

## Le projet MAP à Montréal. Pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle de femmes chefs de familles monoparentales

### The MAP project in Montreal. Promoting the socio-professional insertion of female single parents

Geneviève Turcotte

Volume 36, Number 2, 2007

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1097123ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1097123ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue de Psychoéducation

ISSN

1713-1782 (print)

2371-6053 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Turcotte, G. (2007). Le projet MAP à Montréal. Pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle de femmes chefs de familles monoparentales. *Revue de psychoéducation*, 36(2), 289–303. <https://doi.org/10.7202/1097123ar>

Article abstract

This article relates an experience of action-research that led to the creation of an organization dedicated to socio-professional insertion of female lone parents with low incomes and children of preschool age: the MAP project (Mères avec pouvoir) in Montreal. With a frame of reference based on a global approach, the development of the capacity to act and the intersectional action, the project was implemented in two sites : Longueuil and the Central south district in Montreal. In Montreal, the global approach becomes a reality by the creation of a residential resource offering various types of support to women's insertion projects: a subsidized dwelling, the access to a childcare centre adjacent to dwellings and support by an intervention team. The project was realized by an interest group of the IRDS and developed with the cooperation of about twenty partners representing various activity areas of the community. Researchers of the IRDS and their partners from the university community were active in all stages of the development of MAP.

After a brief presentation of the project parameters, the article describes the main stages of its realization by emphasizing the role of the researchers in this process. Then it gives an insight of the main results of a qualitative evaluation of the effects of the participation to MAP. In the light of the changes observed in the resident's trajectory and the action mechanisms that produced them, the article concludes by drawing the lessons to be taken from this experience.

# Le projet MAP<sup>1-2</sup> à Montréal. Pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle de femmes chefs de familles monoparentales

## The MAP project in Montreal. Promoting the socio-professional insertion of female single parents

G. Turcotte<sup>3</sup>

3. Institut de recherche pour le développement social des jeunes et Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire

### Résumé

*Cet article vise à témoigner d'une expérience de recherche-action qui a conduit à la création d'un organisme voué à l'insertion socioprofessionnelle de femmes chefs de familles monoparentales à faibles revenus avec enfants d'âge préscolaire : le projet MAP (Mères avec pouvoir) à Montréal. Avec un cadre de référence axé sur l'approche écologique, le développement du pouvoir d'agir et l'action intersectorielle, le projet a été implanté dans deux sites, à Longueuil et dans le quartier Centre-Sud à Montréal. À Montréal, l'approche globale se concrétise par la création d'une ressource résidentielle offrant divers types de soutien aux projets d'insertion des femmes : un logement subventionné, l'accès à un centre de la petite enfance adjacent aux logements et l'accompagnement par une équipe d'intervention. Le projet a été conçu par un groupe d'intérêt de l'IRDS et s'est développé avec la collaboration d'une vingtaine de partenaires représentant divers secteurs d'activité de la communauté.*

1. Au moment de la conception du projet, l'acronyme MAP désignait « Mères avec... du pouvoir... une place... une paie... un projet de vie » Depuis mars 2003, MAP Montréal est une corporation constituée en vertu de la Loi sur les compagnies sous le nom de « Mères avec pouvoir (MAP) Montréal ».
2. L'évaluation de l'implantation et des effets du projet MAP dans les deux sites d'expérimentation a été rendue possible grâce au soutien financier du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), du Centre national de prévention du crime (CNPC) et du Groupe de recherche sur la victimisation des enfants-Alliance de recherche pour le développement des enfants dans leur communauté (GRAVE-ARDEC). L'auteure tient à souligner la précieuse collaboration et l'engagement de Claire Chamberland, professeure à l'École de service social de l'Université de Montréal, et de Michel Doray, conseiller au Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire, sans qui MAP n'aurait pas pu voir le jour. L'auteure souhaite également remercier Marie-France Blais, agente de recherche à l'IRDS, qui a assumé la coordination des activités de recherche dans ce projet.

### Correspondance :

Geneviève Turcotte  
Institut de recherche pour le développement social des jeunes  
1001, boulevard de  
Maisonneuve Est, 7e étage  
Montréal H2L 4R5  
genevieve.turcotte@cjm-iu.qc.ca

*Des chercheurs de l'IRDS et leurs partenaires du milieu universitaire ont été actifs à toutes les étapes du développement de MAP.*

*Après une brève présentation des paramètres du projet, l'article décrit les principales étapes de sa mise en œuvre en mettant l'accent sur le rôle des chercheurs dans ce processus. Puis il donne un aperçu des principaux résultats d'une évaluation qualitative des effets de la participation à MAP. À la lumière des changements observés dans la trajectoire des résidentes et des mécanismes d'action qui les ont produits, l'article conclut en dégagant les leçons à tirer de cette expérience.*

**Mots-clés : insertion socioprofessionnelle, pauvreté, trajectoires, empowerment, monoparentalité, évaluation, études de cas.**

#### **Abstract**

*This article relates an experience of action-research that led to the creation of an organization dedicated to socio-professional insertion of female lone parents with low incomes and children of preschool age: the MAP project (Mères avec pouvoir) in Montreal. With a frame of reference based on a global approach, the development of the capacity to act and the intersectional action, the project was implemented in two sites : Longueuil and the Central south district in Montreal. In Montreal, the global approach becomes a reality by the creation of a residential resource offering various types of support to women's insertion projects: a subsidized dwelling, the access to a childcare centre adjacent to dwellings and support by an intervention team. The project was realized by an interest group of the IRDS and developed with the cooperation of about twenty partners representing various activity areas of the community. Researchers of the IRDS and their partners from the university community were active in all stages of the development of MAP.*

