régionale de Montréal, la gestionnaire du projet accompagnée de deux employées de l'organisme promoteur, la responsable de l'organisme sous-traitant, un employeur et une participante. Les données qui suivent sont tirées de ces entrevues.

3.1.2 ORGANISME PROMOTEUR

Fondé il y a une trentaine d'années, le Centre des femmes de Montréal est un OBNL qui a pour mission d'aider les femmes à être plus autonomes en leur fournissant les outils nécessaires pour améliorer leurs conditions de vie et celles de leur famille. Depuis son inauguration, le Centre est venu en aide à des milliers de femmes éprouvant des difficultés sur le plan personnel, familial et économique.

Les principaux secteurs d'activité de l'organisme sont la lutte contre la pauvreté et la violence, l'aide à l'intégration des immigrantes et le soutien à l'intégration au marché du travail dans les secteurs traditionnels ou non traditionnels. Il existe également des modules spécifiques à l'intention des immigrantes et des femmes de 50 ans et plus.

L'équipe du Centre était composée, au moment de l'étude, de 46 employées et regroupait plus de 300 bénévoles ayant répondu à plus de 31 000 demandes d'aide. Le Centre sert les femmes de la région de Montréal et des régions avoisinantes. La priorité est accordée à celles qui résident sur l'Île-de-Montréal, mais toutes les femmes qui peuvent se déplacer sans difficulté peuvent bénéficier des services ou participer aux activités.

Créée en 1998 et vouée à l'employabilité, La Cinquantelle est l'un des deux modules spécifiques du Centre. Parmi les services qu'il offre à sa clientèle, ce module compte un projet intégré d'insertion en emploi subventionné dans le cadre du Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail (FLCP). Pour qu'elle puisse participer aux activités financées par le FLCP, il est essentiel que le revenu d'une femme seule n'excède pas 17 500 \$. L'objectif de ce module est de regrouper et de soutenir les femmes de 50 ans et plus dans une démarche individualisée de prise en charge et d'amélioration de leur qualité de vie.

La Cinquantelle a acquis une vaste expérience auprès des femmes de 50 ans et plus. Le Centre a donc accepté, à la demande de la Direction régionale de Montréal, de développer un PPTA géré par La Cinquantelle.

3.1.3 PROBLÉMATIQUE

De nombreuses femmes éprouvent beaucoup de difficultés à intégrer ou réintégrer le marché du travail. Elles sont souvent laissées pour compte dans le domaine de l'emploi. Certaines se retrouvent parmi les plus pauvres de la société. De plus, elles ne disposent pas toujours des outils nécessaires pour améliorer leurs conditions de vie.

3.1.4 HISTORIQUE DU PROJET

Une première version du projet soumise par l'organisme a été refusée par la Direction régionale d'Emploi-Québec. Cette version proposait de réaliser une enquête sur les perceptions et les attitudes des femmes en emploi ou à la recherche d'un emploi. Le refus des autorités s'appuyait sur le fait que plusieurs études récentes portaient déjà sur cette problématique.

Partant des préoccupations entourant la situation sociale des femmes, des rencontres entre les responsables d'Emploi-Québec et du Centre ont eu lieu afin d'examiner d'autres propositions de projet. De ces discussions est née l'idée de réaliser un projet de sensibilisation des employeurs pour l'embauche et le maintien en emploi de femmes âgées de 55 ans et plus. Le projet de La Cinquantelle a été déposé en juin 2001. Mis en œuvre en octobre 2001, il avait pour mandat de sensibiliser les employeurs, les syndicats, les comités sectoriels de main-d'œuvre, de même que les femmes et la population en général, à la nécessité économique et sociale d'embaucher et de maintenir en emploi des femmes âgées de 55 à 64 ans. Le projet a duré 21 mois.

3.1.5 DESCRIPTION DU PROJET

Le projet La Cinquantelle visait à promouvoir le savoir-faire et le savoir-être des travailleuses de 55 ans et plus auprès des employeurs en démontrant l'apport de ces femmes à la production, de même qu'à la transmission de la culture organisationnelle d'une entreprise. Pour atteindre ses objectifs, le projet La Cinquantelle a misé sur deux volets distincts.

Le premier volet portait sur la sensibilisation des employeurs à l'embauche ainsi qu'au maintien en emploi de femmes de 55 ans et plus. La réalisation d'entrevues, la tenue d'une conférence, le développement d'un outil promotionnel et d'autres activités connexes ont été prévus dans ce volet. La Cinquantelle a offert des services gratuits, tels que l'accès à une banque de candidates qualifiées, la présélection de candidatures conformes aux critères spécifiques des employeurs et le traitement d'offres d'emploi en toute confidentialité. Enfin, le projet a offert aux employeurs des services-conseils gratuits d'évaluation du rôle de la travailleuse âgée pour la transmission de la culture organisationnelle d'entreprise, la détermination des besoins en formation, en ergonomie et en organisation du travail et l'élaboration de plans d'action visant le maintien en emploi.

Le second volet proposait une aide aux femmes à la recherche d'un emploi, ce qui a impliqué la rédaction ou la révision du curriculum vitæ, la rédaction de lettres de présentation, l'évaluation des acquis et l'aide à la recherche d'emploi. Ce dernier élément a intégré des services d'orientation, du counseling individuel de courte durée et de groupe, la préparation d'entrevues d'embauche, la présentation de la candidature et des compétences auprès d'employeurs potentiels et l'aide personnelle pour augmenter la confiance en soi. Le projet offrait aussi de la formation dans le domaine de la bureautique et de l'informatique ainsi que de l'apprentissage d'une langue seconde. La Cinquantelle disposait d'un service de placement sans frais offrant des activités d'appariement des compétences et de présélection des candidatures.

3.1.6 CLIENTÈLE PARTICIPANTE

Ce projet s'adressait à plusieurs groupes distincts. Il y avait tout d'abord les employeurs, les syndicats et les comités sectoriels de main-d'œuvre, puis les femmes de 55 à 64 ans près du marché du travail et, enfin, la population en général.

Toutes les entreprises privées, publiques ou parapubliques de l'Île-de-Montréal ont été visées comme employeurs potentiels dans le cadre de ce projet.

Les femmes visées devaient avoir quitté le marché du travail et être inactives sur le plan de l'emploi depuis six mois ou moins. La plupart vivaient seules. Elles étaient souvent célibataires, veuves ou divorcées. L'assurance-emploi était la principale source de revenu d'un bon nombre des participantes alors que d'autres retiraient une pension de la Régie des rentes ou d'un régime de retraite. La majorité possédait une formation professionnelle de niveau secondaire, souvent dans le domaine commercial. Plusieurs de ces femmes ont participé à des activités de formation tout au long de leur carrière assurant ainsi la mise à jour continue de leurs compétences. Les participantes avaient en moyenne une trentaine d'années d'expérience sur le marché du travail. Leur profil socioprofessionnel était très hétérogène.

Selon les personnes rencontrées, si elles étaient pour la plupart des femmes très actives, elles éprouvaient toutefois des craintes liées à leur retour probable sur le marché du travail. Ces inquiétudes pouvaient concerner les nouvelles technologies, mais elles portaient surtout sur leur âge. En effet, elles craignaient particulièrement d'être rejetées ou d'être l'objet de discrimination en raison de leur âge. Cette appréhension venait du fait que plusieurs ont perdu leur dernier emploi pour des motifs leur apparaissant plus ou moins justifiés quant à la restructuration ou à la rationalisation de l'entreprise. Dans d'autres cas, les raisons de leur mise à pied leur étaient complètement inconnues.

Dans le cas des participantes immigrantes, les problèmes causés par le manque d'équivalence de leur formation, ainsi que par la non-reconnaissance de leurs compétences professionnelles, semblaient constituer les principales raisons de leur difficulté d'embauche.

3.1.7 COLLABORATION

Le projet a pu compter sur deux partenaires, soit le Réseau des femmes d'affaires du Québec et le journal *L'Édition*, et sur un sous-traitant, soit Métacom, une firme spécialisée en relations publiques et en communication.

Le Réseau des femmes d'affaires du Québec a fourni un appui significatif qui a permis, entre autres, d'accroître la visibilité et la crédibilité du projet ainsi que de l'organisme promoteur dans le monde des affaires. En contrepartie, son logo a été diffusé sur les brochures et les dépliants produits à l'intérieur du projet.

Le journal *L'Édition* est distribué auprès de 30 000 employeurs de l'Est de Montréal. Il a fourni pour sa part une page de publicité mensuelle pendant quatre mois, en échange de la présence de son logo sur les dépliants et les brochures du projet.

La firme de relations publiques et de communication Métacom a eu pour mandat de réaliser un programme de communication et une pochette de presse qui ont constitué les principaux outils de promotion. Cette firme offre des services-conseils en stratégies de communication, en relations publiques, en relations de presse, ainsi que des services de production, d'imprimerie et de publication. Le mandat qu'on lui a confié était principalement de sensibiliser les employeurs à la pertinence d'embauches des femmes de 55 ans et plus. Il s'agissait, entre autres, d'une démarche intégrée et présentée sous la forme d'une pochette de presse destinée aux médias écrits. La stratégie retenue a néanmoins permis de susciter l'intérêt des grands réseaux de télévision et chaînes de radio qui se sont déplacés pour assister à la conférence de presse organisée à cette fin. À la suite de cette activité, des messages publicitaires ont été diffusés à la radio et à la télévision de manière à présenter le projet La Cinquantelle. Le projet a également été présenté dans le cadre d'une série télévisée portant sur le marché du travail. Ces médias rejoignaient ainsi un large public.

3.1.8 RÉALISATIONS

INTERVENTIONS AUPRÈS DES EMPLOYEURS

Les activités ainsi que les services prévus à l'intention des employeurs ont été réalisés dans le respect de la planification et des échéances.

Les employeurs ont été sensibilisés au projet au moyen d'une campagne publicitaire réalisée par le Centre de concert avec le Réseau des femmes d'affaires du Québec, le journal *L'Édition*, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et certains employeurs déjà engagés dans le projet. Ajoutons aussi que des entrevues, des visites en entreprise et des conférences ont été tenues pour sensibiliser les employeurs aux problèmes que vivent les travailleuses âgées. De

plus, on a joint par téléphone une centaine d'employeurs afin de personnaliser l'invitation qui leur a été faite d'assister à la conférence de presse qui devait être le pivot du projet. Comme il a été mentionné précédemment, malgré tous les efforts déployés, cette conférence de presse n'a pas vraiment atteint son objectif.

Des efforts plus considérables que ceux envisagés initialement ont été déployés pour rejoindre les employeurs et les attirer aux événements annoncés. Malgré les efforts et en dépit de la panoplie des stratégies médiatiques utilisées, le nombre d'employeurs qui ont assisté à la conférence de presse est apparu nettement insuffisant à l'ensemble des personnes consultées dans cette étude. Cette situation inattendue a eu comme conséquence d'affecter le niveau d'atteinte des résultats escomptés en ce qui concerne les employeurs. Il est probable, d'après les personnes rencontrées, que cette très faible participation soit une conséquence d'une certaine indifférence de leur part quant au maintien ou à l'embauche de femmes de 55 ans et plus sur le marché du travail. Certains croient également que des préjugés sont présents chez des employeurs à l'égard des travailleuses de cet âge. Selon les personnes rencontrées, on devrait revoir l'approche ou la stratégie avant d'entreprendre tout autre action de ce genre. Malgré tout, il est possible que le phénomène du vieillissement de la population incitera certains acteurs à accroître les efforts d'intégration de cette population.

En contrepartie, soulignons la présence à cet événement de plusieurs ressources et organismes associés au domaine de l'emploi. Ces organisations qui sont généralement des agents multiplicateurs ont participé, contre toute attente, en grand nombre. Leur présence à la conférence de presse était finalement prévisible dans une certaine mesure, en ce sens qu'elles sont davantage sensibilisées à ce type de projet. Leur participation a constitué en fait un apport très important. Par leurs interventions, ces organisations pourront à leur tour poursuivre la démarche entreprise, c'est-à-dire sensibiliser les employeurs à l'importance de garder à leur service ou d'embaucher des travailleuses d'expérience. Elles auront sûrement un rôle important à jouer quant à l'avenir du marché du travail.

RECRUTEMENT DES PARTICIPANTES

Les participantes, pour leur part, ont pris connaissance de ce projet par le truchement de messages radiophoniques, à l'occasion d'une consultation ou d'une visite au Centre ou encore, dans le cadre d'une rencontre avec une agente ou un agent d'aide à l'emploi de leur CLE. Des sessions de groupe animées par l'une des intervenantes de La Cinquantelle ont également été offertes. Pour s'inscrire, la candidate devait avoir été jugée admissible par la coordonnatrice du projet et, également, par une agente ou un agent d'aide à l'emploi de son CLE. La sélection des participantes s'est réalisée en fonction de l'âge, du lieu de résidence et de la période d'absence du marché du travail.

Comme ce fut le cas pour plusieurs participantes à ce projet, la population en général a surtout été rejointe par la couverture médiatique initialement destinée aux employeurs.

Le recrutement des participantes dans le cadre de ce projet a été relativement facile. En effet, plusieurs femmes souhaitaient vivement participer à la plupart des activités qui étaient offertes. Par ailleurs, la campagne de publicité a donné une visibilité et une crédibilité tellement grandes à ce projet que de nombreuses femmes, comme il avait été prévu dans le projet, ont été dirigées vers d'autres services ou organismes. Mentionnons en outre que plusieurs de ces femmes provenaient de régions administratives limitrophes de celle de Montréal. L'organisme promoteur a souligné par ailleurs que cette campagne a eu pour effet connexe de mieux faire connaître les services offerts par La Cinquantelle, en plus de ceux offerts également dans le cadre du projet financé par le FLCP, ce qui a permis d'accroître substantiellement le nombre de participantes à cet autre projet.

INTERVENTIONS AUPRÈS DES TRAVAILLEUSES ÂGÉES

Les interventions réalisées auprès des travailleuses d'expérience variaient selon les besoins de chacune. Il s'agissait en fait d'une approche dite sur mesure. Les interventions ont pris en considération plusieurs facteurs comme la raison de la perte d'un emploi, les attitudes et les comportements face au retour au travail, les objectifs personnels et professionnels sous-jacents, entre autres, le revenu attendu et les conditions de travail souhaitées.

Un des objectifs importants visait la création d'une banque de 250 offres d'emploi. Sur le plan de l'implantation et de la mise en œuvre, sa création a été réalisée de la façon prévue. De plus, cette banque a largement dépassé son objectif par rapport au nombre d'offres d'emplois reçus. Elle n'avait toutefois pas atteint celui du nombre d'inscriptions aux offres d'emploi au moment de la présente étude. En fait, peu de femmes concernées se sont inscrites aux emplois offerts au moment de l'étude. Selon les personnes rencontrées, il semblerait que la plupart des femmes inscrites au projet ne se sentaient pas vraiment prêtes à réintégrer rapidement le marché du travail. On ne connaît pas non plus la nature des emplois offerts, ni s'il s'agit d'emplois durables avec un salaire raisonnable compte tenu des fonctions s'y rattachant.

SUIVI DU PROJET

Le suivi administratif de ce projet a été réalisé sur une base régulière par Emploi-Québec. De plus, grâce aux rétroactions continues de deux instances subventionnaires gouvernementales, toutes les esquisses des textes publicitaires et du dossier de la conférence de presse leur ont été soumises pour approbation préalable.

SUIVI DES PARTICIPANTES

La Cinquantelle a également offert aux participantes des activités de suivi et d'accompagnement personnalisées. Ces activités visaient à soutenir les participantes dans leur démarche pendant leur recherche d'emploi et après, c'est-à-dire au moment où elles ont occupé un nouvel emploi. Le suivi a donc permis de répondre aux besoins personnels et professionnels de ces femmes.

3.1.9 AJUSTEMENTS

Le principal ajustement apporté au projet fut d'accorder des ressources supplémentaires et les autorisations administratives nécessaires afin d'accroître le nombre de participantes. En fait, plus d'une centaine de femmes ont participé plutôt que la soixantaine initialement prévue. En conséquence, la durée du poste de la conseillère en emploi a été prolongée.

Soulignons enfin que des ajustements mineurs ont été apportés aux activités proposées aux participantes. En fait, la programmation s'est adaptée aux besoins et aux centres d'intérêt des femmes au regard des priorités du marché du travail et dans le maintien de l'approche d'intervention qui a été développée, ainsi que le sous-entendent les principes de l'offre d'une programmation adaptée à sa clientèle.

3.1.10 BILAN

FORCES DU PROJET

Le dynamisme de la gestionnaire du projet et de son équipe, de même que de leurs partenaires et sous-traitant a été souligné.

Les outils promotionnels se sont avérés d'une grande qualité et suffisamment conviviaux pour rejoindre la population en général et les travailleuses d'expérience, en particulier.

La couverture médiatique a permis d'intéresser des organismes œuvrant dans d'autres régions, alors que seule l'Île-de-Montréal était visée par le projet. Il a été également soulevé que ce type de projet pourrait être offert dans la plupart des régions administratives du Québec compte tenu que l'on y retrouve sensiblement la même problématique concernant les femmes de 55 ans et plus.

Les objectifs visés ont été appuyés par des organisations qui ont accordé leur soutien au projet. Cet appui n'était pas acquis d'avance, mais les intervenantes ont su susciter l'intérêt et la participation.

Les femmes de 55 ans et plus ont pu bénéficier de plusieurs services et participer à des activités liées au marché du travail. Des femmes inscrites au projet ont par ailleurs pu trouver un emploi.

Enfin, l'organisme promoteur a créé une banque d'emplois ayant grandement dépassé les attentes en ce qui regarde le nombre d'emplois offerts aux participantes.

FAIBLESSES DU PROJET

Les stratégies de communication déployées n'ont pu rejoindre de façon efficace les employeurs afin de les sensibiliser aux intentions poursuivies dans le cadre de ce projet qui apparaissait très ambitieux au départ. En dépit d'efforts soutenus de la part de l'organisme, des partenaires et du sous-traitant, la réponse aux nombreuses invitations lancées, même lorsque c'était de façon personnalisée, a engendré une faible participation, surtout de la part des employeurs, et n'a aucunement permis d'impliquer les syndicats et les comités sectoriels de main-d'œuvre. Il semblait très difficile de sensibiliser les employeurs et les organisations intéressées par l'emploi à la question du vieillissement de la main-d'œuvre en général et à celle des travailleuses âgées, en particulier. Cette préoccupation ne semblerait pas encore être intégrée dans leurs pratiques, particulièrement chez les employeurs.

Selon les personnes interrogées, la sensibilisation souhaitée dans le cadre de ce projet n'aurait pas couvert l'ensemble des difficultés particulières souvent suscitées par le retrait prématuré du marché du travail. Il y aurait donc place à une sensibilisation accrue au fait qu'il y a actuellement une pénurie de personnel qualifié dans plusieurs régions. Ce problème est déjà présent et s'amplifiera dans les prochaines années.

Les limites imposées par le budget et un personnel réduit affecté au projet ont considérablement nui à la mise en œuvre et au fonctionnement du projet. Les ressources ainsi que les effectifs alloués ont donc été nettement insuffisants malgré l'ajout de ressources supplémentaires en raison d'une augmentation considérable du nombre de participantes.

Les intentions poursuivies dans le cadre de ce projet ont été reconnues comme étant trop ambitieuses, puisque le défi de changer les attitudes et les comportements des employeurs, des syndicats ainsi que des comités sectoriels de main-d'œuvre, en ce qui concerne la situation des travailleuses âgées, semble irréaliste dans les conditions actuelles et en un si court laps de temps. La durée relativement courte de ce projet, prise dans un contexte de changement de mentalité des entreprises et des syndicats au maintien ou à la réinsertion de travailleuses âgées sur le marché du travail, a peut-être été l'un des facteurs déterminants de sa portée plus limitée.

Le fait que le projet ait été sous l'égide d'un organisme communautaire voué à l'emploi ne lui aurait pas conféré un positionnement stratégique facilitant. Certains ont senti une réticence des employeurs à s'afficher publiquement dans le cadre d'un tel projet, possiblement en raison de leur crainte d'être identifiés à un organisme de femmes ou de leur réticence à embaucher des

travailleuses âgées. Malgré cette réticence, le projet a tout de même réussi à créer une banque d'offres d'emploi au-delà des attentes. Néanmoins, les personnes engagées dans ce projet ont dû faire preuve de beaucoup d'initiative et d'une rare détermination pour obtenir un certain appui des milieux d'affaires, celui de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, notamment.

Il n'a pas été facile de rallier au projet les syndicats et les comités sectoriels de main-d'œuvre. Ces groupes visés n'ont pas participé, comme on l'avait espéré au départ, à ce projet de promotion et de sensibilisation. Selon les personnes rencontrées, la position des syndicats dans les relations de travail les place parfois dans des situations engendrant certaines réticences devant d'éventuelles modifications et adaptations qui devraient être apportées aux conditions de travail pour favoriser l'intégration de ces travailleuses âgées.

Le projet devait faire la promotion des travailleuses d'expérience, notamment, en véhiculant une image positive de ces travailleuses. Ce mandat a été d'autant plus difficile à remplir que la perception des employeurs semblait être moins favorable à ces femmes que celle à l'égard des hommes du même groupe d'âge. Cette situation fut d'autant plus complexe que le projet devait composer avec la problématique variée vécue par l'ensemble des participantes. En fait, la difficulté d'intégration ou de réintégration sur le marché du travail diffère passablement selon le statut. Certaines de ces femmes étaient seules, très peu scolarisées, sans soutien public du revenu, immigrantes ou, encore, avaient très peu d'expérience de travail.

L'usage des médias de masse offre des avantages, mais il comporte aussi des risques qui sont parfois impossibles à prévoir par les promoteurs. Selon certaines personnes interrogées, dans l'urgence d'agir ou de réagir, il a pu arriver que des omissions ou des restrictions aient affecté la qualité de l'information qui aurait dû être effectivement véhiculée.

L'obligation pour les participantes de s'inscrire au projet par l'entremise de leur CLE aurait entraîné des difficultés. Cette obligation renvoie à deux réalités sous-jacentes. D'une part, plusieurs femmes refusent de s'inscrire au CLE puisqu'elles estiment ne pas avoir de liens véritables avec cet organisme gouvernemental dont elles ne reçoivent pas d'aide financière. De plus, le service est fourni plutôt par l'organisme promoteur. D'autre part, certains délais ont été signalés concernant celles qui devaient rencontrer l'agente ou l'agent d'aide à l'emploi afin de déterminer leur admissibilité à un soutien du revenu. Les mécanismes de référence ont parfois été perçus comme étant insatisfaisants et inadaptés.

Enfin, malgré la création d'une banque d'emplois ayant dépassé les attentes, il y aurait eu, semble-t-il, une faible utilisation de cette banque de la part des participantes au moment de la réalisation de cette étude. Aux dires des personnes interrogées, la plupart des femmes inscrites au projet ne se sentaient pas vraiment prêtes à réintégrer rapidement le marché du travail.

3.2 GESTION PRÉVISIONNELLE

Le tableau 4 présente un cadre théorique qui résume ce projet.

Tableau 4 Cadre théorique du contrat signé pour le projet Gestion prévisionnelle

Cliantèle visée	Au total, cinq entreprises de fabrication métallique industrielle comptant en moyenne une cinquantaine de travailleurs de 50 ans et plus.
Axes ou volets	Sensibilisation et promotion. Prévention des mises à pied.
Objectif général	Développer et valider de nouvelles pratiques de gestion prévisionnelle permettant le maintien en emploi des travailleurs de 50 ans et plus, une meilleure planification de leur carrière et de leur retraite, ainsi que le transfert des connaissances au sein de l'entreprise avant leur départ à la retraite.
Objectifs spécifiques	▪ Composer un coffre à outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines destiné aux entreprises concernées. ▪ Sensibiliser les entreprises du secteur au phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre active. ▪ Repérer des entreprises du secteur ayant mis en œuvre des programmes de gestion de la main-d'œuvre d'expérience. ▪ Inventorier divers programmes de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience. ▪ Piloter des projets de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre auprès de cinq entreprises dans cinq secteurs de la fabrication métallique industrielle.
Description des activités	Par ce projet en gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, on voulait bâtir un coffre à outils applicable aux différents secteurs de la fabrication métallique industrielle. Ce projet s'accompagne d'activités à différents niveaux de l'industrie en fonction des besoins. Volet recherche-action : gestion prévisionnelle et validation du coffre à outils. Selon les besoins des employeurs et des travailleurs âgés, l'organisme promoteur pourrait effectuer les activités suivantes : formation (mise à jour des connaissances); tutorat (échange entre employés de 50 ans et plus et jeunes employés par le partage des connaissances et des expériences accumulées); gestion de carrière afin d'arrimer les besoins de l'entreprise et ceux des individus; mobilité au sein de l'entreprise; évaluation de la possibilité de rotation des postes de travail; aménagement du temps pour une meilleure flexibilité; pilotage de projets de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre auprès de cinq entreprises dans cinq secteurs de la fabrication métallique industrielle (machinerie, atelier d'usinage, fil métallique, tôle forte et charpente métallique); démonstration de la nécessité du maintien en emploi de la main-d'œuvre de 50 ans et plus; établissement d'un outil global d'évaluation et établissement de critères précis pour évaluer l'impact des mesures de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience; suivi et validation du coffre à outils et améliorations apportées au besoin. Volet entreprise : mise sur pied d'un comité paritaire de la main-d'œuvre en entreprise intéressé par la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience; diagnostic visant à définir les besoins de l'entreprise au regard des interventions choisies; choix de programmes privilégiés, élaboration d'un plan de travail dans chaque entreprise; mise en œuvre des programmes offerts; soutien et accompagnement au moment de la mise en œuvre; sensibilisation et information en entreprise (auprès des gestionnaires et des travailleurs âgés). Volet comité sectoriel : coordination du projet; mise en œuvre des programmes; sensibilisation au niveau sectoriel; communication sectorielle des dossiers pilotes; évaluation des travaux en cours; élaboration et diffusion sectorielle d'un coffre à outils; programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience.
Modalités	Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle (CSMOFMI) : coordination et gestion du projet; sensibilisation au niveau sectoriel; choix des entreprises participantes au projet; diffusion sectorielle du coffre à outils. Institut national de la recherche scientifique (INRS) : contribution au développement du coffre à outils; recherche-action sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle; repérage systématique des pratiques de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre à l'étranger; sensibilisation au niveau sectoriel; sensibilisation en entreprise. Gestion concertée des ressources humaines (GCRH) : développement du coffre à outils; sensibilisation en entreprise; mise sur pied d'un comité paritaire; vérification des besoins en entreprise; finalisation du choix des outils d'intervention dans chaque entreprise; choix des intervenants en fonction des outils; implantation des outils; évaluation de l'efficacité des outils; rapports et recommandations suite au projet.
Résultats attendus	Ce projet vise le développement d'outils de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience, leur implantation et la validation de la pertinence dans cinq entreprises de la fabrication métallique industrielle. Concomitamment à l'implantation de ces outils, une recherche-action sur les pratiques en cours dans le secteur de la fabrication métallique industrielle est menée, en plus du repérage systématique des expériences menées à l'étranger dans ce secteur ou des secteurs apparentés. Des mesures de sensibilisation et de diffusion seront entreprises. Ce projet permettra de développer des outils de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience et de les implanter dans cinq entreprises de la fabrication métallique industrielle en vue de prévenir les mises à pied. Outre l'intervention en entreprise, les biens livrables sont les suivants : ▪ un coffre à outils sous forme de guide sera diffusé à l'ensemble du secteur de la fabrication métallique industrielle par la suite; ▪ un rapport sur l'évaluation de l'impact des interventions réalisées dans ce projet (INRS); ▪ un rapport sur les pratiques de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience et sur les enjeux liés à la situation des travailleurs de 50 ans et plus dans le secteur de la fabrication métallique industrielle; ▪ un rapport sur les pratiques de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience à l'étranger dans le domaine de la fabrication métallique industrielle ou dans des secteurs apparentés.

3.2.1 INFORMATEURS RENCONTRÉS

Au total, six personnes ont été interrogées soit une représentante de la Direction générale de Montréal, deux représentants de l'organisme promoteur, un représentant de chaque organisme sous-traitant et, enfin, un employeur.

3.2.2 ORGANISME PROMOTEUR

Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans le domaine de la fabrication métallique industrielle existe depuis 1992. Au départ, l'organisme s'intéressait au secteur de fabrication de la tôle forte. Depuis 1995, ayant profité de l'entrée en vigueur de la politique d'intervention sectorielle pour consolider ses structures et élargir son mandat et ayant, du même souffle, profité d'un meilleur financement, le Comité s'est davantage développé. Il représente désormais onze secteurs et près d'une vingtaine de sous-secteurs du domaine de la fabrication métallique.

Le Comité comptait au moment de l'étude cinq employés : un coordonnateur, une directrice de recherche, un agent de recherche, une agente de développement ainsi qu'une secrétaire. Un président-directeur général a été déchargé à temps complet et a assuré la permanence.

Le Comité procède à des analyses de marché et élabore depuis des années une cartographie de l'emploi à partir d'une analyse des effectifs dans chaque entreprise. Il fait aussi la promotion du domaine dans les milieux de l'éducation ainsi qu'auprès de la population en général par le biais d'outils promotionnels. Dans les faits, ce comité travaille au développement de ce secteur important de production au Québec.

Les interventions réalisées reposent sur l'établissement de contacts directs et personnalisés qui permettent d'établir une relation de confiance et favorisent le partage de l'information entre les entreprises. Il faut souligner qu'à la base, les entreprises de ce secteur se considéraient surtout comme des concurrentes. Selon les personnes rencontrées, la création de liens d'échange et de partage est tout à fait récente et nouvelle.

3.2.3 PROBLÉMATIQUE

L'industrie de la fabrication métallique industrielle compte onze grands secteurs qui regroupent environ 2 000 entreprises et emploient 60 000 travailleurs. De ces entreprises, 75 % sont des petites et moyennes entreprises (PME) comptant moins de 200 employés. En fait, plusieurs de ces PME emploient en moyenne entre 10 et 50 personnes. Elles partagent les mêmes préoccupations, soit celles de la production et celles de la vente. En raison du petit nombre d'employés, la plupart ne possèdent pas de département des ressources humaines. D'après les personnes interrogées, il faut souligner qu'elles n'ont généralement pas développé une culture de formation continue de leur personnel.

La fabrication métallique industrielle est un secteur de production cyclique, c'est-à-dire sensible aux variations économiques et qui répond aux aléas d'un carnet de commandes. Certaines des entreprises concernées ont un seul client, ce qui explique, du moins en partie, leur fragilité et celle des emplois qui en dépendent. Ce secteur se distingue d'autres par une production à petite échelle qui lui est spécifiquement destinée, hautement spécialisée et, par conséquent, restreinte.

Les entreprises de ce secteur emploient deux types d'ouvriers vieillissants. Les premiers sont généralement peu qualifiés et souvent analphabètes ou presque. Ils ont acquis plusieurs années d'expérience et sont, pour la plupart, facilement remplaçables. Ils sont généralement considérés comme plus réfractaires aux changements et à la modernisation de l'entreprise. Contrairement à

ces derniers, les seconds sont spécialisés et hautement qualifiés. Ils ont généralement obtenu un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou une attestation de spécialisation professionnelle (ASP) dans le domaine et ont aussi à leur actif plusieurs années de pratique professionnelle. Ils contribuent à une production de pointe nécessitant des aptitudes particulières. D'autres ont appris le métier sur le terrain. Ils possèdent un savoir qui devra être transféré ou retransmis. Le recrutement de nouveaux employés ou leur entraînement à la tâche est assez complexe. Le développement de certaines compétences peut nécessiter un entraînement en entreprise pouvant aller jusqu'à une dizaine d'années. Ces conditions sont jugées essentielles et nécessaires pour qu'un travailleur soit considéré comme vraiment compétent dans son domaine.

Par exemple, certains responsables de machines peuvent établir immédiatement un diagnostic précis en cas de bris, alors qu'une technicienne ou un technicien pourrait prendre beaucoup plus de temps pour poser le même diagnostic.

Selon les personnes rencontrées, ces employés spécialisés sont souvent âgés et généralement très appréciés. Les employeurs veulent par conséquent les garder le plus longtemps possible, sans nécessairement savoir comment s'y prendre. De plus, la précarité des entreprises et du marché du travail rend plus difficiles le recrutement ainsi que la rétention du personnel durant les premières années en raison des conditions de rémunération souvent peu attrayantes lorsqu'on les compare à celles d'autres secteurs. À cela s'ajoutent la méconnaissance et les préjugés à l'égard des emplois disponibles dans ce secteur.

3.2.4 HISTORIQUE DU PROJET

Le Comité a été informé du dossier des PPTA par le Comité aviseur pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus. S'appuyant sur une hypothèse de travail qui a été transmise à la direction régionale, qu'il l'a jugée fort intéressante, il a ensuite élaboré et puis soumis plusieurs esquisses.

Par ce projet, on voulait remédier aux difficultés de rétention des travailleurs expérimentés ainsi que de formation de nouveaux employés des entreprises du secteur de la fabrication métallique industrielle. À cet effet, on a choisi d'élaborer des outils de même que des approches de gestion prévisionnelle du personnel adaptés aux contextes et aux réalités de ces entreprises. Ce projet a débuté en novembre 2001 et a duré 16 mois. Il a obtenu par la suite une prolongation jusqu'en décembre 2003.

3.2.5 DESCRIPTION DU PROJET

Ce projet s'adressait aux employeurs et aux gestionnaires des ressources humaines de cinq entreprises ainsi qu'à leurs employés de 50 ans et plus.

Il reposait sur des interventions sur mesure au sein de chacune des cinq entreprises visées en cherchant à développer, à mettre à l'essai, à bonifier et, enfin, à peaufiner des outils de gestion qui seront rendus accessibles ultérieurement aux entreprises du même secteur d'activité par l'intermédiaire de leur comité sectoriel.

L'ultime objectif du projet était de développer une boîte d'outils validés regroupant des outils ou approches comme :

- la formation;
- la formation de formateurs;

- le mentorat;
- l'aménagement ou la réduction du temps de travail;
- la formation à la préparation à la retraite;
- la gestion de carrière;
- la rotation des postes;
- l'aménagement et l'allègement des postes de travail;
- la retraite progressive.

Le projet a été présenté en détail lors d'une première rencontre à la direction de chacune des cinq entreprises par le représentant de l'organisme promoteur accompagné du représentant de la firme sous-traitante.

Un comité paritaire a été formé. Il était composé des représentants de l'organisme promoteur, de la firme sous-traitante, du département des ressources humaines de l'entreprise, du syndicat des travailleurs et enfin, d'une représentante ou d'un représentant des travailleurs âgés de l'entreprise. Ce comité avait comme mandat de préciser les problèmes, les attentes et les intérêts de l'entreprise ainsi que d'élaborer et de faire approuver une démarche d'intervention, les outils privilégiés et, enfin, un calendrier d'activités. Le plan d'intervention validé et réalisé par le comité a été officialisé par un contrat entre le promoteur et l'entreprise.

Les commentaires obtenus ont souligné que le soutien technique fourni dans le projet est apparu complet, ce qui a entraîné que les entreprises participantes n'ont pas eu à se préoccuper des contraintes relatives à la démarche. La firme sous-traitante a pris tout en charge, soit, entre autres choses, l'ordre du jour des réunions, les comptes rendus et les bulletins d'information.

Comme il s'agissait d'une démarche dite sur mesure, chaque intervention a été unique et n'a comporté que des activités et des échéanciers spécifiques. De plus, la programmation a fait l'objet d'un consensus entre les parties représentées au comité paritaire. Cette situation pouvait engendrer plusieurs discussions puisqu'il fallait considérer les intérêts, les réticences ainsi que les enjeux qui pouvaient être divergents. Le projet a proposé une démarche surtout axée sur l'enseignement et sur la documentation en vue de conserver les connaissances et les expertises particulières à l'intérieur de l'entreprise.

3.2.6 CLIENTÈLE PARTICIPANTE

Au total, cinq entreprises comptant en moyenne une cinquantaine de travailleurs de 50 ans et plus ont été identifiées. Au moment des entrevues, soit trois mois après la signature du contrat, deux entreprises avaient accepté et amorcé la démarche. Les trois autres entreprises prévues au départ se sont désistées. Spécifions que pour être considérée comme une entreprise d'intérêt, celle-ci devait compter une proportion significative de travailleurs de 50 ans et plus et d'emplois jugés en pénurie de travailleurs, c'est-à-dire pour lesquels l'offre est plus importante que le nombre de personnes disponibles. Il devait s'agir aussi de personnes difficilement remplaçables. C'est le Comité sectoriel qui eut le mandat de recruter les entreprises participantes.

Le projet a été largement publicisé par le bulletin périodique du Comité sectoriel. Pour favoriser le recrutement, le Comité a procédé par contacts répétés auprès de ses membres. Il s'agissait en fait de contacts téléphoniques et de visites en milieu industriel.

3.2.7 COLLABORATION

À l'origine, le Comité sectoriel s'est assuré de l'expertise d'une firme, soit Gestion concertée des ressources humaines (GCRH). À l'été 2001, l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) s'est joint à l'équipe. Le choix du milieu universitaire fut déterminé par un appel d'offre lancé à trois universités de la région immédiate de Montréal.

L'arrimage entre les trois instances a nécessité des efforts particuliers pour que soient clarifiés les rôles et les attentes de chacun, même si les mandats respectifs étaient clairement définis dans le contrat.

Le Comité sectoriel, à titre de promoteur, a géré et administré le projet, ciblé les entreprises et s'est assuré de leur collaboration ainsi que du bon déroulement de la démarche. Il a légué à ses deux sous-traitants des mandats spécifiques et complémentaires.

La GCRH, responsable de la démarche, a été le maître d'œuvre des interventions sur le terrain. Elle devait mettre à l'essai les outils élaborés dans chacune des cinq entreprises visées par ce projet.

Le professeur-chercheur de l'INRS, avec le concours de quelques assistants de recherche, s'est vu confier trois mandats. Le premier mandat, celui de la recherche, consistait à inventorier ce qui s'était fait à l'étranger et à décrire le contexte et les enjeux du marché d'un échantillon d'une vingtaine d'entreprises du Québec, soit les cinq entreprises participantes et quinze autres qui ont complété le terrain d'observation. Le second mandat a principalement porté sur l'élaboration de la problématique et de la contribution au développement du coffre à outils et la rédaction d'un guide d'accompagnement. Enfin, le dernier mandat a concerné l'évaluation des effets des interventions dans les cinq entreprises associées au projet.

Même si le climat a été généralement bon, plusieurs personnes ont souligné l'existence d'un choc de culture entre les trois organisations qui pouvait s'expliquer par la manifestation des intérêts propres à chacun. Bien que les mandats fussent clairement définis au départ, l'arrimage et la mise en œuvre ont nécessité certains ajustements jugés normaux.