*After a brief presentation of the project parameters, the article describes the main stages of its realization by emphasizing the role of the researchers in this process. Then it gives an insight of the main results of a qualitative evaluation of the effects of the participation to MAP. In the light of the changes observed in the resident's trajectory and the action mechanisms that produced them, the article concludes by drawing the lessons to be taken from this experience.*

**Keywords: socioprofessional insertion, poverty, trajectories, empowerment, single parenting, evaluation, case studies.**

Au cours de ses dix années d'existence, la programmation de recherche de l'IRDS a donné une place importante au développement, à l'expérimentation et à l'évaluation de projets d'intervention innovateurs misant sur la mobilisation d'acteurs de la communauté autour des objectifs d'amélioration du bien-être des familles vivant en contexte de vulnérabilité, dans une perspective d'action sur les situations en amont des problèmes de violence. C'est dans ce contexte qu'émerge le projet MAP à la fin des années 1990, à la suite des travaux réalisés au sein d'un groupe d'intérêt de l'IRDS.

MAP propose une approche globale pilotée par les ressources du milieu pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle de femmes chefs de familles monoparentales à faibles revenus avec enfants d'âge préscolaire, ceci dans le but d'améliorer leurs conditions de vie et d'assurer un développement optimal de leurs tout-petits. Avec un cadre de référence axé sur l'approche écologique, le

développement du pouvoir d'agir et l'action intersectorielle, le projet est implanté à Longueuil et dans le quartier Centre-Sud à Montréal.

Le développement et la mise en œuvre de ce projet constitueront une expérience unique qui ne laissera personne indifférent parmi les nombreux acteurs impliqués et qui aura une grande signification pour les 50 femmes et les 60 enfants qui y ont participé depuis janvier 2001. Cet article vise à témoigner de cette expérience. Cinq objectifs sont poursuivis : (1) faire connaître le projet MAP dans ses diverses composantes ; (2) décrire les principales étapes de la mise en œuvre du projet en mettant l'accent sur le rôle des chercheurs de l'IRDS dans ce processus ; (3) décrire la démarche d'évaluation ; (4) présenter les principaux résultats chez les résidentes et (5) dégager les leçons à tirer de cette expérience.

### **Le projet MAP à Montréal : principaux paramètres**

#### **Le cadre de référence**

En consultant les écrits pertinents lors de l'élaboration du projet, nous avons constaté que les mesures classiques de réinsertion professionnelle sont en général peu efficaces et ne peuvent à elles seules réduire la pauvreté de façon notable parce qu'elles proposent le plus souvent des solutions unidimensionnelles (Turcotte, René, Chamberland, Lamarre & Blais, 2002). Ces constats ont conduit à privilégier une approche globale pour l'intervention à construire, susceptible d'agir sur plusieurs fronts à la fois.

Le cadre de référence de MAP propose trois paramètres pour guider l'action : (1) un cadre théorique pour tenir compte de la complexité des besoins et des rôles des femmes chefs de familles monoparentales : le modèle écologique ; (2) une approche d'intervention axée sur le développement du pouvoir d'agir et (3) une stratégie d'implantation basée sur l'action intersectorielle.

Dans une perspective écologique, l'approche conduit d'une part à viser plusieurs cibles d'action (les femmes, leurs enfants, le milieu de vie et la communauté) et, d'autre part, à multiplier les stratégies d'action. Tel que proposé par MAP, ce modèle vise notamment (1) à renforcer les ressources personnelles et sociales des femmes et des enfants qui participent au projet ; (2) à favoriser un passage à l'action dans différentes sphères de la vie des femmes (à titre de futures travailleuses, de femmes, de mères et de citoyennes) ; (3) à enrichir leur milieu de vie de façon à ce qu'il soit plus favorable à leur insertion socioprofessionnelle (en favorisant l'accessibilité au logement, au transport, aux services de garde et aux ressources du milieu) et (4) à influencer l'environnement global de façon à ne pas faire porter tout le poids du changement aux familles qui vivent en contexte de vulnérabilité.

L'adoption d'une perspective axée sur le développement du pouvoir d'agir conduit pour sa part à donner une place centrale aux notions de projet et d'action (Boutinet, 1990 ; René, Turcotte, & Blais, 2002 ; René, Ouellet, Durand, Dufour, &

Garon, 1999). Le cadre de référence de MAP postule que le développement du pouvoir d'agir passe par la formalisation et la réalisation de un ou de plusieurs projets pouvant prendre des formes diverses selon les besoins des femmes et leur trajectoire de vie. Le projet peut être individuel (obtenir un diplôme d'études secondaires) ou collectif (mettre en place une cuisine collective). Sur l'axe professionnel, le projet inclut les objectifs inhérents au processus d'acquisition de compétences (dont l'amélioration du niveau de scolarisation) permettant l'accès à l'emploi. Dans sa composante sociale, le projet englobe tout type d'objectifs relevant de l'intégration à la collectivité et à la société : développement de liens sociaux (réseaux de soutien, entraide et solidarité), expériences d'implication dans l'amélioration du bien commun. Sur l'axe personnel, enfin, le projet inclut les objectifs relevant du renforcement de la capacité d'action des femmes (estime de soi, développement identitaire, aptitude à faire des choix). La notion d'action évoque quant à elle un mouvement, un déplacement, un enchaînement d'activités et de démarches (individuelles ou collectives) visant à réaliser ce projet. Bref, l'intervention vise à favoriser un passage à l'action dans un projet qui a du sens pour les résidentes.

Adopter une approche axée sur le développement du pouvoir d'agir, c'est aussi tenir compte de certains principes d'action. Le premier principe consiste à reconnaître et valoriser les forces et les compétences des femmes : cela suppose de les considérer comme les mieux placées, en tant qu'expertes de leur bien-être, pour identifier leurs besoins, leurs projets, les actions à prendre pour les réaliser ainsi que les critères de succès compatibles avec leur situation (Breton, 1994 ; LeBossé, 2000; Rappaport, 1987). Un deuxième principe consiste à établir des rapports égaux entre acteurs impliqués dans la démarche de changement, des rapports fondés sur la réciprocité et la négociation plutôt que sur le contrôle (Mullender & Ward, 1991). Le troisième principe repose sur l'idée que « la responsabilité du changement ne peut être attribuée uniquement à la personne concernée puisque la réalisation d'un projet personnel est conditionnelle à la disponibilité des ressources dans le milieu. » (Lebossé, 2000). Ce principe suppose (1) de favoriser une réflexion critique sur les obstacles structurels à l'insertion socioprofessionnelle (développement d'une conscience critique) et (2) de viser à la fois les changements individuels et collectifs.

Pour favoriser l'implantation du modèle d'intervention, le projet mise sur la mobilisation de plusieurs partenaires représentant divers secteurs d'activité de la communauté et possédant des mandats complémentaires. L'action intersectorielle est une condition essentielle de réalisation des interventions basées sur une approche globale et la perspective écologique (Ouellet, Paiement, & Tremblay 1995 ; White, Jobin, McCann, & Morin, 2001).

## Le contexte d'implantation : la création d'une ressource

Le modèle d'intervention est implanté dans deux sites aux contextes fort différents, Longueuil<sup>4</sup> et le quartier Centre-Sud à Montréal. À Montréal, l'approche globale se concrétise par la création d'une ressource résidentielle offrant divers types de soutien aux projets d'insertion des femmes. La ressource offre :

1. **Un logement subventionné.** Les 30 logements offerts à MAP ont un caractère transitoire et sont subventionnés pour la durée du séjour (dans le cadre du programme Accès Logis) de façon à ce que les femmes n'aient pas à déboursier plus de 25 % de leurs revenus pour se loger. Dans ce concept, le logement est considéré comme une condition pour que les femmes s'approprient leur rôle de citoyenne à part entière, pour qu'elles puissent participer pleinement à la vie démocratique et avoir accès aux services de leur communauté.
2. **L'accès à un centre de la petite enfance adjacent aux logements.** Le centre de la petite enfance du Carrefour offre 80 places dont 30 sont réservées aux enfants des locataires de MAP. En plus de favoriser la conciliation entre les activités extérieures et les responsabilités familiales, l'accès au CPE offre la possibilité de bénéficier des échanges formels et informels avec éducatrices et conseillères pédagogiques pour améliorer les habiletés parentales. Les enfants y trouvent par ailleurs la possibilité de participer à des activités éducatives destinées à promouvoir leur développement cognitif et social.
3. **Le soutien d'une équipe d'intervention.** Le rôle attendu de l'équipe d'intervention est d'accompagner le parcours d'insertion, de favoriser un processus d'empowerment, de susciter l'entraide entre les résidentes et d'animer le milieu. Cela se fait selon plusieurs modalités : (1) un suivi individuel obligatoire au moins une fois par mois ; (2) la référence aux ressources du milieu pour les résidentes qui présentent des problématiques complexes (toxicomanie ou difficultés psychosociales) ou quand le recours à un spécialiste est requis (orienteur professionnel, expert en employabilité) ; (3) une rencontre de groupe mensuelle obligatoire, organisée autour des enjeux liés à la régulation de la vie collective ; (4) des ateliers éducatifs ponctuels structurés autour de thèmes spécifiques ; et (5) des activités de groupe facultatives organisées autour des objectifs de participation sociale et d'action collective (comités de travail, activités de défense des droits, structure de représentation aux instances décisionnelles de MAP).

---

4. À Longueuil, le modèle d'intervention a été implanté dans la communauté dans le contexte du projet 1, 2, 3 GO!. Il prend la forme d'un programme d'activités structurées dispensées par un organisme en employabilité pendant une période de 38 semaines.

## **Historique du projet : des chercheurs entre concepts, béton et action**

MAP s'est développé selon un processus en trois étapes comportant des enjeux et des défis particuliers : 1- une phase d'émergence qui est celle de la conception du projet (1996-1998) ; 2- une phase de planification où se sont mises en place les ressources matérielles et financières nécessaires à sa mise en œuvre (1998-2000) et 3- la phase d'expérimentation qui marque le véritable démarrage du projet avec la constitution de l'équipe d'intervention et l'entrée des femmes dans la ressource (juillet 2000 à juillet 2003). Des chercheurs de l'IRDS ont été actifs à toutes ces étapes du développement de MAP.

### **La phase d'émergence**

Le projet MAP a été conçu par un groupe d'intérêt de l'IRDS composé de chercheurs et d'intervenants animés par la volonté de travailler à l'amélioration des conditions de vie des familles vivant en contexte de pauvreté. Soutenue par deux chercheurs de l'IRDS, la phase d'émergence du projet est consacrée à la recherche d'un consensus sur la cible, la philosophie et les objectifs d'action ainsi qu'à l'élaboration des principes directeurs du modèle d'intervention. Pour ce faire, les chercheurs ont suscité le partage des connaissances et des expériences. Ils ont recensé les écrits sur les conditions de succès des interventions destinées à aider les familles à sortir de la pauvreté. Ils ont rencontré divers spécialistes de la problématique et des approches susceptibles de les intéresser. Dans la foulée des recommandations de la Politique de la santé et du bien-être (1992) et du Groupe de travail pour les jeunes (1991), les membres du groupe d'intérêt s'entendent pour cibler l'action sur l'insertion sociale et professionnelle de femmes chefs de familles monoparentales à faible revenu. Ils adoptent également une logique d'action énoncée dans ce qu'il est convenu d'appeler le cadre de référence du projet.