3.2.8 RÉALISATIONS

IMPLANTATION ET SUIVI DU PROJET

Certaines difficultés de recrutement des entreprises participantes ont occasionné des retards dans la réalisation des étapes du projet. Si cinq entreprises se sont montrées intéressées au départ, seulement deux d'entre elles ont amorcé la démarche en mars 2002. Les trois autres se sont désistées en invoquant le temps et l'investissement requis, des circonstances inopportunes en raison de la tenue de négociations syndicales importantes ou une restructuration majeure de l'entreprise. Le recrutement de ces entreprises a été d'autant plus exigeant et difficile qu'elles sont situées dans différentes régions du Québec.

Que ce soit de la part des employeurs ou des employés, les réticences ressenties à l'égard du projet ont été marquées. Ainsi, pour les employeurs, la charge de travail déjà lourde de même que les impératifs de la production ont été mentionnés. Pour ce qui est des employés, ils ont eu des craintes à participer, invoquant la portée du projet et les conséquences négatives pouvant découler de leur participation, dont leur mise à pied et leur remplacement.

Même si le projet s'est adressé principalement aux employeurs, les travailleurs âgés qui y ont participé devaient s'inscrire dans le CLE de leur localité, ce qui a aussi contribué au maintien des appréhensions signalées précédemment.

L'arrimage et l'harmonisation des activités requises dans le contexte de l'ajout de collaborateurs ont exigé un engagement continu en matière d'encadrement.

Le suivi administratif du projet prévoyait des vérifications ponctuelles ainsi que la rédaction de rapports d'activités, avec un budget détaillé sur une base trimestrielle, conformément au contrat qui s'appliquait. Ces conditions étaient essentielles au paiement ainsi qu'au versement des sommes prévues.

3.2.9 AJUSTEMENTS

Le projet n'a pas subi d'ajustements majeurs, sauf en ce qui a trait au retard dans le recrutement des entreprises.

D'après les personnes interrogées, une partie des retards peut s'expliquer par le désistement de trois des cinq entreprises retenues au départ ainsi que par le temps de discussion consacré aux mandats et aux tâches spécifiques confiés à chacune des organisations qui ont été concernées par le projet. La concrétisation des rôles et fonctions de chacun semblait toujours faire l'objet de discussions et de négociations, même s'ils avaient été théoriquement et préalablement définis. L'opérationnalisation a semblé requérir des mises au point régulières et fréquentes.

3.2.10 BILAN

FORCES DU PROJET

La qualité et la notoriété des organisations engagées dans ce projet ont constitué un atout majeur. De telles associations, et les expériences qui en ont découlé, pourraient éventuellement servir dans d'autres projets de même nature.

La problématique examinée dans le cadre de ce projet a été considérée des plus pertinentes. En effet, plusieurs entreprises vivent actuellement des difficultés de recrutement et de rétention de travailleurs expérimentés. Cette problématique se retrouvera d'ailleurs dans plusieurs secteurs d'activité économique.

La qualité générale du projet ainsi que la pertinence de développer un coffre à outils ont été soulignées. Qui plus est, on estime que le matériel développé dans ce projet pourrait être éventuellement utilisé ou réutilisé par des entreprises participantes ou, encore, adapté à d'autres entreprises présentes ou non dans le même secteur d'activité.

Finalement, l'approche personnalisée et respectueuse du rythme des entreprises participantes a été un avantage qui s'ajoute à celui de la formalisation de la collaboration dans le cadre d'un contrat ou d'un protocole pour chaque projet.

FAIBLESSES DU PROJET

Le nombre de personnes engagées dans ce projet, la difficulté à définir les rôles opérationnels ainsi que les différences de cultures organisationnelles, d'intérêts et de motivations qui n'ont pu être facilement aplanies, constituent probablement les principales faiblesses de ce projet.

La durée relativement courte de ce projet, bien qu'elle ait été prolongée par la suite, a également été soulevée comme étant une autre faiblesse. Cette période a été jugée trop brève pour permettre véritablement un changement réel des pratiques de gestion et de culture organisationnelle. Enfin, le temps consacré aux négociations entre les différentes parties n'aurait pas vraiment aidé à instaurer ce changement attendu. Il faut mentionner toutefois que ce projet a été prolongé jusqu'en décembre 2003.

Le retard survenu pour l'approbation du projet a affecté également le début des activités. Enfin, Il y a eu embauche du coordonnateur et engagement de frais connexes pour la mise en œuvre du projet à la date prévue initialement.

Par ailleurs, les travailleurs âgés sont méfiants de l'intérêt soudain qu'on leur porte, alors qu'ils sont près de leur retraite. Ils auraient donc de la difficulté à bien cerner les avantages d'un tel projet pour eux.

Finalement, en dépit des besoins énormes ainsi que de la pénurie majeure de la main-d'œuvre annoncée pour les prochaines années dans le secteur concerné, il a semblé difficile de recruter des employeurs et des employés et de les faire adhérer au projet. Des cinq entreprises visées initialement, seulement deux ont pu confirmer et amorcer leur participation.

3.3 RECTO VERSO

Le tableau 5 présente un cadre théorique qui résume ce projet.

Tableau 5 Cadre théorique du contrat signé pour le projet Recto Verso

Cible visée	125 travailleurs âgés de la région de Chaudière-Appalaches dont 90 auront entre 55 et 64 ans et 35 entre 50 et 54 ans. Prestataires de l'assurance-emploi, prestataires de l'assistance-emploi et personnes sans soutien public du revenu.
Axes ou volets	Adaptation. Participation à la vie active. Sensibilisation et promotion.
Objectif général	Favoriser l'insertion sur le marché du travail de travailleurs d'expérience à la recherche d'emploi en offrant plusieurs interventions individuelles et de groupe.
Objectifs spécifiques	Expérimenter des incitations à l'embauche et au maintien en emploi. Mener des actions de sensibilisation et de promotion auprès des entreprises et des principaux partenaires. Mesurer l'impact du projet en termes de rétention en emploi pour les deux groupes d'âge. Valider les interventions et leur contenu.
Description des activités	Pour les personnes ayant un objectif précis ou défini : rencontre d'information de groupe; rencontre individuelle; atelier d'adaptation au changement (facultatif); bilan professionnel; évaluation de la situation financière (facultatif); relation d'aide en individuel (facultatif); plan de développement personnalisé (évaluation de besoins et services d'intégration en emploi); intégration en emploi; mesures d'aide d'intégration en emploi. Pour les personnes n'ayant pas d'objectif précis ou défini (durée d'environ 4 semaines) : processus d'orientation de groupe; exploration de soi; rencontres individuelles en counselling et orientation; exploration de carrière; élaboration du projet professionnel; planification et élaboration du plan d'action; mise à jour du plan de développement personnalisé. Intégration en emploi : préparation à la recherche d'emploi; soutien à la recherche d'emploi. Mesures d'aide d'intégration en emploi : service individualisé de maintien en emploi; aide à la mobilité; stages en entreprise; supplément de rémunération; subvention d'aide à l'emploi; formation et apprentissage en entreprise.
Ressources Financières	Considérant que ce projet doit favoriser de nouvelles initiatives pour réintégrer les travailleurs âgés sur le marché du travail, il est convenu que l'organisme promoteur pourra ajuster, selon l'évolution du projet, la répartition entre les mesures d'aide à l'intégration en emploi, soit la subvention d'aide à l'emploi, le supplément de rémunération, le stage en entreprise et l'aide à la mobilité.
Recrutement	Le recrutement est la responsabilité de l'organisme promoteur. Les CLE pourront collaborer en dirigeant vers celui-ci des personnes candidates. L'organisme promoteur devra remettre à Emploi-Québec, avant le début des activités, la liste des individus retenus, accompagnée de la fiche de renseignements remplie et paraphée par chaque travailleur sélectionné et le représentant de l'organisme promoteur.
Modalités	Subvention d'aide à l'emploi : Les clauses minimales au contrat se retrouvent dans un document annexé et doivent faire partie du contrat à signer avec les entreprises participantes. Un contrat type avec les entreprises devra être transmis. De plus, chaque contrat de subvention d'aide à l'emploi devra être disponible dans chacun des dossiers des personnes participantes. Les entreprises supportent les bénéfices marginaux, les différentes charges sociales et la couverture à la CSST pour les travailleurs embauchés. Supplément de rémunération : Une entente type avec la personne participante ou l'employeur devra être transmise. De plus, chaque entente conclue devra apparaître dans les dossiers des personnes participantes.
Résultats attendus	Accueillir 90 personnes participantes âgées entre 55 et 64 ans et 35 entre 50 et 54 ans; 70 % devront être prestataires de l'assurance-emploi et 30 % prestataires de l'assistance-emploi ou sans soutien public; 77 clients en individuel, 48 en groupe, 2 personnes représenteront les minorités visibles et 1 personne ayant un handicap. Sur les 125 clients : 119 devront cibler trois choix professionnels réalistes avant le début de la recherche active d'emploi; 113 se destinant à la recherche d'emploi, 2 au retour aux études plus d'un an, 4 au retour aux études moins d'un an; 2 sont à la retraite, 2 en congé de maladie ou abandon et 2 en affaires. 102 clients sur les 113 auront vécu une expérience en entreprise; 82 sur 102 (80,3 %) auront maintenu leur emploi. Une analyse qualitative des résultats obtenus sera effectuée par l'organisme promoteur pour chaque groupe d'âge. Taux de placement attendu : 82 en emploi; 2, retour aux études, plus d'un an; 3, retour aux études, moins d'un an; 1, en affaires; total : 88.

3.3.1 INFORMATEURS RENCONTRÉS

Au total, sept personnes ont été rencontrées dans l'évaluation de ce projet, dont un représentant de la Direction régionale d'Emploi-Québec de Chaudière-Appalaches, deux représentants des CLE, le représentant de l'organisme promoteur, un employeur et, enfin, deux participants.

3.3.2 ORGANISME PROMOTEUR

L'Atelier de préparation en emploi inc. (APE inc.) est un OBNL qui vient en aide aux personnes à la recherche d'un emploi qui souhaitent réintégrer le marché du travail. L'APE inc. existe depuis près de 17 ans. Il s'apparente à un bureau de services-conseils spécialisé en orientation de carrière. Le siège social de l'organisme est situé à Québec. L'organisme possède également un bureau dans la région de Chaudière-Appalaches.

À ses débuts, l'APE inc. se spécialisait dans les services offerts à des femmes aux prises avec des problèmes de délinquance. Il rencontrait en moyenne 75 femmes par année. Depuis, il a diversifié ses services pour venir en aide à près de 1 300 clientes et clients par année, dont la moyenne d'âge est environ 45 ans, cette clientèle ayant des problèmes d'insertion sur le marché du travail.

Avant la mise en œuvre du projet, l'organisme avait développé depuis une dizaine d'années une expertise auprès des travailleurs âgés de 45 ans et plus. C'est sans doute pour cette raison que ses membres ont été sensibles à la promotion effectuée par le représentant de la direction régionale pour la mise en œuvre d'un PPTA sur la Rive-Sud de Québec.

L'organisme promoteur a nommé son projet Recto Verso en référence à la relation entre la cliente ou le client et l'entreprise d'où l'usage du terme Recto pour désigner la cliente ou le client et Verso, l'entreprise.

3.3.3 PROBLÉMATIQUE

La plupart des personnes rencontrées dans cette étude conviennent qu'avant l'arrivée du projet, aucune mesure visait spécifiquement les travailleurs âgés de 55 ans et plus. Si des besoins en la matière avaient été décelés par certains, l'urgence d'intervenir auprès de cette clientèle ne faisait pas l'unanimité.

Les problèmes constatés viendraient de deux sources : la difficulté des travailleurs âgés à réintégrer le marché du travail ainsi que la faible adaptation de ces derniers aux nouvelles exigences du marché du travail et au changement en général. En contrepartie, la conjoncture semblait d'autant plus favorable à une intervention auprès des travailleurs âgés que la Rive-Sud de Québec souffre déjà d'une pénurie de main-d'œuvre et que cette situation devrait perdurer et se détériorer davantage jusqu'en 2006.

3.3.4 HISTORIQUE DU PROJET

L'organisme promoteur est reconnu dans la région pour son expertise auprès des travailleurs âgés. Il offre déjà un programme intitulé Passerelle qui consiste en des sessions portant sur le deuil de l'emploi perdu et en l'organisation de différentes activités permettant la préparation d'un bilan des compétences acquises.

L'APE inc. apparaissait être un organisme capable de mettre en place et de réaliser ainsi, avec succès, le projet souhaité par la direction régionale et certains CLE. Le projet a duré 23 mois.

3.3.5 DESCRIPTION DU PROJET

Le projet a proposé une large gamme de services aux travailleurs âgés désireux de réintégrer le marché du travail, de même qu'une série d'activités de promotion et un service de placement aux employeurs de la région. Ces services sont décrits ci-dessous.

INTERVENTIONS AUPRÈS DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

Afin de permettre aux personnes candidates de bien comprendre la démarche qui a été offerte dans ce projet, des rencontres d'information ont été tenues par l'organisme promoteur à leur intention sur une base régulière, soit une tous les deux mois environ. Cette activité a donc permis de présélectionner les personnes participantes qui se sont par la suite inscrites au projet.

Une fois inscrite, la personne a été invitée à se présenter à l'organisme pour participer à une première rencontre individuelle permettant de déterminer ses besoins et, par conséquent, les services qui lui seraient offerts. Il importait donc d'ajuster les divers cheminements possibles aux besoins de chacun. Ainsi, la personne pouvait, en plus de suivre un cheminement individuel, s'intégrer à une démarche de groupe abordant des thèmes tels que, notamment, l'adaptation au changement, le bilan des compétences et bien d'autres encore.

Les rencontres individuelles ont permis à la personne participante de mieux se connaître, d'exposer ses antécédents professionnels, ses centres d'intérêt de même que sa personnalité. Au besoin, la personne participante était invitée, préalablement aux activités de recherche d'emploi, à entreprendre une relation d'aide avec une ou un psychologue ou, encore, à procéder à l'évaluation de sa situation financière avec une personne conseillère en emploi embauchée par un organisme communautaire spécialisé en économie familiale.

Les individus ont été par la suite invités, selon leurs besoins, à poursuivre leur cheminement dans le cadre de rencontres de groupe. Cette phase, d'une durée de trois semaines et demie environ, proposait une démarche d'orientation professionnelle, incluant l'usage de tests psychométriques afin d'aider les personnes à déterminer divers centres d'intérêt professionnels, de même qu'à dégager trois orientations ordonnées selon leurs préférences. Autrement dit, les personnes participantes devaient préciser trois choix professionnels, soit ce qui les intéressait le plus, une solution de rechange et une option de survie.

Une fois cette démarche d'orientation complétée, la personne participante pouvait s'inscrire à un atelier de préparation à la recherche d'emploi. Cette personne devait d'abord rédiger une lettre de présentation, puis bâtir son curriculum vitae et se préparer à se présenter à une entrevue. Cette étape pouvait être réalisée individuellement ou à l'intérieur d'un petit groupe de deux ou trois personnes.

À la cinquième semaine de recherche d'emploi, l'individu était invité à participer à un déjeuner ayant pour thème la motivation. Cette activité, de 90 minutes environ animée par un spécialiste en communication ayant déjà vécu les mêmes expériences que les personnes participantes, avait pour but de partager les expériences vécues.

INTERVENTIONS AUPRÈS DES EMPLOYEURS

Le projet comportait un volet de promotion des travailleurs âgés auprès des employeurs de la région. À cette intention, l'organisme avait embauché une agente de liaison qui devait établir des relations auprès des employeurs, qui sont par ailleurs apparus très réceptifs à l'idée d'embaucher des travailleurs d'expérience. Ce volet a constitué l'un des points forts du projet et

les personnes consultées dans le cadre de cette étude ont attribué le haut taux de placement obtenu jusqu'à maintenant à cette initiative. La promotion a pris diverses formes telles que des déjeuners-causeries, un forum, un tournoi de golf et, enfin, une campagne de publicité.

Les déjeuners-causeries organisés à l'intention des employeurs servaient à éclairer le profil du travailleur âgé. Ces rencontres abordaient des sujets comme, notamment, les secteurs d'activité, la croissance économique, le marché du travail actuel et la pénurie de la main-d'œuvre. L'une des conférences présentées dans le cadre de ces déjeuners-causeries a été animée par une intervenante d'Emploi-Québec en présence d'un représentant des RHDCC. L'objectif visé était de répondre aux principales questions que se posent les employeurs à propos des travailleurs expérimentés. Ces questions portaient, notamment, sur les relations de travail, sur les coûts associés à leur embauche et sur la manière de planifier la retraite à leurs employés.

Un forum d'information visant à promouvoir l'embauche de travailleurs âgés s'est déroulé à l'automne 2002. Emploi-Québec fut l'un des principaux partenaires de cette activité.

Un tournoi de golf a été organisé en juin 2002. Malgré son caractère ludique, cette activité avait comme principal thème l'embauche des travailleurs âgés.

Pour s'occuper de la publicité, l'organisme a fait appel à un employé à temps partiel embauché trois jours par semaine. Ce dernier devait s'assurer de la publication trimestrielle du journal Contact Recto Verso et expédier celui-ci à tous les employeurs de la région. Ce journal qui traitait de la problématique des travailleurs âgés était publié à 1 000 exemplaires. À la suite de chaque parution, l'organisme répondait à plusieurs appels venant d'entreprises afin de discuter ou de répondre à des questions suscitées par le journal.

AUTRES INTERVENTIONS

Ce projet offrait aussi un volet de services de placement. Un agent de développement faisait la promotion des travailleurs âgés auprès des entreprises et établissait le contact entre ces derniers et les employeurs.

L'offre de service dans le cadre de ce projet faisait appel à quatre modes de soutien financier pouvant être versé à la personne participante ou à l'entreprise. Il s'agissait de la subvention d'aide à l'emploi, du supplément de rémunération, du stage en entreprise et, enfin, de l'aide à la mobilité.

La subvention d'aide à l'emploi a été le seul soutien financier utilisé jusqu'à maintenant. Elle a été versée à l'employeur pour compenser une portion du salaire versé à la personne participante, le temps que celle-ci acquière les compétences nécessaires pour être pleinement fonctionnelle et rentable en emploi. Pour bénéficier de ce mode de subvention, l'organisme a établi en collaboration avec l'employeur un plan de formation personnalisé qui comportait généralement un tiers du temps en enseignement, soit la phase d'apprentissage, et deux tiers du temps en travail pratique, soit la phase de transfert des apprentissages. Le promoteur a effectué également un suivi permettant de s'assurer que la ou le bénéficiaire atteigne les objectifs fixés. Il faut noter que cette subvention a été financée de façon décroissante.

Le supplément de rémunération devait s'adresser au travailleur âgé qui recevait antérieurement un salaire plus élevé que celui offert dans son nouvel emploi. Une portion du salaire manquant pendant une période de temps déterminée était versée par l'organisme. Ainsi, le travailleur âgé disposait d'une période d'adaptation à sa nouvelle situation financière. Ce supplément aurait dû être versé de manière décroissante.

Le stage en entreprise n'a pu être réalisé dans le cadre de ce projet. Il prévoyait à l'origine une expérience pratique en entreprise par laquelle le travailleur âgé serait invité à confirmer son choix professionnel. Il était considéré comme une forme de soutien financier au travailleur âgé puisque l'entreprise n'accordait aucune rémunération au stagiaire. En contrepartie, l'organisme devait assurer une subvention financière à la personne participante pour la période de stage.

L'aide à la mobilité visait à inciter les personnes participantes à accepter un emploi éloigné de leur résidence en supportant les coûts associés au kilométrage pour une période maximale de six mois. Cette aide à la mobilité s'élevait à 0,125 \$ par kilomètre, la distance aller-retour devant être supérieure à 50 kilomètres. Enfin, cette aide ne couvrait pas les frais de déménagement.