### **La phase de planification**

La phase de planification est consacrée à la mobilisation des acteurs de la communauté, à la recherche de financement pour la mise en œuvre de ses différents volets (habitation, intervention et recherche) ainsi qu'aux démarches entourant l'achat d'un terrain, la construction des logements et la création de places en garderies. Si MAP a été conçu par un groupe d'intérêt de l'IRDS, sa réalisation concrète n'aurait pu se faire sans la collaboration d'une vingtaine de partenaires représentant divers secteurs d'activité de la communauté : le logement social, l'emploi, les droits des femmes, le soutien aux familles et aux enfants, la lutte à la toxicomanie et à l'itinérance. La naissance de MAP est le fruit de cet effort collectif. Au cours de cette période, les chercheurs de l'IRDS assument la responsabilité du volet scientifique des demandes de subvention, animent la réflexion sur les critères de succès du projet, définissent les paramètres de l'évaluation du modèle d'intervention et participent aux présentations destinées à convaincre d'éventuels bailleurs de fonds de contribuer de façon concertée au financement de ses activités.

## La phase d'expérimentation

Cette phase est celle de la mise en œuvre de MAP dans ses trois composantes (logement, CPE et intervention). Elle s'ouvre avec l'obtention, en juillet 2000, du financement de l'intervention permettant l'embauche des membres de l'équipe d'intervention. Le rôle de l'équipe de recherche à cette étape est de suivre et d'évaluer le déroulement et l'évolution du projet au moyen d'une collecte de données qui s'échelonne sur une période de près de 4 ans. Tous les acteurs engagés dans cette initiative (partenaires, intervenantes et résidentes) seront rencontrés à au moins deux reprises dans le contexte d'une entrevue individuelle. Trois objectifs sont visés :

1. Documenter le processus de structuration de l'action (évaluation d'implantation).
2. Décrire et comprendre les changements que la participation à MAP a suscités dans la trajectoire d'insertion socioprofessionnelle des résidentes et sur le développement des enfants au cours de la période de référence (évaluation des effets).
3. Identifier les facteurs contextuels (dynamique partenariale, composantes du modèle d'intervention, caractéristiques des résidentes et du milieu d'implantation) à l'origine des changements observés afin d'en faire ressortir les éléments les plus prometteurs ou les recommandations susceptibles d'améliorer le projet (lien entre processus et effets).

L'adoption d'une approche participative conduit les chercheurs à s'impliquer activement dans les trois comités mis en place pour faciliter la mise en œuvre du projet, à collaborer aux activités de promotion et de visibilité, à participer aux rencontres d'information pour les futures résidentes. L'équipe de recherche offre ses services pour rédiger les comptes-rendus des réunions, ce qui facilite l'intégration aux comités et permet de garder des traces très précises (et validées) des propos et des décisions des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de MAP. Des outils de suivi de l'intervention sont construits en collaboration étroite avec l'équipe d'intervention afin qu'ils puissent servir aux fins de la recherche comme à ceux de l'intervention. À quelques reprises au cours de cette période, des rapports de recherche sur certains enjeux de l'implantation seront déposés à l'assemblée des partenaires ainsi qu'au comité de gestion afin de favoriser une réflexion critique sur le projet en développement.

### L'évaluation du projet

Le but de l'évaluation est de dégager la théorie de l'action du projet MAP (Patton, 1990), c'est-à-dire de mettre en lumière le lien entre le processus de structuration de l'action et ses effets sur la population cible. L'analyse du processus s'organise autour de trois groupes de variables : (1) la mobilisation des acteurs et l'évolution de la dynamique partenariale, (2) les modalités et le déroulement de



l'intervention, (3) la sélection et les caractéristiques des résidentes. Dans les limites de cet article, nous n'aborderons que superficiellement ce volet de l'évaluation de MAP pour mettre davantage l'accent sur la méthodologie et les résultats de l'évaluation des effets sur les résidentes. Par effets du projet, nous voulons désigner les changements que la participation à MAP a suscités dans la trajectoire scolaire, sociale et professionnelle des résidentes. Le terme « effet » est utilisé pour signifier qu'il existe toujours un antécédent au moins implicite à un résultat et ne veut pas connoter l'idée de causalité (Huberman & Miles, 1991). Pour évaluer les progrès des résidentes, l'approche retenue donne autant d'importance aux démarches réalisées pour arriver à leurs buts qu'à l'issue de ces démarches. Les effets du passage à MAP sont examinés sous quatre angles :

1. **L'élaboration et le développement d'un projet d'insertion.**
2. **Le passage à l'action pour réaliser ce projet.** Dans l'axe professionnel, le passage à l'action peut signifier une démarche structurée d'orientation, le retour aux études ou une démarche de préparation à l'emploi. Dans l'axe social, il peut s'agir de gestes concrets témoignant de divers niveaux d'implication dans le milieu de vie, de participation dans des espaces sociaux tels que l'école ou le quartier ou encore d'engagement politique. Mais on peut aussi penser à tout type d'actions destinées à faire valoir les droits politiques et sociaux ou à exercer des responsabilités les liant à la collectivité. Dans l'axe personnel, le passage à l'action peut prendre la forme de démarches pour régler son histoire personnelle.
3. **Des réalisations.** Le terme « réalisations » désigne les étapes franchies qui peuvent être nommées, observées en lien avec le projet d'insertion des résidentes. On pense par exemple à une amélioration de la scolarisation, à l'obtention d'un diplôme ou d'un emploi ou à l'amélioration du niveau de revenu.
4. **Les ressources personnelles et sociales acquises dans ce processus :** une amélioration de la confiance en soi, une meilleure connaissance du marché du travail, une prise de conscience de ses droits et responsabilités.