La participante ou le participant pouvait théoriquement bénéficier de tous ces modes de soutien financier simultanément puisqu'ils étaient complémentaires et qu'ils répondaient à des besoins différents.

3.3.6 CLIENTÈLE PARTICIPANTE

Le projet s'adressait à deux groupes distincts, soit les travailleurs âgés et les employeurs.

Les travailleurs d'expérience qui ont participé à ce projet devaient être âgés entre 50 et 64 ans. Toutes les personnes ayant participé résidaient dans la région de Chaudière-Appalaches. Bon nombre de ces personnes participantes ne recevaient aucun revenu ou, encore, étaient à leur retraite. Leur participation a été volontaire après qu'elles eurent pris connaissance du projet par la publicité réalisée dans la région.

Plusieurs personnes participantes ont occupé un seul emploi pendant toute leur carrière. La perte de leur emploi a entraîné des conséquences néfastes sur leur vie personnelle, familiale et sociale ainsi que sur leur situation financière tout en s'additionnant à la difficulté pour certains d'accepter leur vieillissement. Plusieurs personnes se sont senties démunies en raison de leur âge, moins compétitives face au marché du travail et moins confiantes en leurs possibilités.

Même si elles ont plusieurs années d'expérience et beaucoup de connaissances relatives à leur emploi antérieur, plusieurs sont sans attestation d'études. Certaines ont tout de même développé des attitudes positives face au travail, telles que l'entretien de bonnes relations avec les autres, l'esprit d'équipe et la facilité à communiquer. D'autres avaient de l'expérience en gestion.

En somme, il a été possible de dégager plusieurs caractéristiques communes à la majorité des personnes participantes, tant sur le plan de leur situation que de leurs compétences. Ces caractéristiques ont par ailleurs servi de paramètres afin de préciser les axes d'intervention à privilégier dans ce projet.

Pour ce qui est des employeurs, précisons que toutes les entreprises de la région ont été visées par ce projet, particulièrement au niveau de la sensibilisation.

3.3.7 COLLABORATION

L'organisme promoteur a fait appel à deux sous-traitants afin de fournir certains services spécialisés. Ainsi, la Société d'économie familiale avait pour mandat d'offrir les services d'évaluation de la situation financière des personnes participantes, alors qu'une psychologue apportait un suivi en relation d'aide. Ces services ont été offerts à un certain nombre d'individus, au moment des rencontres individuelles. Dans un cas comme dans l'autre, les sous-traitants ont été informés du but et des objectifs poursuivis par le projet.

3.3.8 RÉALISATIONS

IMPLANTATION ET SUIVI DU PROJET

L'implantation du projet a été réalisée dans le respect des intentions poursuivies initialement, mais a nécessité quelques ajustements.

Les relations établies entre la direction régionale et l'organisme promoteur ont été excellentes. Les échanges d'information, les rapports généraux et de suivi ont été transmis régulièrement à la direction régionale et ont témoigné de l'évolution du projet et de l'état du budget. Ils ont fourni des données concernant les participations. L'organisme s'est adressé à la direction régionale dès que survenaient des questions ou des imprévus. Enfin, l'organisme a rendu des comptes mensuels sur l'évolution du projet.

RECRUTEMENT DES PERSONNES PARTICIPANTES

La sélection et le recrutement ont été sous la responsabilité de l'organisme qui s'en est chargé dans 90 % des cas, puisque certaines personnes admissibles ont été informées de l'existence de ce projet par le personnel des CLE. De toute façon, l'admissibilité des personnes devait être reconnue par le CLE.

Les interventions de sensibilisation et de promotion réalisées par l'organisme ont bien rejoint les travailleurs âgés. Ceux-ci ont été invités à assister à une séance d'information portant sur la raison d'être d'un tel projet, ses activités et les services offerts.

La publicité a été le principal moyen utilisé pour atteindre la clientèle. Grâce à cette stratégie, le projet a atteint ses objectifs. Par exemple, des dépliants et autres outils promotionnels ont été placés dans différents endroits fréquentés par les travailleurs âgés tels les pharmacies, les salles paroissiales et autres locaux et sites populaires. Les journaux de quartier ont constitué un autre moyen pour joindre cette clientèle. Les travailleurs âgés se sont adressés directement à l'organisme pour obtenir davantage d'information sur le projet. L'organisme les a ensuite invités à assister à une séance d'information.

C'est à la fin de cette séance d'information que s'est amorcée la procédure de présélection des personnes participantes. Chaque candidature a été examinée par l'organisme et l'admissibilité des candidats a été confirmée par le CLE. Les informations recueillies pour établir l'admissibilité des personnes ont été transmises par télécopieur au chef d'équipe du CLE. L'admissibilité a reposé sur certains critères dont l'âge, le fait d'avoir quitté le marché du travail depuis au moins deux ans, la motivation à travailler et la reconnaissance de son besoin de travailler. Les personnes qui occupaient un emploi précaire avaient également le droit de participer à ce projet. L'agente ou l'agent d'aide à l'emploi remplissait l'ensemble des documents requis de même que la fiche de suivi. L'approbation du CLE était une condition essentielle pour qu'une personne puisse entamer sa démarche.

Avant le début de chacune des sessions, une liste exhaustive des personnes participantes était transmise à la direction régionale. La plupart des candidatures ont été acceptées dans le cadre de ce projet. Certaines ont été refusées parce que les personnes ne satisfaisaient pas aux critères de sélection ou, encore, qu'elles éprouvaient des difficultés personnelles importantes qui pouvaient les rendre inaptes à réintégrer le marché du travail. Mentionnons, par exemple, des cas d'alcoolisme, de toxicomanie ou des problèmes d'anxiété importants. L'organisme a tout de même aiguillé ces quelques personnes vers des endroits spécialisés, espérant les admettre plus tard dans le projet.

Près de 83 % des individus qui ont assisté à l'une ou l'autre des séances d'information ont décidé de s'inscrire au projet. Les principales raisons invoquées par ceux qui n'ont pas voulu y participer ont été le manque de motivation, des problèmes particuliers ou le fait que les services ne correspondaient à leurs attentes ou besoins ou, encore, qu'ils s'étaient trouvés un emploi.

Le projet a présenté un très faible taux d'interruption avant la fin des activités. L'obtention d'un emploi et des problèmes de santé a été les seuls motifs mentionnés.

SUIVI DES PERSONNES PARTICIPANTES

À la fin de la participation, la personne devait remplir une fiche d'évaluation destinée à recueillir ses commentaires et son appréciation sur l'ensemble du projet.

L'organisme avait la responsabilité de maintenir des contacts continus avec les personnes participantes durant le projet, mais également après la fin de la participation. Il a réalisé un suivi au cours des douze semaines où la personne participante était en recherche d'emploi. Pendant le premier mois de recherche d'emploi, la personne participante rencontrait individuellement une ou un intervenant de l'organisme jusqu'à deux fois par semaine selon ses besoins. Au cours du second mois, la personne intervenante rencontrait la personne participante une fois par semaine environ. Un suivi téléphonique était également réalisé afin de maintenir sa motivation. Au cours du troisième mois, le suivi s'est effectué principalement par téléphone mais également en rencontre individuelle, selon les besoins.

Une fois que la personne était en emploi, un suivi téléphonique était réalisé auprès de celle-ci et de son employeur. Ce suivi est survenu entre la quatrième et douzième semaine suivant son embauche. L'information colligée portait sur l'ensemble du cheminement, les choix effectués par la personne participante, les ajustements apportés, les mesures utilisées et les évaluations complétées.

Une fois la participation terminée, soit douze semaines après la date de fin de participation, le personnel d'Emploi-Québec communiquait avec chacun des individus afin de procéder au suivi et évaluer la situation. Après que la liste des personnes participantes eut été établie pour toute la durée du projet, aucun contact n'a été réalisé, à moins qu'il y ait abandon. En fait, il n'y a eu que deux cas d'interruption avant terme. Chaque personne ne s'étant pas trouvé un emploi était systématiquement suivi par une agente ou un agent d'aide à l'emploi. Pour celles et ceux qui ont trouvé un emploi, la procédure du CLE prévoyait la fermeture du dossier à la quatorzième semaine de travail. Une fermeture de dossier pouvait également survenir à la demande de la personne.

Les relations et la collaboration entre le CLE et l'organisme promoteur pour l'encadrement des personnes participantes ont été bonnes. L'information circulait bien et rapidement entre le CLE et l'organisme. Finalement, l'organisme informait le CLE dès que des problèmes survenaient et ensemble, ils apportaient rapidement les ajustements nécessaires.

3.3.9 AJUSTEMENTS

Ainsi qu'il a été mentionné précédemment, aucun stage en entreprise n'a été offert. Cette option a été retirée à la suite de rencontres avec Emploi-Québec et le CRHC en vertu de l'application de l'article 18 de la Loi de l'assurance-emploi qui, dans ce cas, ne permet pas à une personne de suivre un stage continu dans une entreprise.

Un ajustement a été apporté aussi à la stratégie de promotion. En effet, dès les premiers mois de la mise en œuvre du projet, un nombre important de travailleurs de 50 à 54 ans qui avaient été informés du projet étaient très intéressés à y participer. Pour répondre à l'entente, il a été

convenu de réserver un maximum de places disponibles aux personnes de 55 ans et plus. En modifiant la stratégie de promotion, le projet a atteint sa cible en accueillant 30 % de personnes de 50 à 54 ans et 70 % de personnes de 55 à 64 ans. Pour venir en aide aux personnes de 50 à 54 ans, il a été décidé d'offrir un service en parallèle consistant en une courte démarche individuelle sur la validation des choix de carrière. Par ailleurs, une liste d'attente de participation au projet pour ce groupe d'âge a été établie.

Soulignons, enfin, que le supplément de rémunération et l'aide à la mobilité n'avaient pas encore été utilisés au moment de l'étude. En ce qui concerne le supplément de rémunération, des personnes interrogées ont fait remarquer que les syndicats pourraient trouver inacceptable ou injuste qu'un nouvel employé dans une entreprise gagne plus que les autres pour les mêmes fonctions.

Comme dernière modification, considérée cependant comme une valeur ajoutée, on a suggéré d'inclure, dès le début d'une nouvelle participation, des ateliers portant spécifiquement sur la communication et la gestion des conflits. En effet, la clientèle à laquelle s'adresse le PPTA est en soi une clientèle considérée comme relativement difficile à satisfaire au regard de ses besoins. En fait, un bon nombre de travailleurs âgés vivent des difficultés particulières, entre autres, sur le plan de la communication, situation qui les affecte particulièrement lors d'entrevues de sélection ou d'embauche avec les employeurs.

3.3.10 BILAN

FORCES DU PROJET

Le choix de l'organisme pour la gestion de ce projet, qui se base également sur ses ressources humaines, sa structure organisationnelle, son professionnalisme et son expertise, de même que sur le travail d'équipe qui poursuivait une mission commune, fait partie des points forts soulevés lors de cette étude. On reconnaît, par ailleurs, la notoriété de l'organisme ainsi que sa capacité à entretenir d'excellentes relations avec les autres organismes communautaires. Son implication dans le milieu avant la mise en œuvre du projet et le nombre élevé d'employeurs connus ou en contact avec cet organisme ont certainement facilité la mise en œuvre du projet.

L'adéquation des activités et la pertinence de leur enchaînement dans le cadre de la démarche proposée dans ce projet ont été fort appréciées.

L'approche personnalisée et holistique prenant en compte l'ensemble de la situation de l'individu grâce à une analyse des besoins rigoureuse serait aussi à la base du succès obtenu.

Les méthodes de travail retenues, qui proposaient un encadrement serré et favorisaient le maintien d'un suivi, ont constitué également des éléments importants dans la réussite de ce projet.

Les activités promotionnelles, ayant permis de faire connaître les intentions du projet aux entreprises et de sensibiliser les parties concernées, ont grandement favorisé la réussite de ce projet, puisque l'implication et la collaboration des employeurs étaient plus qu'essentiels. Il était important de promouvoir les forces des travailleurs âgés, car trop souvent les employeurs oublient les avantages que procure une main-d'œuvre mature, plus autonome, qui peut exécuter des tâches avec moins de surveillance.

Finalement, les activités et services offerts par cet organisme sont bien connus et considérés comme crédibles par les agentes et agents d'aide à l'emploi. Ensemble, ils ont développé des procédures relativement simples ne pouvant que favoriser et soutenir ce projet.

FAIBLESSES DU PROJET

Une particularité de ce projet réside dans l'expérimentation de l'approche proposée à deux groupes distincts de travailleurs âgés, soit les individus de 50 à 54 ans et ceux de 55 à 64 ans. Toutefois, le recrutement simultané de ces groupes par la même campagne de sensibilisation et de recrutement aurait pu générer des taux de participation bien différents de ceux prévus au départ. Il a donc fallu gérer a posteriori l'engouement démontré pour le projet par la clientèle la plus jeune tout en offrant des activités non prévues.

Si la qualité du projet, de l'encadrement et du suivi offert a constitué une grande force de ce projet, elle requiert, en contrepartie, un engagement soutenu de divers types de personnes intervenantes. En conséquence, dans une perspective à plus long terme, le maintien de la qualité et du niveau d'implication va nécessiter l'embauche de ressources supplémentaires, ce qui entraînera inévitablement des frais substantiels.

Même si l'ensemble des activités a généralement été fort apprécié, il semble que certaines mériteraient d'être améliorées. Par exemple, pour les déjeuners-causeries auxquels assistent les personnes participantes et les employeurs, les invitations pourraient être transmises à la suite d'une étude plus approfondie de la concordance ou de l'appariement des profils de compétences désirés et présents des deux groupes visés par cette activité.

Des personnes participantes ont mentionné que certaines activités offertes dans le cadre de la programmation étaient très ou même trop intenses, alors que d'autres apparaissaient moins attrayantes, engendrant un certain désintérêt de leur part. La démarche est certes structurée, mais relativement complexe dans l'ensemble. Il s'agit en fait d'un programme exigeant pour les personnes participantes qui, parfois, ont pu se sentir débordées et même dépassées par l'envergure des tâches qu'elles devaient accomplir dans le cadre de ce projet.

D'autres contraintes vécues par les employeurs ont pu amenuiser l'effet des incitations à la participation. Ainsi, plusieurs ont noté la complexité et les frais élevés qu'implique la gestion d'une subvention décroissante et de courte durée. Ils ont proposé d'autres options, comme l'octroi d'un crédit d'impôt.

3.4 FORMATION-APPRENTISSAGE 55

Le tableau 6 présente un cadre théorique qui résume ce projet.

Tableau 6 Cadre théorique du contrat signé pour le projet Formation-Apprentissage 55

Cible visée	Pour la Montérégie : être une personne résidente des territoires couverts par le CLE de la Haute-Yamaska ou de Marieville. Pour l'Estrie : être une personne résidente du territoire couvert par un CLE en Estrie. L'organisme promoteur devra tendre vers un résultat de 75 % de la clientèle en provenance de l'assurance-emploi (54 individus actifs ou admissibles) et 25 % de la clientèle prestataire de l'assistance-emploi (18 individus). Exceptionnellement, des personnes sans soutien public du revenu pourraient être admissibles si elles sont en mesure de démontrer qu'elles font toujours partie de la population active, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas cessé de travailler pour cause de retraite ou de préretraite et qu'elles désirent réintégrer le marché du travail.
Axes ou volets	Adaptation. Participation à la vie active. Sensibilisation et promotion.
Objectif général	Favoriser la réinsertion en emploi de 72 travailleurs âgés (36 en Haute-Yamaska et Marieville et 36 en Estrie) en leur permettant d'accroître leur employabilité dans le cadre d'une intervention en formation et en apprentissage dans des domaines liés à leurs champs d'intérêt et à leurs compétences professionnelles.
Description des activités	Activités préparatoires : développer un processus de formation et d'apprentissage en concertation avec les entreprises et les établissements d'enseignement; instaurer un système de reconnaissance des acquis scolaires et extrascolaires à partir d'un bilan de compétences; faciliter et favoriser la concertation entre les institutions, les entreprises, les syndicats et les personnes de 55 à 64 ans sur l'aspect de la sensibilisation à la problématique et à la reconnaissance des acquis. Activités d'intervention : aider les travailleurs âgés à dresser un bilan de leurs compétences transférables par une démarche de groupe d'une durée de trois semaines, à trouver des emplois réalistes et conformes à leurs attentes de même qu'aux attentes des entreprises et, enfin, les diriger vers un processus de formation et d'apprentissage qui se distinguera par sa souplesse et dont la durée totale ne dépassera pas 30 semaines; assurer un encadrement auprès de la personne confirmée dans son emploi à la suite au processus de formation et d'apprentissage pour une période de sept semaines; mettre en place un système de suivi auprès des personnes participantes qui n'auront pas été confirmées dans leur emploi à la fin du processus de formation et d'apprentissage afin de les aider dans leur recherche d'emploi.
Recrutement	En collaboration avec les RHDCC, des clientes et des clients potentiels répondant aux critères d'admissibilité au projet pourraient être dirigés vers Emploi-Québec. Un processus de repérage au dépôt de la demande d'assurance-emploi pourra être instauré, de même que l'utilisation de listes informatiques. Les clientes et les clients ainsi repérés seront dirigés de façon appropriée vers l'organisme promoteur qui pourra faire également son propre recrutement en utilisant la publicité dans les journaux. Les CLE pourront orienter des clientes et clients potentiels. La fiche de suivi d'une activité sera utilisée pour la référence vers l'organisme. Par région : Groupe 1 : février 2001 à août 2001 ; Groupe 2 : août 2001 à février 2002 ; Groupe 3 : janvier 2002 à juillet 2002.
Résultats attendus	L'organisme promoteur devra démontrer que les activités d'intervention obtiennent les résultats suivants : 72 personnes ont été admises au projet et répondent aux critères d'admissibilité; considérant que les activités de sensibilisation, de reconnaissance des acquis extrascolaires ainsi que des processus de formation et d'apprentissage ont été mis en place, le taux de réinsertion à l'emploi visé est de 80 % des personnes participantes (58) qui intègrent le processus de formation et d'apprentissage; parmi les personnes participantes qui intègrent le processus de formation et d'apprentissage, 80 % (47) doivent être en emploi à la fin de la mesure et se maintenir en emploi 6 mois après l'intervention. De plus, l'organisme promoteur développera au cours du projet, une grille d'analyse qui lui permettra d'évaluer et de mesurer les résultats en ce qui concerne les activités préparatoires. Dans l'ensemble, le projet devrait démontrer que les travailleurs âgés ayant perdu leur emploi réintègrent plus rapidement un emploi convenable dans leur champ de compétence après avoir participé à un programme de formation et d'apprentissage répondant spécifiquement à leurs besoins et à ceux de l'entreprise qui les embauche, comparativement à un groupe de prestataires de l'assurance-emploi du même groupe d'âge n'ayant pas participé au projet. Une étude concernant la satisfaction des employeurs ayant embauché un travailleur d'expérience est également prévue dans le cadre de ce projet.

3.4.1 INFORMATEURS RENCONTRÉS

Au total, douze personnes ont été rencontrées dans le cadre du projet Formation-Apprentissage 55 : trois de Granby, deux de Cowansville et sept de Sherbrooke. Un professionnel responsable, deux agents d'aide à l'emploi, un représentant d'un organisme sous-traitant et un participant ont été rencontrés à Granby et à Cowansville. Enfin, un représentant de la Direction régionale d'Emploi-Québec de l'Estrie, deux représentants de l'organisme promoteur, un représentant d'un organisme sous-traitant, deux employeurs et un participant ont été rencontrés à Sherbrooke.