Pour suivre la trajectoire des résidentes, l'équipe d'évaluateurs s'inspire de la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 1994, 1998), une stratégie de recherche qualitative qui consiste à faire converger diverses sources de données autour d'un même sujet (en l'occurrence ici, une résidente) à partir d'un cadre d'analyse plus ou moins formalisé. Quatre sources de données sont utilisées : (1) des entrevues semi-structurées avec les résidentes à différents moments de leur séjour à MAP (deux ou trois entrevues, selon la durée du séjour) ; (2) des entrevues semi-structurées avec les autres acteurs du projet, membres de l'équipe d'intervention, conseillères pédagogiques et éducatrices du CPE, partenaires de MAP ; (3) des fiches de suivi de l'intervention et (4) la documentation écrite sur le projet.

## Quelques constats de l'évaluation des effets sur les participantes

Cette section met en lumière les progrès que les femmes elles-mêmes nous rapportent dans la réalisation de projets ou l'atteinte d'objectifs qu'elles se sont donnés dans deux sphères de leur vie : la sphère professionnelle et la sphère sociale et citoyenne<sup>5</sup>.

### Les résultats dans l'axe professionnel

Bien que la méthodologie retenue pour cette évaluation commande beaucoup de prudence dans l'interprétation des résultats, ceux-ci tendent à indiquer que le projet MAP a atteint certains de ses objectifs de base dans l'axe professionnel.

Pour la plupart des résidentes interrogées (n=26), le séjour à MAP a été l'occasion de formaliser un projet scolaire et professionnel et de préciser le type d'actions à prendre pour le mener à bien, ce qui *a priori* constitue un succès en soi, la capacité de décider d'une orientation professionnelle étant une étape déterminante du processus d'insertion. Quand on y regarde de plus près, nous constatons cependant que ces choix n'ont pas toujours été dictés par l'intérêt personnel. La recherche d'une stabilité financière à court terme a découragé certaines femmes de poursuivre leur démarche au-delà du niveau secondaire. Des facteurs plus structurels entrent aussi en ligne de compte au moment de faire ses choix. Le caractère transitoire du logement a pu, dans certains cas, influencer les choix des résidentes : certaines évoquent une pression à faire rapidement un choix dont les effets pourraient être déterminants pour le reste de leur vie. Les témoignages des participantes comme des intervenantes laissent également entrevoir une tendance des politiques d'emploi à encourager les parcours qui n'exigent pas une trop longue scolarité. Le resserrement des mesures permettant d'entreprendre des études de niveau post-secondaire pour celles dont le niveau de scolarité initial ne dépasse pas la 3e secondaire et la peur de s'endetter en ayant recours au système de prêts et bourses ont aussi semblé décourager quelques femmes d'entreprendre un parcours scolaire plus proche de leurs aspirations professionnelles. Les choix qui en résultent représentent parfois l'abandon d'un rêve.

Au cours du séjour à MAP, la plupart des résidentes (31 sur 35) sont passées à l'action pour réaliser leur projet, posant des gestes concrets tels que, une démarche structurée d'orientation, l'inscription dans une école ou une formation *ad hoc*, l'engagement dans un parcours scolaire ou la recherche active d'un emploi. Au total, 22 résidentes ont réintégré le système scolaire dans une école pour adultes ou une formation professionnelle et 7 d'entre elles ont poursuivi des études amorcées avant d'arriver à MAP. Pour certaines, le seul fait d'être retournées aux études représente un important succès.

---

5. Pour plus de détails sur les effets dans les autres sphères de la vie des femmes, voir le rapport final d'évaluation du projet (Turcotte, Blais, Sanchez, Tremblay, Chamberland, & Lemay, 2006).

L'analyse des trajectoires des résidentes montre qu'un peu plus de la moitié d'entre elles (19 sur 35) a persisté dans la démarche : à la dernière période d'observation, elles ont obtenu le diplôme d'études secondaires ou professionnelles qu'elles convoitaient (n=10) ou sont sur le point d'y arriver. Par ailleurs, 8 femmes ont réussi à se trouver un emploi : elles occupent aujourd'hui des postes de secrétaires, de commis comptables ou d'infirmières auxiliaires et 2 d'entre elles ont démarré leur petite entreprise dans le quartier. Les succès petits et grands obtenus dans l'axe professionnel contribuent à augmenter la confiance en leurs capacités et l'espoir de s'en sortir. Le fait d'avoir obtenu un emploi et d'être sortie de l'aide de dernier recours constitue un nouveau pas vers l'autonomie décisionnelle et financière, et la maîtrise de leur vie quotidienne, ce qui confère le sentiment d'avoir davantage de pouvoir sur sa vie. Ces réalisations sont d'autant plus valorisantes pour ces femmes qu'elles sont une occasion de manifester leurs compétences et de faire reconnaître leurs forces dans leur entourage.

La participation à MAP semble avoir joué un rôle de catalyseur dans le parcours des résidentes vers l'insertion socioprofessionnelle. Elles évoquent souvent le fait que le projet a été le coup de pouce qu'il leur fallait, un tremplin dans la trajectoire d'insertion. Les progrès sont attribués à la conjugaison des types de soutien offerts par MAP. Toutes évoquent le rôle essentiel de l'accès à un CPE et de la proximité de l'établissement dans ce processus. En les libérant d'une partie de leurs soucis matériels et de la nécessité de travailler tout en étudiant, l'accès à un logement subventionné a permis de mieux se concentrer sur le projet scolaire. Quelques résidentes évoquent aussi l'effet mobilisateur de la vie en collectivité, celui de se sentir soutenues par leurs camarades (échange d'information, conseils et aide aux devoirs) et motivées par l'observation de changements chez les autres.

La durée du projet n'est pas étrangère aux succès obtenus par certaines résidentes dans la sphère professionnelle. Les femmes qui ont atteint leurs objectifs font partie d'un groupe de femmes arrivées dans les premiers mois d'existence de la ressource. C'est souvent au seuil de leur troisième année de séjour qu'elles atteignent leurs buts. Ces données tendent à indiquer que les pratiques visant à favoriser l'insertion socioprofessionnelle s'inscrivent dans la durée. Les témoignages recueillis montrent bien qu'avant d'espérer entrer dans un parcours continu, il faut se donner du temps pour mieux se connaître, régler son histoire personnelle et prendre confiance en soi.

Certaines dimensions du rôle joué par l'équipe d'intervention sont également à l'origine des avancées dans cette sphère. Au nombre des forces de l'intervention, il faut souligner l'accompagnement du projet d'insertion dans le cadre du suivi individuel. Le seul fait de se sentir accompagnées dans leur parcours a été pour certaines participantes un atout important dans leurs succès. Il est fait allusion ici au sentiment que quelqu'un s'intéresse à leur projet, s'informe de leurs progrès, leur rappelle leurs objectifs, conseille, encourage les efforts, reflète les réussites, informe et réfère aux ressources pertinentes. Certaines évoquent en particulier l'importance du soutien « moral » offert par l'intervenante à des moments clés du parcours,

notamment lors de périodes de découragement qui auraient pu conduire à abandonner le projet scolaire.

Par contre, 16 résidentes ont eu plus de difficultés à persister dans la démarche au cours de la période de référence : 7 d'entre elles ont amélioré leur niveau de scolarisation, mais avaient mis leur projet en veilleuse depuis quelques mois au moment de la dernière période de collecte de données, tandis que 9 résidentes ne sont pas parvenues à structurer un projet professionnel qui ait assez de sens pour justifier la reprise ou la poursuite d'une formation. Ces femmes sont parmi celles qui cumulent plusieurs indices de vulnérabilité à leur arrivée à MAP.

Au fil des ans, le défi pour l'intervention à MAP aura été de répondre aux besoins de femmes qui présentaient des niveaux de vulnérabilité plus importants. Les intervenantes elles-mêmes évoquent la difficulté de concilier certains des principes qui guident l'approche axée sur le développement du pouvoir d'agir - le respect des choix et du rythme des résidentes, notamment - avec un besoin « d'encadrement » plus important. Les démarches à entreprendre pour rebâtir la confiance en soi, sortir d'une dépendance affective ou se réapproprier une identité - qui sont des conditions essentielles de la capacité à faire des choix pour l'avenir - nécessitent par ailleurs un travail en profondeur qui ne semble pas toujours avoir été possible à MAP. Sont en cause ici (1) une discontinuité de l'intervention au cours de la première année d'expérimentation du projet (avec le départ des premières intervenantes et les nombreux changements au poste de coordination de l'intervention) ; (2) un manque d'intensité du suivi individuel (lié aux impératifs du démarrage et à une conception très large de la gestion participative qui se sont soldés par une trop grande dispersion des activités au détriment de l'intervention directe) et enfin (3) une conception de l'intervention qui excluait la dimension psychosociale, l'équipe d'intervention ayant privilégié la référence aux ressources du milieu pour les résidentes qui présentaient des problématiques plus complexes.

### **Les résultats dans l'axe social**

L'objectif de se créer un réseau social et de sortir de l'isolement est commun à la presque totalité des femmes à leur arrivée à MAP. Les expériences semblent avoir été très variables d'une résidente à l'autre. Chez un peu plus de la moitié d'entre elles, la proximité offerte par le complexe immobilier a permis l'émergence de nouveaux réseaux de sociabilité et le développement d'une dynamique d'aide mutuelle qui est toutefois restée informelle au fil des mois.

Par contre, d'autres résidentes n'ont pas cherché ou n'ont pas réussi à créer des liens sociaux ou à s'intégrer à un réseau, même après plus de deux ans de séjour dans la ressource. Au-delà des liens fondés sur les affinités, certaines résidentes dressent un constat négatif quant à l'émergence d'une solidarité ou d'un sentiment d'appartenance à MAP. Elles déplorent notamment l'absence de projets collectifs plus structurés visant le mieux-être des résidentes (comme une cuisine collective ou des groupes d'achat) ou des changements plus structurels dans la communauté. De l'avis de tous les acteurs impliqués dans le projet, l'absence d'outils (budget et salle

commune) et de soutien pour l'organisation d'activités de groupe plus conviviales, récréatives ou sociales a contribué à limiter l'émergence de réseaux d'entraide et de solidarité plus formels à l'intérieur du complexe.