3.4.2 ORGANISME PROMOTEUR

Le projet Formation-Apprentissage 55, qui est le premier PPTA à avoir été mis en place, a été rattaché à la Société de mise en valeur et développement des ressources humaines (SMVDRH) qui est un OBNL. Ce regroupement comprend également le Centre Option 45, qui œuvre depuis une dizaine d'années dans le domaine de l'emploi et de la réinsertion en emploi des individus de 45 ans et plus. Le projet a pu profiter de l'expertise acquise par le personnel de ce centre dans le secteur de l'intervention en dynamique de réinsertion et des infrastructures établies pour assurer son développement concurrentiel.

La gestion courante du projet a été assumée par le directeur du Centre Option 45 et, aussi, par un coordonnateur. Ce dernier avait pour mandat de faire connaître le projet aux personnes participantes potentielles, aux employeurs ainsi qu'aux différents partenaires, y compris les agents d'aide à l'emploi de première ligne des CLE concernés. Il devait, entre autres, procéder à la sélection et au recrutement des personnes participantes, s'assurer du bon fonctionnement du projet, répondre aux questions et aux demandes des instances gouvernementales à propos du suivi du projet et recruter des milieux de stage.

3.4.3 PROBLÉMATIQUE

La région est aux prises avec un taux de chômage élevé en raison de la fermeture récente de deux grandes entreprises manufacturières ainsi que des fermetures de postes dans diverses entreprises.

Parmi les personnes licenciées, un bon nombre ont retrouvé rapidement un emploi, mais pour celles dont la période de chômage s'est prolongée, la situation est devenue de plus en plus difficile et s'est aggravée avec le temps. Parmi ces dernières, des travailleurs âgés éprouvent des problèmes d'autant plus complexes qu'ils ont été davantage stigmatisés par leur situation comparativement aux plus jeunes. Souvent moins scolarisés, les travailleurs âgés ont de la difficulté à faire reconnaître l'expertise qu'ils ont développée dans le cadre de leur emploi antérieur. Leurs connaissances et leurs compétences ne sont d'ailleurs pas nécessairement transférables, ce qui peut s'expliquer par l'obsolescence des compétences acquises et par la modernisation des modes de production. Certains chômeurs âgés refusent un reclassement dans un poste moins prestigieux et généralement moins bien rémunéré pour des raisons pécuniaires ou simplement parce qu'un reclassement demande des apprentissages qu'ils ne sont pas toujours prêts à acquérir.

L'employeur, pour sa part, est généralement plus intéressé à investir dans une main-d'œuvre plus jeune et payée à un salaire moindre que dans le travailleur âgé qui est souvent perçu comme courant plus de risques de maladie et d'accident de travail et comme étant plus exigeant sur le plan des conditions de travail.

3.4.4 HISTORIQUE DU PROJET

Sur la base de son expertise de même que de ses réflexions quant à la situation des travailleurs âgés, la SMVDRH a soumis un projet à un groupe de travail du ministère à Québec. Le projet s'adressait aux travailleurs âgés de l'Estrie et de la Montérégie.

Ce projet a été complémentaire à ceux déjà disponibles dans les régions concernées en ce sens qu'il s'est adressé à une clientèle âgée de 55 ans et plus et qu'il a prévu la réalisation d'un bilan des compétences. Ce bilan est un exercice généralement réservé aux personnes qui possèdent des compétences au niveau professionnel et non à des ouvriers. De plus, le projet a reposé sur la reconnaissance des acquis expérientiels des travailleurs âgés, sur la mise à niveau de leurs connaissances par une formation adaptée, dite sur mesure, et par l'alternance entre la formation et le stage en milieu de travail, de manière à favoriser et faciliter le transfert des connaissances acquises. Le projet a débuté en janvier 2001 et a duré 21 mois.

3.4.5 DESCRIPTION DU PROJET

Ce projet avait pour but la reclassification professionnelle des travailleurs âgés. Il prévoyait trois grandes phases ou étapes. La première était d'une durée de trois semaines. Elle consistait en une démarche individuelle où la personne participante devait réaliser un bilan de ses expériences. La seconde consistait en une formation professionnelle de niveau secondaire qui était offerte sur une base intensive avec reconnaissance des acquis. Elle prévoyait 300 heures de formation et était attestée par la Commission scolaire. La troisième phase, d'une durée de 27 semaines, prévoyait la poursuite de la formation en alternance avec un stage en entreprise. Les apprenants passaient deux jours sur cinq en classe, alors que le reste de la semaine se déroulait dans une entreprise.

Au moment de la première phase qui portait sur la réalisation du bilan des expériences, les travailleurs âgés étaient invités à cerner leurs savoirs, leur savoir-faire, leurs aptitudes et leurs centres d'intérêt pour les réinvestir dans un nouveau projet d'emploi. Cette première étape a été entièrement réalisée par les conseillères et conseillers en orientation du Centre Option 45. Cette série d'activités a fait appel à de l'animation, à des ateliers et à des rencontres individuelles et de groupe. Cette démarche a permis à la personne de bien définir ses acquis, ses compétences ainsi que ses centres d'intérêt et ses aptitudes. En plus de lui permettre de déterminer ses besoins de formation, le processus a favorisé chez l'individu le développement de compétences interpersonnelles comme, entre autres, la résolution de problèmes, la communication, de même que la socialisation.

La seconde phase, qui était celle de la formation scolaire dans un métier en demande, a été confiée à des établissements d'enseignement accrédités par le ministère de l'Éducation (MEQ).

La troisième phase, qui consistait en un stage en entreprise, représentait une phase cruciale à l'intérieur du projet. Ce stage qui faisait appel à un pairage entre une personne participante et un employeur a nécessité un investissement majeur de la part du promoteur. Pendant le stage, la personne participante recevait toujours son allocation de participation. Il fallait par conséquent que chaque employeur concerné soit sensibilisé au bien-fondé du projet dans le but de favoriser son adhésion entière à celui-ci. De fait, le coordonnateur devait faire la démonstration auprès de chaque employeur de la pertinence et de la rentabilité de son adhésion au projet ainsi que des avantages liés à l'accueil et à l'embauche de travailleurs âgés. Selon les personnes interrogées, les préjugés des employeurs apparaissaient nombreux et bien ancrés. Pour parvenir à ses fins, le coordonnateur s'est appuyé régulièrement sur les résultats d'une étude qui confirmait la valeur des travailleurs d'expérience.

Il est à noter que pour ce projet, comme d'ailleurs pour celui qui a été décrit précédemment, il s'avérait initialement impossible pour les prestataires de l'assurance-emploi de pouvoir réaliser une formation ou un stage continu en entreprise dans le cadre d'un PPTA tout en percevant leur assurance-emploi. Pour permettre la réalisation de formation ou de stages, les prestataires de l'assurance-emploi qui ont participé à ce projet ont cessé de recevoir leurs prestations et se sont vu offrir plutôt une allocation de participation de la part d'Emploi-Québec équivalente à leurs prestations de l'assurance-emploi.

Quatre formations différentes ont été offertes dans le cadre de ce projet afin de combler les besoins du marché du travail tout en correspondant aux caractéristiques et aux centres d'intérêt des personnes participantes. Ces formations sont le service à la clientèle, la gestion des approvisionnements et des stocks, l'opération de la machinerie industrielle et la supervision d'équipes de travail.

Enfin, une fois le projet de formation terminé, les personnes participantes avaient accès à différents services du Centre Option 45 pendant six mois. Il s'agissait du Service de placement, du Club de recherche d'emploi et du Centre de documentation. Aussi, pour cette même période, des suivis individuels ont été offerts aux personnes participantes.

3.4.6 CLIENTÈLE PARTICIPANTE

Le projet s'est adressé aux personnes de 55 ans et plus qui avaient perdu leur emploi et qui désiraient réintégrer éventuellement le marché du travail. Évidemment, comme il s'agissait de formation professionnelle ciblée, les travailleurs âgés devaient y adhérer tout en démontrant des aptitudes minimales dans le domaine visé par l'une ou l'autre des formations offertes dans le cadre du projet.

Le projet visait des personnes licenciées en groupe ou individuellement. Lorsque des personnes sont mises à pied, les plus employables à court terme sont généralement réembauchées dans les mois qui suivent leur licenciement. D'autres suffisamment qualifiées peuvent également se trouver un emploi pendant leur période de chômage. Celles qui restent sont souvent les moins qualifiées et possiblement les plus affectées par le découragement ou la perte de motivation à la suite de leurs tentatives infructueuses pour se trouver un emploi. Il est donc fort probable que plusieurs de ces personnes ayant participé au projet soient dans cette situation.

Les personnes participant à ce projet ont été pour la plupart recrutées grâce à la campagne de publicité réalisée dans les journaux, à la télévision et par affichage dans les CLE concernés. De plus, des séances d'information ont été organisées auprès des chefs d'équipe des CLE pour leur permettre d'être bien informés relativement au projet. Cette dernière activité a ainsi permis aux CLE de collaborer au recrutement de personnes qui étaient admissibles au projet. En fait, environ 10 à 15 % de la clientèle totale ont été aiguillés par les CLE.

Si l'organisme a décidé de l'admissibilité des personnes candidates, la décision finale ainsi que l'inscription officielle revenaient aux CLE.

Soulignons enfin que six groupes d'une douzaine de personnes participantes chacun avaient été prévus dans le cadre de ce projet, soit trois à Sherbrooke et trois à Granby.

3.4.7 COLLABORATION

L'organisme promoteur a compté sur des entreprises, comme partenaires, de même que sur des établissements d'enseignement, comme sous-traitants. L'organisme a également profité d'une

collaboration précieuse de la part des tables de concertation des régions de l'Estrie et de la Montérégie. Les partenaires et sous-traitants sont décrits plus en détail ci-après.

Pour recruter des entreprises actives dans les domaines de chacune des formations offertes dans le cadre de ce projet et s'assurer de leur collaboration, l'organisme a dû réaliser plusieurs activités de sensibilisation et de recrutement auprès des employeurs potentiels des régions de Sherbrooke et de Granby. De fait, le promoteur du projet a pu constater jusqu'à quel point les entreprises qui ont accueilli les stagiaires étaient peu sensibilisées à la problématique des travailleurs âgés. Il a donc été nécessaire de convaincre les employeurs de l'importance de leur contribution et de leur rôle à titre de partenaire à la formation, le stage demeurant un temps d'apprentissage privilégié. Les ententes ont été difficiles à conclure et à faire respecter puisque l'on exigeait que les entreprises s'engagent à accueillir, encadrer et former une personne participante pour une durée de stage définie au préalable. Il faut comprendre néanmoins que les employeurs n'ont pas toujours disposé du temps nécessaire à l'encadrement et que la formation d'une ou d'un stagiaire n'est pas toujours prioritaire dans une entreprise.

Pour la réalisation de ce projet, l'organisme a mis à profit l'expertise de deux établissements d'enseignement de formation professionnelle accrédités par le MEQ, soit le Centre de formation du 24 juin de Sherbrooke ainsi que le Centre de services aux entreprises de la Haute-Yamaska de Granby. C'est une relation d'affaires dûment définie par un contrat qui a tissé les liens entre l'organisme et ces deux établissements d'enseignement. Ces derniers démontrent une grande expertise et possèdent également une solide réputation de formation professionnelle dans leur région respective. De surcroît, comme le promoteur a eu recours à un appel d'offres pour la sélection de ces deux sous-traitants, il a pu vérifier, avant de s'engager, la possibilité d'assurer un arrimage adéquat entre les objectifs visés par le projet et les services proposés par les deux soumissionnaires. À titre d'institutions d'enseignement professionnel, les centres de formation retenus avaient déjà expérimenté des façons de faire qui les préparaient à conclure des ententes d'achat de formation sur mesure dite andragogique. Par ailleurs, ils se sont montrés très ouverts et disposés à collaborer dans une démarche pouvant impliquer des ajustements dans les activités en cours de mandat.

Soulignons finalement l'étroite collaboration des représentantes et représentants des tables de concertation qui regroupent, entre autres, le centre local de développement (CLD), les RHDCC, le CLE, des entreprises privées et publiques qui ont également apporté leur aide pour le repérage des milieux de stage en entreprise.

3.4.8 RÉALISATIONS

IMPLANTATION ET SUIVI DU PROJET

Ce projet a été présenté aux deux directions régionales concernées au moment de l'annonce de la signature de l'entente Canada-Québec portant sur les PPTA, Formation Apprentissage 55 ayant été le tout premier PPTA.

Les tâches associées au suivi du projet ont nécessité de la part de l'organisme et des directions régionales concernées un investissement considérable en raison, notamment, du retard dans l'approbation du projet.

Dans le cas présent, les directions régionales ont d'abord dû définir la nature de leur collaboration et se répartir des rôles dans l'exécution des tâches relatives au suivi du projet. Elles se sont alors partagé le suivi administratif, y compris la gestion financière, de même que le suivi sur le terrain, veillant à ce que le projet se réalise conformément aux prévisions. Elles

devaient également approuver les propositions de modifications en cours d'implantation. En fait, à Granby, la personne désignée a effectué le suivi administratif alors qu'à Sherbrooke, celle qui a été nommée devait veiller au bon déroulement des activités de concert avec l'organisme promoteur. Afin de faciliter la tenue des livres comptables de chaque direction régionale, les responsables ont convenu que les sommes allouées seraient réparties également dans les deux milieux visés et conservées régionalement.

Le versement de la subvention à l'organisme promoteur s'est fait sur une base mensuelle et sur présentation des dépenses en coût réel. Cette procédure a très bien fonctionné, mais elle s'est révélée assez exigeante et a nécessité, pour les besoins de la vérification comptable, qu'une nouvelle ventilation soit présentée dès qu'il y avait une modification au projet, par exemple, un retard dans l'offre d'une activité. Comme ce projet a connu certaines difficultés de recrutement et que les formations ont débuté plus tard que prévu, il a fallu revoir la ventilation des coûts. Pour tenir compte de la particularité du projet, présent dans deux régions, il fut convenu que la décision de procéder au paiement serait prise à Granby et que des parts identiques seraient versées simultanément dans chaque région.

3.4.9 AJUSTEMENTS

Un premier ajustement important fut la révision à la baisse du nombre de groupes et de personnes participantes. Au départ, six groupes, d'une douzaine de personnes participantes chacun, avaient été prévus. En raison des difficultés de recrutement de la clientèle, cinq groupes auront finalement été constitués. Ainsi, deux sessions plutôt que trois ont été offertes dans la région de la Montérégie, alors que le dernier groupe de l'Estrie réunissait un peu moins d'une dizaine de personnes participantes.

Dans l'ensemble, les activités prévues dans chacun des quatre programmes de formation ont été réalisées, à l'exception de celle portant sur le logiciel Access. Ce retrait s'explique par l'absence, en raison d'un congé de maladie, de la ressource professorale retenue, qui n'a pas été remplacée. Quelques personnes ont également souligné certaines difficultés liées au taux de roulement du corps professoral. En fait, plusieurs professeurs se seraient succédés pour offrir un même contenu de formation en peu de temps.

L'organisation de la dernière partie de la formation, qui privilégiait au début une alternance formation de deux jours et stage de trois jours par semaine, a également été révisée à la demande des personnes participantes et des employeurs. Il fut ainsi convenu de séparer entièrement les deux phases, soit la formation et le stage, de sorte que les personnes participantes terminent leur formation scolaire avant de pouvoir commencer leur stage en entreprise.

Enfin, le promoteur a constaté certaines lacunes entourant la tenue des stages, comme le manque d'encadrement pendant le stage et le non-respect du cadre du stage, c'est-à-dire de ce qui était prévu dans le contrat de formation. Il a corrigé la situation en s'adjoignant les services d'une conseillère en formation qui devait assurer un meilleur suivi auprès de chaque personne participante pendant son séjour en entreprise.

3.4.10 BILAN

FORCES DU PROJET

La notoriété de l'organisme promoteur, reconnu comme étant une organisation sérieuse qui dispose de ressources suffisantes pour soutenir les initiatives entreprises, a été l'un des facteurs

déterminants de la réussite de ce projet. Cet organisme pouvait compter aussi sur d'excellents contacts dans les régions concernées. De plus, il est bien reconnu pour la qualité de ses campagnes de promotion et de publicité pour les services rendus à la clientèle.

Les nombreux contacts avec le réseau des CLE et les deux directions régionales concernées ont également été très satisfaisants.

La souplesse, de même que l'innovation, c'est-à-dire l'expérimentation de nouvelles approches ou de nouvelles pratiques, ont sûrement contribué au succès de ce projet. Les nombreuses modifications et nombreux ajustements apportés au projet en vue de corriger des situations non prévues ou imprévisibles en témoignent.

Le projet devrait finalement octroyer des attestations officielles de la Commission scolaire. On s'est inspiré de ce qui s'offre au personnel professionnel, c'est-à-dire l'établissement d'un profil de compétences, du style portfolio. Le fait de recevoir une attestation dûment reconnue de ses compétences réelles semble être une initiative qui favorise grandement l'atteinte des objectifs visés dans ce projet. La délivrance d'un diplôme officiellement reconnu, témoignant de la vérification théorique et pratique de ses connaissances et compétences, devrait permettre, en principe, de conserver ou de retrouver un emploi plus facilement, en cas de mise au chômage.

Dans ce projet, il ne semble pas y avoir eu beaucoup d'interruptions avant terme et lorsque cela s'est produit, les raisons invoquées ne concernaient nullement le projet lui-même. En fait, deux personnes ont quitté le projet en cours de participation, l'une parce qu'elle a pu trouver un emploi, et l'autre, pour des problèmes de santé.

FAIBLESSES DU PROJET

Une des difficultés pouvant affecter la mise en œuvre et la réalisation d'un tel projet était liée au fait que celui-ci s'est développé dans deux régions simultanément, ce qui a impliqué l'existence de deux régimes spécifiques à instaurer. De plus, les distances parcourues ne facilitaient aucunement le travail d'une seule et même équipe qui devait recruter la clientèle participante, concevoir et mettre en place les services et trouver des milieux de stage.

Le recrutement des personnes participantes s'est avéré plus difficile que ce qui avait été prévu. La clientèle visée est généralement isolée et se retrouve en dehors des réseaux habituels du marché du travail. Entre autres, les travailleurs de 55 ans et plus ne fréquentent pas ou encore, ne visitent que très rarement leur CLE. Le recrutement a été difficile aussi en raison du choix des métiers retenus. Ces métiers ne plaisent ni ne conviennent pas nécessairement à toutes les personnes qui auraient été intéressées à participer au projet.

Chaque formation, qui devait tenir compte de la reconnaissance des acquis expérientiels, a été offerte à un groupe passablement hétérogène. Cette situation a compliqué l'organisation de la formation en groupe. Il fallait concilier l'existence du groupe d'apprenantes et d'apprenants, des besoins différenciés de formation de chacun d'entre eux ainsi que l'élaboration d'un programme standardisé de formation. À titre d'exemple, pour un groupe donné qui suivait le même cours de langue seconde au même moment, certaines personnes ne connaissaient aucun mot d'anglais, alors que d'autres parlaient couramment cette langue. Des personnes participantes ont avoué se sentir fort loin d'un processus de formation sur mesure, réellement adapté à leurs besoins.

La mise en œuvre du projet est également apparue plus exigeante que ce à quoi l'on s'attendait. Il a fallu inventer des pratiques nouvelles pour répondre aux besoins, ce qui a nécessité plus de temps et de ressources que ce qui était prévu.

Des personnes participantes ont souligné le manque de stabilité du corps professoral qui a entraîné l'impossibilité d'accéder à certains cours, faute d'enseignant. La durée du projet de formation pourrait expliquer cet état de fait causant des désagréments aux personnes responsables du projet et, surtout, aux personnes participantes.