Les données obtenues auprès des résidentes nous permettent d'estimer qu'un peu plus de la moitié d'entre elles a posé au moins une action dans la sphère citoyenne, s'impliquant à des degrés divers dans la collectivité de MAP ou plus rarement à l'extérieur de la ressource. Ces femmes ont participé à un comité de travail, témoigné de leur expérience auprès de visiteurs intéressés, dans les médias et dans les rencontres d'information pour les futures résidentes, ou fait des expériences d'animation de groupe ou de défense de leurs droits. Quelques résidentes se sont également impliquées dans le milieu scolaire ou des organismes du quartier. Parce qu'elle se fait sur une base volontaire, dans un contexte de petit groupe, et qu'elle suppose de faire entendre sa voix, l'implication dans ces diverses instances constitue un pas important vers une réalisation dans la sphère citoyenne. Ces expériences de participation sociale favorisent une meilleure connaissance de leurs droits, des règles de communication et du fonctionnement en groupe, de nouvelles compétences susceptibles de contribuer à améliorer l'employabilité des résidentes.

Parmi les facteurs susceptibles d'expliquer les succès dans cette sphère, notons que tous les acteurs impliqués dans le projet y compris les bailleurs de fonds se sont entendus sur l'importance à accorder à la dimension sociale de l'insertion. L'introduction d'une dynamique de participation sociale et de défense des droits dans la ressource reste une des grandes forces du modèle d'intervention qui s'est développé à MAP.

Par contre, malgré toute l'importance qu'accordait la politique d'intervention aux activités collectives, la pratique de groupe est tout compte fait restée assez limitée. La plupart des comités d'implication n'ont pas survécu à leur première année et la structure de participation des résidentes au processus de prise de décision à MAP ne s'est mise en place que dans les derniers mois de la phase d'expérimentation. Ce retard est à l'origine d'une certaine insatisfaction des résidentes qui évoquent un sentiment d'impuissance quant à leur place dans le processus décisionnel<sup>6</sup>. Les rencontres de groupe mensuelles ont créé trop de déceptions pour susciter tout l'effet escompté, le système de règles mis en place à MAP leur ayant conféré un caractère obligatoire. L'introduction d'une dimension prescriptive dans la relation entre intervenantes et résidentes nous est apparue difficilement compatible avec l'objectif de favoriser le développement du pouvoir d'agir. Certaines femmes y ont vu une fonction de contrôle social et en retirent l'impression de ne pas avoir beaucoup de pouvoir dans leur rapport aux intervenantes. Cette activité a eu un effet démobilisateur parce qu'elle était imposée.

---

6. Au moment d'écrire ces lignes, deux résidentes et une ex-résidente sont impliquées au conseil d'administration de MAP et l'une d'entre elles en assume la présidence.

## Bilan et perspectives

L'évaluation de l'expérience vécue à MAP permet de dégager certains repères d'action pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle de femmes chefs de familles monoparentales tout en révélant les défis qui restent à relever. Ces constats sont présentés en contrepoint afin d'éclairer les intervenants qui auraient le désir de mettre en place un tel projet dans leur communauté.

Au nombre des défis que le projet MAP a réussi à relever, il faut compter le processus de mobilisation des partenaires. Notre analyse a montré qu'une des grandes réussites du projet est d'avoir su convaincre et réunir dans une assemblée de partenaires les représentants de divers organismes de la communauté ayant des champs d'expertise pertinents et complémentaires pour le développement du projet, souvent situés aux postes de direction de leur organisme, prêts à mettre leurs forces en commun afin d'adapter la réponse à offrir à la clientèle cible du projet et ayant un parti pris pour des actions concrètes. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce succès. Le caractère innovateur du projet, l'adoption d'une approche globale comme solution au problème de la pauvreté et le fait d'axer l'intervention sur le développement du pouvoir d'agir recèlent un fort potentiel mobilisateur et ont beaucoup facilité l'adhésion au projet. Dans certains cas, l'alliance avec des partenaires universitaires a été perçue comme une occasion de favoriser le partage des expertises. Il faut également mentionner le rôle décisif dans ce processus d'un des concepteurs du projet : sa connaissance des réseaux, son expérience et son leadership ont été des atouts importants à cette étape.

Cette mobilisation de partenaires a donné plusieurs résultats impressionnants. Les partenaires ont su conjuguer leur expertise et leurs ressources pour arriver à concrétiser l'approche globale, à créer une ressource offrant des mesures incitatives et divers types de soutien au parcours d'insertion des résidentes qui, on l'a vu, sont à l'origine de belles réussites chez les résidentes. La conjugaison des types de soutien a en effet permis le passage à l'action et la persistance dans la démarche chez plusieurs résidentes, et nous avons pu constater que la durée du séjour avait sans doute contribué aux avancées de ces femmes dans la sphère professionnelle. En ce qui concerne les modalités d'intervention, le travail d'accompagnement du parcours d'insertion et de relais aux ressources dans le cadre du suivi individuel a été une des grandes forces du projet, comme l'ont été les activités de développement de la citoyenneté dans le cadre du travail en groupes restreints. L'expérience des comités de travail et d'implication serait à poursuivre sur une base plus régulière.

Certains défis restent cependant à relever dont celui de répondre aux besoins des femmes qui cumulent plusieurs indices de vulnérabilité. Ce constat nous a conduits à recommander de moduler les caractéristiques et l'intensité de l'intervention en fonction des besoins à l'arrivée dans la ressource et des progrès réalisés en cours de route. Pour les femmes les plus vulnérables, cela peut signifier un suivi individuel plus intensif et une diversification des sphères de compétence et

d'expertise des membres de l'équipe d'intervention de façon à intégrer la perspective psychosociale aux modalités d'intervention déjà offertes par le projet.