Pour garantir la tenue des cours et éviter que le stagiaire ne soit laissé à lui-même et qu'il échoue dans sa tentative de réaliser les objectifs poursuivis et de transférer ses apprentissages, l'apport d'une ressource affectée à l'encadrement et au suivi des milieux de stage semble une approche prometteuse.

Finalement, le choix de milieux de stage a été une tâche très difficile. Le repérage de milieux correspondant aux exigences du projet, aux limites et aux attentes salariales des travailleurs âgés a été une responsabilité apparemment colossale. Une bonne sélection de milieux de stage n'a pu assurer à elle seule que l'encadrement ainsi que le suivi de la stagiaire ou du stagiaire s'accomplissent de façon satisfaisante. Également, la signature d'un contrat de stage de même que l'utilisation d'un cahier de formation n'auraient pas suffi pour assurer le succès des stages en entreprise.

Quoiqu'il soit encore trop tôt pour se prononcer de façon définitive, plusieurs personnes interrogées ont mentionné que peu de travailleurs âgés ont pu se trouver un emploi après leur participation à ce projet. Cette situation apparaîtrait d'autant plus difficile à accepter pour certains individus du fait de l'investissement auquel ils ont consenti en s'engageant pleinement dans un tel projet. Ces personnes allèguent également que les responsables du projet ont laissé croire que tout allait bien se passer, que tous les espoirs semblaient permis. Or, ces individus ont constaté, par la suite, que ça ne fonctionnait pas pour eux, ni pour les autres. L'échec a alors été d'autant plus démoralisant.

3.5 ENTREPRISES D'ENTRAÎNEMENT

Le tableau 7 présente un cadre théorique qui résume ce projet.

Tableau 7 Cadre théorique du contrat signé pour le projet Entreprises d'entraînement

Clientèle visée	Travailleurs âgés sans emploi depuis moins d'un an ou en emploi précaire, qui possède une formation ou une expérience de travail pertinente pour le poste offert par les entreprises d'entraînement et qui doivent actualiser leurs connaissances pour intégrer le marché du travail. Sont admissibles les prestataires de l'assurance-emploi, les prestataires de l'assistance-emploi et les personnes sans soutien public du revenu.
Axes ou volets	Participation à la vie active. Sensibilisation et promotion.
Objectif général	Intervenir auprès de 60 travailleurs âgés sans emploi ou en emploi précaire en leur offrant les possibilités d'acquérir des compétences et d'améliorer celles qu'ils possèdent déjà dans l'un ou plusieurs des domaines comme le secrétariat, la bureautique, la comptabilité, les ventes, les achats, l'informatique, l'infographie, les ressources humaines, la communication, le marketing et la traduction. Pinart International : Intégrer ou maintenir en emploi 20 personnes participantes âgées de 55 à 64 ans; sensibiliser 125 entreprises sur l'expertise et les connaissances des travailleurs âgés. Alinov : Intégrer ou maintenir en emploi 20 personnes participantes âgées de 55 à 64 ans; sensibiliser 125 entreprises sur l'expertise et les connaissances des travailleurs âgés. Abrimex : Intégrer ou maintenir en emploi 20 personnes participantes âgées de 55 à 64 ans; sensibiliser 125 entreprises sur l'expertise et aux connaissances des travailleurs âgés.
Description des activités	Le mode de formation et d'apprentissages exclusif aux entreprises d'entraînement est basé sur un environnement dynamique où les échanges commerciaux virtuels et interpersonnels entre entreprises d'entraînement permettent de simuler la réalité d'un milieu de travail et où chaque travailleur se voit confier une fonction spécifique lui permettant de mettre à jour ses compétences et de maîtriser plusieurs logiciels informatiques utilisés couramment dans l'occupation convoitée. Le rythme de formation est adapté à chaque personne participante pour favoriser le processus d'apprentissage. De plus, les entreprises établiront pour tous les travailleurs âgés leur profil de compétences et les soutiendront dans leur recherche active d'un emploi. La durée maximale de participation à l'entreprise est fixée à 25 semaines pour chaque individu.
Recrutement	Les entreprises d'entraînement ont la responsabilité du recrutement et de la sélection des personnes admissibles. Les CLE pourront collaborer en aiguillant leur clientèle. Dans le cas d'Abrimex, l'organisme communautaire La Coalition participera également au recrutement et à la sélection puisqu'il rencontre régulièrement cette clientèle et est très sensibilisé à ses besoins. Les personnes sélectionnées devront rencontrer leur agente ou agent d'aide à l'emploi afin d'établir leur soutien du revenu.
Résultats attendus	Les trois entreprises d'entraînement visent l'intégration ou le maintien en emploi de 48 travailleurs, soit un taux de placement équivalent à 80 % des travailleurs âgés qui participeront au projet (60). Toutes les personnes participantes auront un plan personnalisé de maintien en emploi. Plus de 375 employeurs seront sensibilisés à l'expertise et aux connaissances que peuvent leur apporter ces travailleurs âgés. Le projet bénéficiera à l'ensemble des entreprises d'entraînement au Canada, car il permettra de définir des activités de soutien et de perfectionnement adaptées aux besoins de cette clientèle, de procéder à l'identification des types de postes qui leur sont plus facilement accessibles et de reconnaître les compétences transférables essentielles. Pinart International : 80 % de placement; toutes les personnes participantes auront un plan personnalisé de cheminement vers l'emploi; sensibilisation d'au moins 125 entreprises. Alinov : 80 % de placement; toutes les personnes participantes auront un plan personnalisé de cheminement vers l'emploi; sensibilisation d'au moins 125 entreprises; identification des activités de soutien et de perfectionnement adaptées aux besoins de cette clientèle; détermination des types de postes qui lui sont plus facilement accessibles; reconnaissance des compétences transférables essentielles. Abrimex : 80 % de placement; toutes les personnes participantes auront un plan personnalisé de cheminement vers l'emploi; sensibilisation d'au moins 125 entreprises.

3.5.1 INFORMATEURS RENCONTRÉS

Au total, seize personnes ont été rencontrées. En plus de la responsable du projet au Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE), on a rencontré quinze personnes dans trois régions distinctes. Alinov Québec couvre la région de la Mauricie et pour cette entreprise, sise à Trois-Rivières, un responsable du projet au CLE, un gestionnaire de l'entreprise, un employeur et un participant ont été interrogés. Pinart International couvre la région de Lanaudière, surtout les localités de Repentigny, Terrebonne et Joliette. À Repentigny, deux responsables du projet, soit un de la Direction régionale de Lanaudière et un du CLE, ainsi que deux gestionnaires de l'entreprise ont été interrogés. Afin de connaître le projet d'Abrimex de Drummondville, on a rencontré deux professionnels responsables du projet, soit un pour la Direction régionale du Centre-du-Québec et un pour le CLE, le gestionnaire de l'entreprise, un employeur et trois participants. Cette entreprise couvre un vaste territoire. Les personnes participantes viennent généralement de Drummondville, Nicolet, Victoriaville, Plessisville et de Acton-Vale.

3.5.2 ORGANISME PROMOTEUR

Le RCEE regroupe des entreprises au Québec, en Ontario et dans les Maritimes. Sa mission est d'offrir des services diversifiés. Le RCEE doit faire la promotion des services fournis par ses membres et travailler à leur financement. Il organise chaque année différents événements, tels que la foire commerciale et l'assemblée générale, et met sur pied des projets spéciaux qui permettent d'accroître et de bonifier le travail réalisé par les entreprises d'entraînement.

Les entreprises d'entraînement simulent les diverses activités d'entreprises réelles. Elles permettent non seulement de consolider les compétences d'une personne dans le domaine où elle a déjà une expérience de travail, mais l'aident aussi à acquérir de nouvelles compétences.

Ces entreprises offrent des ateliers et des activités d'accompagnement de telle sorte que les personnes participantes ont la possibilité de mettre immédiatement en pratique ce qu'elles apprennent. En d'autres termes, et par analogie, le mode de fonctionnement d'une entreprise d'entraînement ressemble de près aux stages en milieu de travail, la grande différence résidant dans le fait qu'il n'y a pas d'impact financier réel puisqu'il s'agit d'activités simulées. Même si aucune somme d'argent n'est véhiculée et que les produits sont fictifs, des transactions et des documents administratifs sont utilisés. À l'image d'une véritable entreprise, on retrouve dans l'ensemble des entreprises d'entraînement un service des ressources humaines qui a la tâche de s'occuper du recrutement et de la sélection, un service de marketing qui met en place des stratégies de vente et un service de ventes qui s'occupe des transactions et des livraisons, en plus du personnel de la comptabilité et du secrétariat.

Les entreprises d'entraînement sont présentes dans les domaines du secrétariat et de la bureautique ainsi que dans ceux de la comptabilité, de la gestion, de la vente et de l'achat au niveau international, de l'informatique, de l'infographie, des ressources humaines, des communications et du marketing, de la traduction et de l'archivistique, du commerce international et de la gestion de transport. Elles offrent la possibilité d'acquérir ou de mettre à jour des compétences relatives à l'utilisation des plus récents logiciels informatiques, ainsi qu'à celle d'outils de communication et de matériel informatique à la fine pointe de la technologie, aux processus d'affaires et au commerce international, au mentorat et à l'esprit d'équipe.

De plus, les entreprises d'entraînement peuvent seconder sans frais les employeurs qui désirent embaucher un travailleur âgé. Les services offerts sont, entre autres, la référence de personnes candidates répondant aux besoins réels de l'entreprise, l'information transmise quant à leurs compétences sur les plans professionnel, technique et personnel et la présentation de réalisations faites en entreprise d'entraînement.

L'entreprise d'entraînement mise sur le principe de la transférabilité des compétences pour améliorer l'employabilité d'une personne, c'est-à-dire ses chances de trouver un nouvel emploi dans un domaine similaire ou comparable à celui précédemment occupé. Chaque entreprise d'entraînement incite la personne participante à chercher et à trouver un emploi, lui accordant l'aide et le temps nécessaires.

Par un PPTA, le RCEE veut sensibiliser 375 employeurs, soit 125 par entreprise d'entraînement, aux problèmes que vit le travailleur âgé. Cette campagne de promotion et de sensibilisation devrait permettre d'augmenter de façon significative le taux de placement de travailleurs âgés en entreprise. C'est d'ailleurs par cet indicateur que la direction du projet veut mesurer l'efficacité de sa campagne de promotion et de sensibilisation.

Chaque entreprise d'entraînement a une responsabilité locale, la coordination étant assurée par le RCEE. Ce dernier offre un encadrement soutenu et doit développer les outils d'évaluation. Il donne accès pour ses membres à des services et à un support apprécié.

Pour réaliser ce projet, trois entreprises d'entraînement ont été choisies. Elles sont présentées succinctement ci-dessous.

ALINOV QUÉBEC

Alinov Québec existe depuis six ans. Elle offre 35 postes de travail. Normalement, elle accueille des personnes participantes dont l'âge varie entre 18 et 64 ans. Pour le projet, l'entreprise a réservé six postes aux travailleurs âgés qui, depuis le début du projet, ont toujours été occupés. Les postes disponibles s'adressent aux cols blancs. Alinov est également la seule entreprise à offrir une formation sur les normes ISO. Elle compte cinq employés permanents, à temps plein, dont quatre intervenants ainsi qu'un directeur. Une cinquième personne est engagée à temps partiel, soit pour l'équivalent de 15 heures par semaine, et est responsable du soutien technique en informatique. Un des intervenants s'occupe surtout des travailleurs âgés, une est conseillère en emploi et deux sont responsables du soutien technique aux opérations. Le premier est chargé des cours de marketing et de langues secondes et l'autre agit à titre de responsable de la comptabilité, des achats et de l'approvisionnement. L'entreprise de Trois-Rivières favorise une rotation continue et obligatoire des postes. De fait, chaque travailleur âgé occupe chacun des types de postes de travail disponibles pendant son séjour.

PINART INTERNATIONAL

Cette entreprise qui compte un total de 30 postes de travail, recourt aux services d'un cadre, d'un conseiller en main-d'œuvre et d'une personne responsable de la formation. Comparativement aux deux autres entreprises qui participent au projet, Pinart International n'est pas rattaché à un établissement d'enseignement. Les personnes participantes sont invitées à choisir un secteur d'activité et ils y travaillent généralement pendant toute la durée de leur projet. Pinart International souhaite que chaque personne participante se familiarise avec un seul poste de travail. Il est cependant possible à un individu de procéder à un changement en cours de participation.

ABRIMEX

Le personnel permanent d'Abrimex est formé d'un directeur, d'un conseiller en emploi responsable du volet emploi et d'un directeur technique responsable de la formation en comptabilité. L'entreprise accueille simultanément une trentaine de personnes participantes de tous les âges qui sont obligés d'occuper un même poste de travail pour toute la durée de leur participation.

3.5.3 PROBLÉMATIQUE

Peu importe la région dans laquelle se situe l'entreprise, il semble que le marché du travail soit actuellement en pleine évolution. Les entreprises, tant publiques que privées, ont récemment dû procéder à la rationalisation de leurs effectifs. Maintenant que la situation économique reprend de la vigueur, les entreprises sont à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée. Cette reprise survient au moment où les indices du vieillissement de la population sont de plus en plus clairs et où les employeurs réalisent qu'il leur faudra garder le plus longtemps possible, sur le marché du travail, leurs travailleurs d'expérience. Si la retraite anticipée a eu pour effet d'évacuer du monde du travail plusieurs travailleurs âgés, d'autres circonstances économiques ont fait en sorte que plusieurs d'entre eux sont arrivés tardivement sur le marché du travail. Dans le cas de ces derniers, on constate qu'ils n'ont pu accumuler des fonds de retraite suffisants pour quitter leur emploi. Nous pensons, par exemple, aux travailleurs autonomes ou aux autres dont l'expérience de travail n'est aucunement reconnue sur le marché du travail.

3.5.4 HISTORIQUE DU PROJET

Le RCEE a été sollicité au moment où les fonds devenaient disponibles pour l'implantation de PPTA. Après avoir analysé la faisabilité d'un projet, la direction et le conseil d'administration ont donné leur accord pour le mettre en œuvre et le gérer. Le projet a démarré en février 2001 à la suite de l'embauche de la coordonnatrice. La durée du projet a été de 19 mois.

3.5.5 DESCRIPTION DU PROJET

Le projet visait à développer des outils et des services adaptés spécifiquement aux besoins des travailleurs âgés et à sensibiliser également les employeurs à l'embauche de ces travailleurs d'expériences. Plusieurs stratégies ont été utilisées par les entreprises d'entraînement telles, entre autres, la réalisation de sondages et d'appels téléphoniques et l'utilisation des médias. De plus, Alinov Québec, pour sa part, a pris contact avec une centaine d'employeurs pour les inviter à assister à des déjeuners-causeries auxquels assisteraient les travailleurs d'expérience. À cette invitation se sont ajoutées des activités de promotion dont un plan de communication. Dans le cas d'Abrimex, les personnes participantes ont bâti un document audiovisuel qui présentait l'entreprise aux employeurs et ont développé un programme de stage en entreprise d'une durée de deux semaines. Ce stage a été proposé sur une base optionnelle à l'ensemble des personnes participantes de l'entreprise.

3.5.6 CLIENTÈLE PARTICIPANTE

Pour être admissible, la personne devait être âgée de 55 à 64 ans; elle ne devait pas travailler plus de quinze heures par semaine et ne devait pas être préretraîtée. La personne devait posséder une formation ou une expérience de travail pertinente pour le poste occupé dans l'entreprise et devait avoir besoin d'aide pour réintégrer le marché du travail.

Les entreprises, dans le cadre du projet, accueillaient autant les hommes que les femmes avec un haut niveau de formation qui ont occupé des emplois de cols blancs, de gestion ou, encore, d'administration pendant de nombreuses années.

Au moment de l'entrevue de sélection, plusieurs des travailleurs d'expérience éprouvaient de la difficulté à parler de leurs compétences et de leurs expériences de travail. De fait, plusieurs n'avaient jamais été soumis à un tel exercice. Pour certains, à titre de directeur ou d'employeur, ils avaient souvent été appelés à faire passer des entrevues et non à y être soumis. C'est pourquoi l'entreprise leur a enseigné les différentes techniques d'entrevue en soulignant l'importance de l'entrevue dans une démarche de recherche d'emploi. Ces personnes sont

souvent inactives et isolées socialement, ce qui affecte leur estime de soi et explique certaines craintes et angoisses vécues au moment d'une entrevue.

Parce que la plupart des travailleurs âgés se sont trouvés durant plusieurs années au même endroit, leur connaissance du marché du travail actuel est généralement restreinte. C'est ce qui préoccupait le plus ces personnes, encore plus que le manque de connaissances dans des domaines comme l'informatique.

Certaines des personnes participantes ont éprouvé également un problème de surestimation de leurs compétences. En effet, certains avaient tendance à prétendre tout connaître souvent pour dissimuler leur insécurité et leur angoisse. Cela est survenu plus fréquemment chez des hommes ayant occupé un poste de professionnel ou de cadre qui exigeait de nombreuses compétences.

3.5.7 COLLABORATION

Pour l'ensemble des entreprises d'entraînement, des entreprises de leur région respective ont été leurs principaux partenaires en agissant à titre de parrain. Elles ont fait appel au parrainage pour accroître leur crédibilité et obtenir des informations stratégiques sur le marché du travail de manière à assurer la pertinence de la formation offerte. Elles comptaient sur des échanges de services pour réaliser leur mandat. Chaque entreprise s'associait généralement à trois ou quatre parrains qui lui fournissaient, entre autres, des copies de formulaires administratifs ainsi que des catalogues de produits et l'informaient des processus en vigueur. En échange, les entreprises d'entraînement ont fait connaître les produits de leurs parrains tout en leur offrant une banque de main-d'œuvre qualifiée et déjà entraînée. Chaque entreprise avait donc des contacts réguliers avec d'autres entreprises actives dans différents secteurs et avec lesquelles elles ont établi des échanges de services. Ces collaborations ont été à la base même de leur existence virtuelle. Finalement, dans le cas d'Abrimex, un autre partenaire s'est ajouté, soit La Coalition de Drummondville qui œuvre auprès des femmes de 45 ans et plus et effectue une très large part du recrutement pour cette entreprise d'entraînement.

Dans le cas d'Alinov Québec et d'Abrimex, les sous-traitants sont respectivement le Cégep de Trois-Rivières et le Collège d'affaires Ellis de Drummondville. Alinov Québec est affiliée au Cégep de Trois-Rivières. Les intervenantes et intervenants sont rémunérés par ce collège et l'entreprise est rattachée administrativement aux Services de formation continue de cet établissement d'enseignement. Des professeurs du Collège d'affaires Ellis en informatique et en anglais se joignent au personnel d'Abrimex. Ils sont engagés à titre de contractuels et le Collège facture la formation donnée par son personnel même si l'entreprise est affiliée au Collège, qui est un établissement privé reconnu dans la région depuis fort longtemps. L'entreprise occupe des locaux d'un des bâtiments du Collège.

3.5.8 RÉALISATIONS

IMPLANTATION ET SUIVI DU PROJET

Les projets ont été mis en œuvre dans les entreprises de la façon prévue. Leur réalisation a nécessité le développement d'indicateurs de rendement qualitatifs et quantitatifs de même que l'établissement de diverses stratégies de collecte d'informations. Avec ces données, les gestionnaires devaient être en mesure d'estimer le nombre de semaines nécessaires pour assurer l'efficacité du projet auprès des travailleurs d'expérience. Ces estimations permettaient de définir les balises du projet relatives à sa durée, à ses approches, à ses interventions et à ses activités de soutien et de perfectionnement. Il s'agissait, somme toute, d'adapter le projet aux besoins et aux champs d'intérêt de cette clientèle d'expérience.

Dans l'ensemble, les activités d'implantation se sont déroulées comme il était prévu. Grâce au suivi régulier apporté au déroulement du projet, plusieurs adaptations ont été apportées en fonction des besoins de cette clientèle plus âgée. À cet effet, des rencontres ont été organisées avec Emploi-Québec. Réalisées au besoin, elles consistaient généralement en des échanges d'information. D'autres rencontres ont été prévues aussi entre le RCEE et chacune des trois entreprises d'entraînement concernées.

RECRUTEMENT DES PERSONNES PARTICIPANTES

Le recrutement de ces travailleurs d'expérience s'est fait en collaboration avec les CLE dans les trois régions. Chaque entreprise a mis en place diverses formes de publicité comme des dépliants, des annonces dans les journaux locaux ou des collaborations pour la référence des personnes avec des organismes locaux, par exemple, La Coalition de Drummondville qui s'occupe des personnes de 45 ans et plus.

Dans la région de Trois-Rivières, la majorité des personnes participantes ont été dirigées vers les entreprises par le CLE. Cette situation un peu particulière est liée au fait que cette région connaissait un taux de chômage assez élevé. L'agente ou l'agent d'aide à l'emploi a procédé à l'évaluation des besoins de chaque personne participante potentielle. Par la suite, l'entreprise a été invitée à vérifier l'admissibilité des personnes candidates selon leur profil socioprofessionnel, leurs connaissances et leurs expériences de travail.

Une des entreprises a réalisé elle-même son recrutement grâce à des dépliants et à des annonces publiées dans les journaux locaux. La troisième entreprise disposait d'un service de recrutement qui lui a été offert par une ressource de son milieu. Dans ces cas, l'entreprise vérifiait en premier lieu l'admissibilité des individus selon leur profil socioprofessionnel, leurs connaissances et leurs expériences de travail. Puis les personnes retenues ont été invitées à se présenter à leur CLE pour valider leur admissibilité.

Les personnes candidates retenues ont été invitées à retourner au CLE pour prendre leur fiche de suivi et évaluer le supplément de revenu auquel elles avaient droit.

D'emblée, aucun individu admissible n'est refusé dans ce projet, quoique des refus pourraient être adressés à celle ou celui souffrant de certains problèmes d'ordre personnel. En pareilles circonstances, la personne pourrait être dirigée vers une ressource du milieu pour l'aider à régler son problème personnel.

SUIVI DES PERSONNES PARTICIPANTES

Des modalités de suivi ont été établies et ont été sensiblement les mêmes d'une entreprise à l'autre.

On s'attendait également à ce que chaque travailleur âgé, après sa participation à ce projet, ait en sa possession un inventaire de ses compétences, un plan d'acquisition de compétences en entreprise d'entraînement, un plan de suivi pour l'atteinte de ses objectifs, un plan de recherche d'emploi avec des objectifs quantitatifs, un plan de maintien en emploi et, enfin, un échéancier concernant les activités qu'il aurait à réaliser éventuellement.

Dix semaines après le retour en emploi, la conseillère en emploi communiquait avec le travailleur d'expérience et l'employeur afin d'évaluer la façon dont s'était faite l'intégration sur le marché du travail. Cette activité permettait aussi de valider les services offerts par l'entreprise. D'ailleurs, plusieurs instruments ont été développés pour évaluer l'intégration en emploi.

Même après leur participation, les travailleurs d'expérience ont toujours été les bienvenus à l'entreprise. Ils ont été invités à venir demander conseil ou simplement rencontrer les intervenantes et intervenants et les autres personnes participantes. Le travailleur âgé devait être en mesure de parfaire et de maintenir à jour les compétences qu'il avait acquises durant son séjour en entreprise. Un suivi formel avait donc lieu à la dixième ou douzième semaine après la participation, alors que des suivis informels se faisaient au cours des 20 semaines après la participation. Ces derniers suivis, dits informels, se sont souvent faits par téléphone.

Les travailleurs âgés en emploi ont été généralement plus difficiles à joindre pour des raisons de confidentialité et, aussi, il va de soi, parce qu'ils occupaient déjà un emploi. Le suivi portait surtout sur leur intégration dans le milieu de travail. Ceux qui étaient sans emploi, donc disponibles, pouvaient se déplacer plus facilement afin de rencontrer une personne-ressource de l'entreprise. Le suivi de ces derniers portait sur leur démarche vers l'emploi.

Un suivi a également été réalisé auprès de l'employeur. La personne-ressource de l'entreprise communiquait généralement avec l'employeur par téléphone. Dans certains cas, la ressource rencontrait directement l'employeur qui était invité à remplir une fiche de suivi.

Un questionnaire traitant de la pertinence des services offerts par l'entreprise a également été rempli par le travailleur d'expérience après sa participation.

Enfin, le CLE a assuré un suivi administratif trois mois après la participation.

3.5.9 AJUSTEMENTS

Selon les personnes interrogées, de nombreux ajustements auraient été apportés à ce projet depuis le début. Le projet a constamment évolué dans les trois régions depuis sa mise en œuvre.

Avant l'implantation du projet, les entreprises offraient déjà toute une gamme d'activités à leurs personnes participantes, mais celles-ci devaient être également adaptées aux besoins et intérêts des travailleurs d'expérience. Des ajustements ont été apportés depuis le début de l'implantation du projet à la suite d'analyses des besoins des travailleurs âgés. Certaines activités ont été ajoutées, alors que d'autres ont été modifiées.

Parmi les modifications survenues, soulignons que le mentorat a pris une place plus importante que celle prévue, tout particulièrement dans les derniers mois du projet. Même si les travailleurs âgés effectuaient sommairement les mêmes activités que les autres personnes participantes, la durée de leur séjour dans l'entreprise était généralement plus longue. Ils pouvaient participer jusqu'à 25 semaines plutôt que les 20 semaines prévues normalement dans le programme régulier des entreprises d'entraînement.

Chez Pinart International, un secteur des communications a été ajouté à ceux existant déjà dans l'entreprise afin de répondre de façon la plus adéquate possible à la clientèle du CLE ayant des besoins ou un intérêt dans ce secteur précis.

Chez Abrimex, un test de compétences génériques a été intégré au projet. Cet ajout permettait de personnaliser davantage la formation. L'outil était administré à deux ou trois reprises selon les besoins et permettait d'apporter un suivi mieux supervisé. L'outil développé sera d'ailleurs probablement utilisé auprès de la clientèle habituelle de l'entreprise, en raison de son utilité pour améliorer le profil d'employabilité de chaque personne participante. Il y a eu également ajout d'activités sur la confiance et l'estime de soi pour les travailleurs d'expérience.

Chez Alinov, des ateliers sur la motivation et sur l'estime de soi ont été ajoutés aux activités planifiées dans l'ensemble des milieux, alors qu'un cours d'initiation à l'informatique a été offert uniquement aux travailleurs d'expérience.

3.5.10 BILAN

FORCES DU PROJET

La réputation et la notoriété du RCEE et des entreprises d'entraînement ont été des facteurs de réussite significatifs.

La qualité du personnel, des gestionnaires et la complicité qui s'est tissée avec le personnel d'Emploi-Québec ont certainement fait partie des principaux facteurs de réussite.

L'importance qui est accordée à la promotion a été considérée comme un élément important. Plusieurs ont souligné l'apport de la conférence de presse et des entrevues à la télévision pour le lancement et la promotion du projet. Il y a eu aussi les activités promotionnelles plus courantes telles que les colloques sur l'emploi de même que les activités locales réalisées par chacune des entreprises favorisant ainsi le renforcement des liens entre les entreprises de chacune des régions. On a suggéré toutefois que la promotion des entreprises d'entraînement auprès des employeurs et la sensibilisation de ces derniers à la problématique des travailleurs âgés devraient être améliorés afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre d'un tel projet. On pense, notamment, à des sessions d'information réservées exclusivement aux employeurs, à des journées de portes ouvertes, à un meilleur parrainage de la part des entreprises de la région et à des courts séjours ou stages des travailleurs âgés dans ces entreprises.

Si les entreprises ont accordé une grande importance aux objectifs quantitatifs de placement des travailleurs d'expérience, elles en ont accordé autant aux objectifs qualitatifs ou à ceux qui concernent le bien-être du travailleur d'expérience.

L'approche d'intervention auprès des travailleurs âgés, le lien de confiance que l'on a créé avec cette clientèle ainsi que la disponibilité des intervenantes et intervenants ont été des facteurs de réussite reconnus.

Les compétences développées sont facilement transférables. Elles ont été acquises dans l'action tout en renvoyant à des situations réalistes misant sur une approche globale et unique. Plus qu'une mesure de formation, il s'agissait d'une démarche de préparation à l'emploi qui visait l'acquisition du savoir-être d'abord, et celle du savoir-faire, ensuite.

Le mélange de la clientèle s'est avéré bénéfique. Les travailleurs âgés ont apporté un savoir-être, une sagesse et une certaine stabilité, rassurant les plus jeunes face au marché du travail. Pour leur part, les jeunes ont amené une certaine fraîcheur dans la façon de relever des défis et ont fait preuve d'une grande volonté.

Selon les personnes rencontrées dans cette étude, les travailleurs d'expérience ont facilement et rapidement fait la transition entre la simulation et la réalité. Dans une entreprise d'entraînement, même si les principales activités sont virtuelles, on retrouve quand même des activités réelles, notamment, l'entrevue que doit passer une personne candidate pour être acceptée dans une telle entreprise.

Le suivi postparticipation de nature qualitative a été un outil important pour accroître les chances de placement et de réussite.

Enfin, les travailleurs âgés se sont créés un réseau de contacts facilitant leur démarche vers la réinsertion à l'emploi. L'entreprise d'entraînement semble être un milieu très valorisant pour les travailleurs d'expérience.

FAIBLESSES DU PROJET

Plusieurs personnes rencontrées ont souhaité que les entreprises d'entraînement affiliées à un établissement d'enseignement puissent davantage utiliser et partager les ressources humaines et matérielles disponibles de l'établissement.

La difficulté du recrutement des travailleurs âgés, dans certaines régions, fait en sorte que le projet a débuté tardivement et qu'il a fallu brûler les étapes afin de respecter les échéances et atteindre les objectifs. C'est l'une des principales difficultés relevées dans ce projet. On a signalé aussi quelques difficultés dans la référence de travailleurs âgés par Emploi-Québec. Des agentes et agents d'aide à l'emploi méconnaissaient, semble-t-il, le projet. Cette situation semble avoir été corrigée depuis.

La distance entre chaque entreprise et le RCEE et l'éloignement de chacune a affecté quelque peu la fréquence des activités de suivi du projet dans son ensemble, de même que le nombre des rencontres à quatre réalisées jusqu'à maintenant, constituant ainsi une autre difficulté.

Certains souhaiteraient que ce projet s'adresse aux travailleurs d'expérience de 50 ans et plus.

Pour répondre aux besoins du marché du travail et considérant les besoins de formation de chacune des personnes participantes, des intervenantes et des intervenants ont suggéré que l'entreprise d'entraînement offre un programme ou des activités de formation sur mesure. L'exemple de la capacité à converser en anglais a été cité comme étant un besoin important afin d'établir les contacts avec d'autres entreprises au niveau mondial.

CHAPITRE 4

SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION

4.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

LA CINQUANTELLE

Pour réaliser son mandat, le projet a misé sur une campagne de promotion médiatique destinée principalement aux employeurs. Bien qu'elles n'aient pas connu le succès escompté auprès des employeurs, de même qu'auprès des syndicats et des comités sectoriels de main-d'œuvre, les activités promotionnelles ont intéressé des organisations actives dans le domaine de l'emploi. La population fut rejointe et sensibilisée à la question par des activités connexes découlant de la campagne de presse.

Ce projet a poursuivi deux objectifs : la sensibilisation des employeurs, des syndicats, des comités sectoriels de main-d'œuvre, des travailleuses âgées et de la population en général aux difficultés que vivent les femmes âgées désirant se maintenir en emploi ou réintégrer le marché du travail, d'une part; l'aide personnalisée aux femmes de 55 ans et plus à la recherche d'un emploi, d'autre part.

En ce qui concerne les activités qui ont été offertes aux femmes de 55 ans et plus, le succès a dépassé les attentes de participation de la part des femmes, nécessitant même une bonification des ressources consenties initialement.

Le projet a entraîné la mise en place de diverses activités d'aide à la recherche d'emploi et la création d'une banque de candidatures et d'emplois pour cette clientèle particulière.

POINTS FORTS

- dynamisme de l'organisme promoteur, du partenaire et du sous-traitant;
- qualité et convivialité des outils promotionnels pour rejoindre :
 - la population en général;
 - les femmes de 55 ans et plus en particulier;
- projet facilement transférable d'une région à une autre;
- soutien au projet par des organisations reconnues dans le domaine de l'emploi;
- offre de plusieurs services à des femmes de 55 ans et plus;
- création d'une banque d'offres d'emploi dépassant toute attente qui s'explique par la présence d'un service de placement dans l'organisme.

POINTS FAIBLES

- inefficacité des stratégies de communication pour sensibiliser :
 - les employeurs;
 - les syndicats;
 - les comités sectoriels de main-d'œuvre;
- sensibilisation des entreprises jugée insuffisante;
- difficulté de la mise en œuvre du projet due aux ressources limitées (nombre d'intervenants et budget) par rapport aux besoins des travailleuses âgées;
- intentions poursuivies, soit les changements d'attitudes et de comportements d'employeurs, jugées trop ambitieuses;
- projet soutenu par un OBNL, ce qui ne lui confère pas un positionnement stratégique facilitant, car certains employeurs craignaient d'être identifiés à un tel type d'organisme et par surcroît, à un organisme de femmes;
- réticence des syndicats à se rallier au projet à cause de leur position dans les relations de travail;
- mauvaise perception des travailleuses de 55 ans et plus de la part d'employeurs;
- qualité de l'information parfois plus faible;
- mécanismes de référence du CLE perçus comme insatisfaisants et inadaptés;
- faible recours à la banque d'offres d'emplois de la part des participantes.

GESTION PRÉVISIONNELLE

Ce projet s'adressait aux employeurs ou aux gestionnaires des ressources humaines d'entreprises de fabrication métallique industrielle ainsi qu'à leurs employés de 55 ans et plus.

Il visait à développer et valider de nouvelles pratiques de gestion prévisionnelle qui permettraient le maintien en emploi de travailleurs âgés de 50 ans et plus, une meilleure planification de leur carrière et de leur retraite ainsi que le transfert des connaissances au sein de l'entreprise avant leur départ à leur retraite.

Pour réaliser ce projet, le Comité sectoriel, en tant qu'organisme promoteur, s'est adjoint deux sous-traitants, soit la firme de consultants en gestion des ressources humaines GCRH ainsi qu'un professeur-chercheur et son équipe de recherche de l'INRS.

L'état d'avancement du projet, au moment de l'étude, n'était toutefois pas suffisant pour porter un jugement sur son fonctionnement. Différents retards ont été signalés, soit au moment de la signature du projet et lors de la définition conceptuelle et opérationnelle des mandats confiés à chacune des trois parties engagés dans le projet. On mentionne, également, les difficultés de recrutement des entreprises participantes en raison des réticences des employeurs et du personnel à s'engager dans la démarche.

La démarche à peine amorcée, les personnes rencontrées lors de cette étude ont souligné l'importance et l'urgence de mieux outiller les gestionnaires des PME de fabrication métallique industrielle et finalement, de préparer davantage leurs travailleurs vieillissants en vue d'assurer le développement concurrentiel de ce secteur d'activité.

POINTS FORTS

- expertise des organisations concernées;
- bonne collaboration entre les différents intervenants préalablement au projet;
- pertinence de la problématique étudiée dans ce projet;
- approche personnalisée et respectueuse des entreprises participantes.

POINTS FAIBLES

- durée relativement courte du projet ne permettant pas le changement escompté;
- retard survenu dans l'approbation du projet affectant le début des activités;
- priorités de production à court terme des entreprises qui ont été affecté à l'implantation du projet;
- craintes des travailleurs âgés devant l'intérêt soudain qu'on leur porte;
- recrutement difficile des employeurs et des employés concernés.

RECTO VERSO

Ce projet a permis aux personnes participantes de préparer un bilan de leurs compétences dans le cadre de plusieurs sessions d'orientation et de recherche d'emploi. L'aide offerte était disponible sous forme d'interventions de groupe ou d'entrevues individuelles et dépendait des besoins de chaque personne participante. À cette démarche se sont ajoutées des mesures d'aide à l'intégration en emploi, de même que la promotion auprès des employeurs et leur sensibilisation aux avantages d'embaucher des travailleurs d'expérience.

En plus de favoriser le réemploi de travailleurs âgés, le projet a été une réponse positive aux problèmes personnels, sociaux et financiers de cette clientèle expérimentée.

Il sera certainement intéressant d'examiner les impacts différentiels au regard des deux types de clientèles servies, soit les travailleurs âgés de 55 à 64 ans et ceux de 50 à 54 ans.

POINTS FORTS

- expertise reconnue de l'organisme promoteur;
- appréciation par les personnes participantes de l'adéquation et de la pertinence des activités proposées;
- approche personnalisée et holistique tenant compte des besoins de chaque personne;
- excellents encadrement et suivi des personnes participantes;
- activités promotionnelles jugées efficaces;
- bonnes relations entre l'organisme promoteur et les CLE.

POINTS FAIBLES

- ressources prévues jugées insuffisantes, notamment, pour l'encadrement et le suivi;
- programmation assez exigeante pour des personnes participantes, plusieurs éprouvant de la difficulté à suivre;
- incitations à la participation d'employeurs affectés par la gestion des subventions accordées, particulièrement quant à son caractère décroissant et à sa courte durée, selon un employeur interrogé.

FORMATION-APPRENTISSAGE 55

Ce projet voulait avant tout permettre à des travailleurs âgés de réorienter leur carrière vers un métier en demande. Partant d'un bilan de leurs expériences et de leurs compétences acquises antérieurement, ce projet visait à offrir aux personnes participantes une formation professionnelle accréditée par la Commission scolaire de la région jointe à un stage en milieu de travail.

S'appuyant sur une démarche dite andragogique, l'organisme promoteur s'est adjoint des sous-traitants du milieu de l'éducation, pour la formation proprement dite, ainsi que des partenaires du milieu du travail, pour la réalisation de stages en entreprise.

L'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de cette étude s'entendent pour souligner la qualité de la démarche et du travail des responsables qui l'ont actualisée. Ils ont constaté toutefois que l'intégration de plusieurs sous-traitants et partenaires situés dans deux régions distinctes ont rendu difficile la réalisation optimale de la mise en œuvre de ce projet.

POINTS FORTS

- expertise de l'organisme promoteur;
- très bonne collaboration entre l'organisme promoteur et Emploi-Québec;
- projet souple ayant expérimenté des approches et des pratiques intéressantes telles que l'alternance formation et stage en milieu de travail;
- délivrance prévue d'une attestation par des établissements d'enseignement officiellement reconnus;
- faible taux d'interruption avant terme des personnes participantes.

POINTS FAIBLES

- mise en œuvre et réalisation du projet dans deux régions entraînant des difficultés de gestion du projet;
- recrutement difficile des personnes attribuable à leur isolement par rapport à des réseaux habituels du marché du travail et au choix des métiers offerts trop restreints selon certains;
- formation individualisée dispensée à l'intérieur de groupes passablement hétérogènes;
- mise en œuvre du projet nécessitant plus de temps et de ressources que ce qui avait été planifié;
- manque de stabilité du corps professoral entraînant l'impossibilité d'accéder à certains cours;

- sélection des milieux de stage plus difficile que prévue;
- problèmes d'encadrement et de suivi des personnes participantes dans certains milieux de stage;
- peu de personnes auraient trouvé un emploi après leur participation selon les intervenantes et intervenants rencontrés.