Tous les acteurs impliqués à MAP reconnaissent que la référence aux ressources extérieures reste une solution à privilégier pour plusieurs raisons : (1) elle permet de combler certaines limites de l'intervention ; (2) elle évite de dédoubler le travail réalisé dans d'autres ressources de la communauté ; (3) elle offre la possibilité de contrer le risque de ghettoïsation et (4) elle aide les femmes à s'identifier comme membre d'une communauté. Il s'avère cependant important, pour éviter de perdre le lien privilégié avec la résidante, d'accompagner le processus de référence d'un suivi serré et continu de l'intervention offerte par ces ressources.

En définitive, nos résultats plaident pour une réelle concertation de tous les acteurs impliqués dans la vie des résidentes plus vulnérables, à MAP (équipe d'intervention, éducatrices du CPE, personnel spécialisé en logement) et dans la communauté (CLSC, CJM, écoles pour adultes, milieux de stages). Dans ce processus, l'intervenante MAP est appelée à jouer un rôle pivot, assurant en quelque sorte la coordination des types de soutien offerts à la résidante. Force est de constater que ce type de pratique a cependant été difficile à mettre en place à MAP. Les difficultés du partenariat et une certaine rigidité dans l'interprétation de la notion de confidentialité ont fait obstacle à la collaboration intersectorielle dans l'intervention. Le comité de coordination terrain (regroupant les intervenantes des trois volets de MAP) mis en place dans les derniers mois de la phase d'expérimentation du projet a été une belle avancée sur ce plan. Cette expérience mérite d'être répétée mais devra impliquer, si le besoin se fait sentir, d'autres intervenants du milieu.

L'expérience vécue à MAP a également montré l'importance de soutenir les femmes dans le développement d'activités sociales et récréatives informelles qui, pensons-nous, sont susceptibles de favoriser une prise de parole chez les plus timides, de créer une ouverture aux activités de groupe plus formelles ou de contribuer à l'émergence de projets collectifs. Un des défis qui restent à relever est celui de favoriser l'émergence de projets collectifs définis et pris en charge par des groupes de résidentes visant les changements plus structurels dans la communauté afin que les femmes chefs de familles monoparentales ne soient pas seules à porter la responsabilité de leur insertion socioprofessionnelle. En cela, nos conclusions rejoignent celles d'autres études récentes sur la question (Assogba, 2000 ; Le Bossé, 2000 ; Panet-Raymond, Bellot, & Goyette, 2003). C'est dans ce type de pratique que réside le succès auprès des clientèles les plus vulnérables.

### Références

Assogba, Y. (2000). *Insertion des jeunes, organisation communautaire et société. L'expérience fondatrice des Carrefours jeunesse-emploi*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Breton, M. (1994). On the Meaning of Empowerment and Empowerment-Oriented Social Work Practice. *Social Work With Groups*, 17(3), 23-37.

- Boutinet, J. P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Lebossé, Y. (2000). Intégration socioprofessionnelle des jeunes adultes et pouvoir d'agir : devenir des compagnons de projets. In G. Fournier & M. Monette (Eds.), *L'insertion socioprofessionnelle. Un jeu de stratégie ou un jeu de hasard ?*, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Mullender, A., & Ward, D. (1991). Empowerment through social action group work: The self-directed approach. In A. Vinik et M. Levine (Eds.), *Social Action in group Work*. New York: The Haworth Press.
- Ouellet, F., Paiement, M., et Tremblay, P.-H. (1995). *L'action intersectorielle, un jeu d'équipe*. Montréal: Direction de la santé publique de Montréal-Centre et CECOM de l'Hôpital Rivière-des-Prairies.
- Panet-Raymond, J., Bellot, C., & Goyette, M. (2003). *Le développement des pratiques partenariales favorisant l'insertion socioprofessionnelle des jeunes: l'évaluation du Projet Solidarité Jeunesse*. Rapport de recherche présenté au Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury: Sage Publications.
- René, J.-F., Turcotte, G., & Blais, M.-F. (2002). L'empowerment : balises pour un véritable pouvoir d'agir. In V. Châtel et M.-H. Soulet (Eds.), *Faire face et s'en sortir, volume 2*, Fribourg: Éditions universitaires.
- René, J.F., Ouellet, F., Durand, D., Dufour, R., & Garon, S. (1999). *Jeunes familles en contexte d'extrême pauvreté : étude de cas de processus d'empowerment*, Affiche. Montréal: Direction de la santé publique de Montréal-Centre.
- Turcotte, G., Blais, M.-F., Sanchez, I., Tremblay, V., Chamberland, C., & Lemay, L. (2006). *Le projet MAP à Montréal. Pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle de femmes chefs de familles monoparentales*, Rapport d'évaluation final présenté au Centre national de prévention du crime (CNCP). Montréal: IRDS.
- Turcotte, G., René, J.-F., Chamberland, C., Lamarre, G., & Blais, M.-F. (2002). *L'insertion sociale et professionnelle de femmes monoparentales. Plan d'évaluation de l'implantation, des processus et de l'efficacité du projet MAP à Montréal*. Rapport présenté au Centre national de prévention du crime (CNCP). Montréal: IRDS.
- White, D., Jobin, L., McCann, D., & Morin, P. (2002). *Pour sortir des sentiers battus. L'action intersectorielle en santé mentale*. Québec: les Publications du Québec.