ENTREPRISES D'ENTRAÎNEMENT

L'entreprise d'entraînement est une entreprise d'aide à l'emploi et au placement. Elle permet d'aider les personnes participantes à développer des savoir-être et savoir-faire et à reprendre confiance en elles pour réaliser leur démarche vers l'emploi. Elle favorise grandement le transfert des connaissances et offre des cours d'appoint.

Les activités proposées dans le cadre d'une entreprise d'entraînement sont généralement divisées en trois volets. Le premier volet est la simulation d'activités d'une entreprise selon les départements et les postes existant dans une entreprise réelle. Le second porte sur la formation qui consiste, entre autres, en des cours tels que l'informatique, l'apprentissage d'une langue seconde et la gestion de l'approvisionnement et des stocks. Selon le type d'entreprise simulée et les besoins des postes, la formation peut varier. Le troisième volet consiste en une démarche de recherche d'emploi. Ces activités sont encadrées par les conseillères et les conseillers en emploi de chaque entreprise. Ce dernier volet comprend, notamment, plusieurs ateliers sur la recherche d'emploi en groupe et individuellement, sur la rédaction du curriculum vitae et de lettres de présentation sur la préparation aux entrevues d'embauche.

Pour ces raisons, l'entreprise d'entraînement semble, selon les personnes interrogées dans le cadre de cette étude, un excellent moyen pour remédier à l'obsolescence des compétences, pour acquérir des techniques de recherche d'emploi et d'entrevue et, par conséquent, permettre aux travailleurs âgés de réintégrer le marché du travail.

POINTS FORTS

- excellente réputation de l'organisme promoteur et des entreprises d'entraînement;
- excellente collaboration entre l'organisme promoteur et Emploi-Québec;
- qualité des activités promotionnelles menées auprès des entreprises des régions visées;
- importance accordée à l'atteinte d'objectifs de nature tant qualitative que quantitative;
- approche d'intervention et disponibilité des personnes-ressources intervenantes reconnues comme des facteurs de réussite;
- caractère transférable des compétences acquises;
- aspect bénéfique de l'hétérogénéité de la clientèle, les individus âgés côtoyant les plus jeunes;
- bonne transition entre la simulation et la réalité du marché du travail;
- suivi après la participation considéré comme un autre facteur de réussite;
- création en cours de participation d'un réseau de contacts facilitant la démarche vers la réinsertion en emploi.

POINTS FAIBLES

- faible accès aux ressources humaines et matérielles disponibles dans les établissements d'enseignement affiliés à des entreprises d'entraînement;
- recrutement difficile de personnes participantes dans certaines régions, d'où un retard dans la mise en œuvre du projet et faible référence de la part de certains CLE, probablement à cause de la méconnaissance du projet;
- suivi des participants dans le cadre du projet parfois difficile.

4.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'information recueillie à la suite de l'examen des cinq projets faisant l'objet de cette étude a permis d'apporter des éléments de réponse à certaines des questions formulées dans le cadre d'évaluation, principalement celles relatives à la mise en œuvre des projets. L'analyse qualitative qui a été faite de cette information servira, notamment, à mieux interpréter les résultats qui seront obtenus à d'autres étapes de l'évaluation et en ce qui a trait aux effets des projets.

Les projets ont-ils été mis en place comme il avait été prévu et les activités et services se sont-ils réalisés selon le plan initial ?

Des six projets qui devaient être examinés dans la présente étude, cinq ont effectivement été mis en œuvre, le sixième n'ayant pas démarré. Ces cinq projets ont été mis en œuvre de la manière prévue dans les sept régions concernées. Ils ont connu des retards et des ajustements le plus souvent mineurs à cause de situations imprévues pouvant s'expliquer par des facteurs internes ou externes, entre autres, des difficultés de recrutement des personnes ou des entreprises participantes ou, encore, un arrimage à revoir entre les besoins des personnes ou entreprises participantes et les activités et services offerts. Enfin, à la suite des ajustements apportés, les projets examinés ont été poursuivis et ils ont conservé l'essentiel des intentions initiales formulées dans le cadre de l'entente signée avec les deux gouvernements.

Quels ont été les mécanismes de repérage et de sélection de la clientèle ?

Le recrutement des personnes participantes aux divers projets fut la responsabilité première du promoteur du projet, mais les CLE ont souvent collaboré à la promotion des projets auprès de leur clientèle. Bien que dans chaque projet on ait su bâtir une stratégie particulière, dans l'ensemble, tous ont fait appel à la publicité écrite, soit les journaux locaux, des affiches et des dépliants et aux contacts déjà établis dans leur milieu.

La vérification de l'admissibilité des personnes participantes a été la responsabilité d'Emploi-Québec, par l'entremise de son CLE. Une fois les critères de sélection clairement établis et précisés dans le projet, l'organisme promoteur effectuait une première vérification de la conformité de chaque candidature avec les critères définis. Si celle-ci apparaissait conforme et recevable, le dossier était transmis à l'agente ou à l'agent d'aide à l'emploi désigné dans chacun des CLE concernés. Le CLE désigné est celui qui sert normalement la clientèle participante, qu'il s'agisse d'un projet à l'intention des individus ou des entreprises.

Les démarches d'évaluation de la recevabilité d'une candidature et la décision de la retenir ou non se sont effectuées rapidement et sans trop de difficultés. De part et d'autre, les intervenants ont conjugué leurs efforts pour bien servir la clientèle et aussi, pour respecter les contraintes qui ont été généralement minimales et bien circonscrites.

Toute la démarche a reposé sur un haut niveau de confiance mutuelle entre les organisations concernées. Les promoteurs sont généralement bien connus dans leur milieu et leurs liens avec les CLE sont bien établis. L'expertise reconnue de l'organisme dans le domaine visé a joué en faveur du recrutement.

Les projets ont-ils été complémentaires aux actions courantes des organismes œuvrant auprès de cette clientèle ?

On s'entend pour reconnaître la complémentarité des projets et des actions courantes. Ces projets constituaient une approche différente ou correspondaient à un service inexistant jusque-là dans la région ou dans le domaine d'activités visé. Le caractère différent par rapport aux actions courantes vient dans d'autres cas du fait d'offrir le suivi de façon spécifique à une clientèle de 55 ans et plus ou encore, de 50 ans et plus.

Des promoteurs ont profité de l'occasion offerte par la mise en œuvre d'un PPTA pour développer ou bonifier une expertise particulière, telle que la promotion d'une clientèle spécifique, l'ajustement du rythme d'une formation, l'identification d'approches pour favoriser la motivation de la clientèle.

Il ressort que la problématique du vieillissement des travailleurs, relativement récente, interpelle de plus en plus d'organisations et d'entreprises. Il s'agit d'un créneau en croissance pour les organisations œuvrant en réinsertion au travail et en gestion des ressources humaines.

Les rôles et responsabilités des différents partenaires et sous-traitants ont-ils été clairement définis, énoncés et compris et comment se sont opérés le partenariat ou la sous-traitance ?

Les rôles et responsabilités des divers partenaires et sous-traitants ont généralement été bien définis, énoncés et compris. Dans un des projets, le partenariat a été plus difficile à mettre en place en raison d'une imprécision au départ, de même que d'une appropriation difficile de la complémentarité des rôles. Par la suite, les choses ont semblé se préciser et le projet a été bien mené. Dans un autre projet, le partenariat entre les principaux acteurs des milieux n'a pu être établi dû à la difficulté d'opérationnalisation et de distribution des rôles et des responsabilités de chacun. Dans les autres cas, cela s'est bien déroulé et les mandats respectifs ont été précisés lors de rencontres entre le promoteur et le partenaire et dans des contrats de services entre le promoteur et le sous-traitant.

Les activités de soutien et d'accompagnement au développement des projets ont-elles été adéquates ?

Les promoteurs s'entendent pour souligner la qualité et l'importance de l'accompagnement et du soutien de la part du personnel d'Emploi-Québec pour le développement de leur projet.

Ils ont fait remarquer l'importance de pouvoir compter sur une ressource clairement identifiée, que ce soit au niveau central, régional ou local. Il semblait important aussi que les balises devant guider le développement du projet soient connues au départ, même si des éclaircissements sont survenues en cours de route.

Pour certaines personnes interrogées, des périodes de l'année, la période estivale, notamment, sont moins propices à l'amorce d'un projet. Il faudrait en tenir compte pour permettre que soit offert un soutien maximal au développement d'un projet.

Quels ont été les mécanismes de suivi des projets qui ont été mis en place et ces mécanismes ont-ils été suffisants ?

Il existe deux types de suivi, soit le suivi administratif et le suivi de terrain. Le suivi administratif a trait aux obligations légales découlant de l'entente entre le Canada et le Québec. Il est précisé dans le cadre du contrat et a été réalisé comme il avait été prévu. Le suivi de terrain s'intéresse plus particulièrement aux activités et à l'atteinte des objectifs des projets. Il consiste à s'assurer que les activités prévues se réalisent dans le respect des intentions formulées et des conditions fixées. Ce mandat est généralement assumé par une ou un agent responsable de la direction régionale ou d'un CLE en collégialité avec le représentant PPTA au central d'Emploi-Québec. Tous doivent s'assurer qu'advenant des problèmes ou des circonstances non prévus, rendant impossible la réalisation du projet de la façon prévue initialement, les solutions proposées respecteront les lois, les règlements et les intentions initiales.

Les activités de suivi ont reposé sur des outils de gestion connus et utilisés dans les différentes organisations. Ce suivi s'est réalisé aussi par des contacts réguliers lors de visites dans le milieu ou par l'entremise de conversations téléphoniques. Comme elles se sont réalisées selon les besoins et les circonstances, les activités sont apparues généralement adéquates et suffisantes aux intervenantes et intervenants des projets. En contrepartie, les responsables de la réalisation du suivi se sont entendus pour souligner l'ampleur de la tâche.

Quels ont été les facteurs de réussite ou les contraintes dans l'implantation des projets ?

Les facteurs de réussite les plus fréquemment mentionnés ont été les suivants :

- la très grande souplesse du projet afin que l'organisme promoteur puisse se réajuster en fonction des changements survenus;
- l'expertise reconnue des organismes promoteurs dans leur territoire respectif pour tisser des liens étroits avec les instances gouvernementales, les partenaires et les sous-traitants;
- l'expertise des personnes intervenantes dans le domaine ou dans un domaine connexe au projet;
- la disponibilité des ressources humaines et matérielles de l'organisme promoteur, assurant le développement concurrentiel du projet;
- le réalisme du projet quant à son envergure et à son niveau de difficulté;
- le soutien et l'encadrement d'Emploi-Québec et d'organismes du milieu;
- la volonté et la motivation des personnes participantes.

Les contraintes les plus souvent mentionnées ont été les suivantes :

- des difficultés de recrutement des personnes et des entreprises participantes pouvant aller jusqu'à compromettre la réalisation de projets;
- un délai important entre le développement du projet et son approbation officielle;
- une méconnaissance des règles s'appliquant dans le cadre d'un projet. Par exemple, le cas de personnes participantes prestataires de l'assurance-emploi ne pouvant entreprendre une formation ou un stage continu en entreprise en vertu de l'article 18 de la Loi de l'assurance-emploi. Cependant, cette situation a été rapidement réglée par Emploi-

Québec en accordant à ces personnes un soutien du revenu équivalent à leurs prestations d'assurance-emploi afin qu'elles puissent entreprendre l'une ou l'autre de ces activités;

- le manque de réalisme dans les estimés de temps et de coûts pour la réalisation de tel ou tel projet compte tenu de son envergure, des efforts requis et de la faisabilité de certaines actions ou activités relevant d'autres acteurs sur lesquels on n'exerce aucun contrôle;
- des difficultés liées au fait de devoir concilier les contraintes et les spécificités relatives aux individus avec celles se rapportant à des interventions en groupe et à des interventions sur mesure.

Quelles ont été les forces et les faiblesses de la structure organisationnelle du projet ?

La principale qualité de la structure organisationnelle a résidé dans sa souplesse qui a permis aux promoteurs d'ajuster leur projet en cours de déroulement et d'adapter leurs interventions dans le but d'atteindre les objectifs visés.

La mise en œuvre du projet a demandé, de la part des responsables PPTA au central et dans les directions régionales ou dans les CLE, un investissement important en temps et en actions pour assurer l'implantation de l'entente et le suivi de chaque projet. La majorité des personnes rencontrées dans cette étude ont souligné le manque de ressources humaines et financières et la surcharge de travail vécue par le personnel d'Emploi-Québec dans le cadre de ces projets. Celui-ci devait ainsi publiciser, encourager, soutenir les projets et en assurer le suivi sur le terrain. Dans les faits, chaque étape a nécessité du temps, des ressources et des énergies supérieures à ce qui avait été prévu.

En dernier lieu, on a déploré l'obligation qui a été faite aux personnes participantes de s'inscrire à leur CLE. Une obligation qui a entraîné des délais supplémentaires, de même que des réticences chez certaines personnes participantes.

4.3 QUELQUES RÉSULTATS À LA FIN DE CES PROJETS

Les résultats qui suivent proviennent d'autres sources d'information, soit des rapports d'activités déposés à la fin des projets et d'un questionnaire postal transmis par la Direction de l'évaluation (DE) aux promoteurs, aux partenaires et aux entreprises impliqués s'il y a lieu¹⁰. Ces résultats permettent de compléter ceux obtenus dans le cadre de ces études de cas, puisque ces projets étaient encore en cours lors de la réalisation de cette évaluation sur leur mise en œuvre et leur fonctionnement.

Dans le cas de La Cinquantelle, 116 femmes ont participé au projet, ce qui représente environ 85 % du nombre de participations escompté après avoir obtenu une prolongation dans le cadre de ce projet. En fait, suite à cette prolongation, le nombre initialement prévu est passé de 60 à 136 participations possibles. Malgré la faible sollicitation de la banque d'offre d'emploi créée dans ce projet, 54 femmes participantes ont occupé un emploi, ce qui représente environ 77 % du nombre de placements attendu après obtention de cette prolongation, passant ainsi de 40 à 70 placements prévus. En ce qui concerne l'intervention visant le maintien en emploi, il y a eu seulement trois participations réussies sur les dix prévues initialement. Plusieurs des femmes concernées par cette intervention ont préféré quitter le marché du travail, souvent par manque d'intérêt ou de motivation de leur part. De plus, 60 entreprises ont été rejointes. Finalement, grâce à la prolongation de ce projet, l'organisme promoteur a pu réaliser une enquête auprès de travailleuses âgées provenant de sept entreprises de la région de Montréal. Les résultats de

¹⁰. Sauf pour le projet *Gestion prévisionnelle*, le rapport d'activités n'était pas déposé à ce moment.

cette étude a permis, notamment, de construire un guide s'adressant aux employeurs, aux services des ressources humaines ou à toute personne ou organisme intéressé par l'embauche et le maintien en emploi de travailleuses d'expérience.

Dans le cas de Recto Verso, 167 personnes ont participé au projet, plutôt que les 125 prévues initialement. Près de 90 % des travailleurs âgés ont complété leur participation et environ 75 % ont réalisé de la recherche d'emploi. De ces derniers, 85 % étaient en emploi à la fin du projet. De plus, dans le tiers de ces cas, il y a eu octroi de subventions aux employeurs. On souligne que le taux de personnes participantes de 55 à 64 ans s'étant trouvé un emploi a été, de façon significative, relativement plus élevé que celui observé chez celles de moins de 55 ans. Le profil socioprofessionnel des personnes concernées pourrait expliquer en grande partie cet écart. Par ailleurs, plus 1 700 entreprises ont été rejointes dans le cadre d'activités de sensibilisation.

Dans le cas de Formation-Apprentissage 55, 50 personnes ont participé au projet par rapport à 72 comme prévu au départ, ce qui représente un taux de participation de près de 70 %. Environ 72 % des personnes participantes ont pu s'intégrer en emploi à la fin de ce projet. Plusieurs ajustements ont été apportés. Par exemple, en ce qui concerne le bilan des compétences, la durée prévue pour le réaliser est passée de trois à cinq semaines. Également, la période de formation théorique, afin de mieux préparer l'individu à sa période d'apprentissage en entreprise, a été prolongée à cause de l'exigence de certains cours qui ont été offerts, dans le domaine de l'informatique, notamment. Finalement, une formation sur les techniques de recherche d'emploi a été ajoutée.

Dans le cas des Entreprises d'entraînement, 52 personnes ont participé au projet par rapport à 60 tel que prévu dans l'entente, soit vingt personnes par entreprise. Il s'agit donc d'un taux de participation de près de 87 %. Le nombre de participations prévu a toutefois été atteint dans deux des trois entreprises impliquées dans le projet. Au moins 82 % des personnes participantes sont retournées sur le marché du travail après 20 semaines en moyenne de participation sur une possibilité maximale de 25 semaines. Ce pourcentage est tout à fait comparable à celui observé chez les participants réguliers des entreprises d'entraînement estimé à 84 % après dix semaines en moyenne de participation, sur une possibilité maximale de 20 semaines. De plus, 92 % des personnes participantes ayant trouvé un emploi étaient encore sur le marché du travail quatre mois après la fin du projet, dont 74 % ont toujours occupé le même emploi et 18 %, un emploi différent. Enfin, plus de 375 entreprises ont été sensibilisées dans le cadre de ce projet.

Trois projets n'ont pas atteint le nombre de personnes participantes prévu initialement : il s'agit de La Cinquantelle, de Formation-Apprentissage 55 et des Entreprises d'entraînement. Deux projets ont rencontré des problèmes de recrutement : il s'agit de Formation-Apprentissage 55 et des Entreprises d'entraînement, bien que dans le cas des entreprises d'entraînement, ce problème de recrutement a été occasionné par un retard l'approbation du projet ayant affecté le début des activités. À l'exception du projet Gestion prévisionnelle qui ne poursuivait pas un objectif de réintégration sur le marché du travail, la majorité des travailleurs âgés inscrits dans les autres projets, soit 75 % en moyenne, occupaient un emploi à la fin de leur participation. Tous les projets ont connu des ajustements en cours de réalisation. Le soutien et l'encadrement des personnes participantes, ainsi que l'importance de l'implication du milieu dans le cadre de ces projets ont été finalement soulevés comme facteurs de réussite.

CONCLUSION

L'examen approfondi de cinq projets nous permet de jeter un éclairage sur la mise en œuvre des projets pilotes.

Même s'ils ont rencontré des obstacles dans leur implantation, ils ont fourni les services prévus à un grand nombre de travailleurs âgés. La mise en œuvre des projets fut souvent affectée par des difficultés de recrutement des employeurs et des travailleurs âgés. Ces difficultés ont entraîné des retards dans la mise en œuvre. Toutefois, et malgré quelques erreurs de parcours, le cadre expérimental s'est avéré relativement souple pour qu'il soit possible d'apporter les ajustements nécessaires et de rétablir ainsi la situation rapidement. La participation de certains organismes comme les associations patronales et syndicales et les comités sectoriels de main-d'œuvre à des activités de promotion et de sensibilisation a semblé plus problématique et pourrait nécessiter l'adoption de stratégies particulières, puisqu'il s'agit d'un aspect important. La crainte ou la réticence de travailleurs âgés à y participer fait également partie des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de certains projets.

L'ensemble des intervenants ont semblé contribuer aux ajustements à réaliser lorsque les prévisions d'applications théoriques ne concordaient pas entièrement avec la réalité conjoncturelle d'une région, d'un domaine d'activité ou avec les besoins des personnes ou des entreprises participantes.