

L'insertion sociale des jeunes à l'emploi. Le cas de la TOHU à Montréal

Wilfredo Angulo Baudin
UQAM

Sous la direction de Marguerite Mendell
CRISES-Université Concordia

Rapport : Mars 2015
Publication : Septembre 2015

Les Cahiers du CRISES
Collection Études de cas
ES1502

Le contenu de ce Cahier de recherche n'engage que son/ses auteur(s).

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Collection Études de cas - no ES1502
« **L'insertion sociale des jeunes à l'emploi. Le cas de la TOHU à Montréal** »
Wilfredo Angulo Baudin, UQAM
Sous la direction de Marguerite Mendell, CRISES-Université Concordia

ISBN : 978-2-89605-380-3

Dépôt légal : 2015

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

PRÉSENTATION DU CRISES

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

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

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

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de quatre axes complémentaires voués à l'analyse d'autant de dimensions de l'innovation sociale et de son inscription dans des processus de transformation sociale :

Axe 1 : Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales

Cet axe regroupe des projets qui se structurent autour de **la construction et l'application des politiques publiques et du rôle qu'y jouent les demandes sociales**. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- L'IS à travers l'évolution historique des régulations sociales
- Les nouvelles pratiques démocratiques et sociales
- Le transfert des pratiques sociales et construction des politiques publiques
- Les IS et la transformation sociale dans la santé et la communauté
- L'IS dans le logement social.

Axe 2 : Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales

Les projets qui se regroupent dans cet axe analysent les **innovations sociales dans la perspective du rapport des collectivités au territoire**, ce qui les amène à privilégier l'intersectorialité et à examiner l'effet des diverses formes de proximité (physique et relationnelle) sur la structuration et les nouvelles dynamiques des collectivités territoriales. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les actions innovatrices de revitalisation des communautés
- L'IS en milieux ruraux et forestier

- L'action communautaire contre la pauvreté et l'exclusion
- Les modalités innovatrices de gouvernance territoriale
- Les nouvelles aspirations et la mouvance identitaire.

Axe 3 : Innovations sociales et transformations dans les entreprises collectives

Regroupés autour de l'objet de **l'entreprise collective et de ses relations avec la sphère de l'économie dominante**, cet axe regroupe des projets qui analysent des innovations sociales qui se déploient autour des entreprises d'économie sociale, des sociétés d'État et des nouvelles formes hybrides d'entreprises. Les travaux de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les modèles de gouvernance et de gestion des entreprises sociales et collectives
- Le financement solidaire et l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif
- L'évaluation de l'économie sociale
- L'économie sociale et la transformation sociale
- Les modèles hybrides : partenariats publics-privés-économie sociale.

Axe 4 : Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi

Les membres de cet axe abordent **l'IS en lien avec l'évolution des politiques d'emploi et les conditions de réalisation du travail**. Ils analysent la qualité de l'emploi et du travail dans une perspective sociétale d'intégration socioprofessionnelle. Six thèmes de recherche seront privilégiés :

- L'IS dans les relations industrielles et la gestion des ressources humaines
- Les stratégies émergentes dans l'action syndicale
- Les nouveaux statuts d'emploi et le précaire
- Les problèmes et aspirations en matière de protections sociales
- Les nouvelles stratégies d'insertion en emploi
- La gestion des âges et des temps sociaux et la conciliation travail-famille.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html>

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants, le **CRISES** organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus [récents travaux des membres](#).

Juan-Luis Klein
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

Wilfredo ANGULO BAUDIN est un ancien professeur au département de Géographie et d'Histoire à l'Institut Pédagogique de Caracas. Après un doctorat à l'Université de Montpellier III, il est actuellement doctorant aux Études urbaines à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et agent de recherche au CRISES.

Marguerite MENDELL est professeure à l'École des affaires publiques (*School of Community and Public Affairs*) à l'Université Concordia, directrice de l'Institut Karl-Polanyi et membre régulier du CRISES.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	XI
RÉSUMÉ / ABSTRACT	XIII
INTRODUCTION	15
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	17
MÉTHODOLOGIE.....	19
1. CONTEXTE.....	21
1.1 Profil du quartier Saint-Michel territoire d'intervention de la TOHU	21
1.2 La Tohu, une entreprise d'insertion sociale	23
1.3 Le financement de La Tohu.....	25
1.4 Portrait des programmes d'intégration socioprofessionnelle.....	26
1.4.1 La Falla une démarche d'insertion sociale des jeunes en risque d'exclusion	26
1.4.2 Le programme du service à la clientèle.....	32
1.5 La Gouvernance, le partenariat et la concertation à La Tohu.....	34
2. L'ANALYSE DES RESULTATS.....	35
2.1 Synthèse des propos recueillis dans l'entrevue pour les participants du projet de la <i>Falla</i>	35
2.2. Synthèse des propos recueillis dans les entrevues des employés du service à la clientèle (SC).....	38
2.3. Constats qui se dégagent des propos recueillis dans l'entrevue pour les gestionnaires de la <i>Falla</i> et du service à la clientèle	39
2.3.1 Les contraintes les plus importantes rencontrées par les gestionnaires de la <i>Falla</i> et du SC pour l'accomplissement de leur mission.....	40
2.3.2 L'évaluation des gestionnaires de leur expérience à La Tohu	43
2.4 Est-ce que La Tohu se présente comme une organisation non hiérarchisée ?.....	44
2.5 La Tohu est une belle école ?.....	45

3. L'INSERTION SOCIALE DES JEUNES A L'EMPLOI ET LE RETOUR SOCIAL DE L'INVESTISSEMENT	47
3.1 Le SROI appliqué à la <i>Falla</i> 2013. Estimation de l'impact économique et social.....	49
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE.....	59
ANNEXES	63

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

Tableau 1. Personnes interviewées	19
Tableau 2. Indicateurs socio-économiques du quartier Saint-Michel en 2011	23
Tableau 3. Attentes et statuts des jeunes à la fin de la participation à la <i>Falla</i> . 2004-2013*	28
Tableau 4. Mobilisation citoyenne aux activités de la <i>Falla</i> . 2004-2012*	29
Tableau 5. Financement de la <i>Falla</i> , 2004-2013.....	31
Tableau 6. Acquis des jeunes lors de leur passage à la <i>Falla</i>	37
Tableau 7. Portrait des gestionnaires de la <i>Falla</i> et du Service à la clientèle.....	40
Tableau 8. L'impact social des programmes d'insertion des jeunes à l'emploi. La <i>Falla</i> et le service à la clientèle.....	47
Tableau 9. Contributions monétaires du projet de la <i>Falla</i> 2013.....	51
Tableau 10. Calcul de l'impact du retour social de l'investissement du projet de la <i>Falla</i> en 2013. SROI. Carte d'impact.....	52
Tableau 11. Étape 5 Calcul du coefficient du retour social. La part des partenaires pour chaque \$ investi dans le projet de la <i>Falla</i> en 2013.....	54
Tableau 12. Étape 5. Calcul des gains économiques et coûts évités comme effet du projet de la <i>Falla</i> en 2013	55

Figures

Figure 1. Localisation du quartier Saint-Michel à Montréal	22
Figure 2. Impact du projet de la <i>Falla</i>	50

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACEF	Association coopérative d'économie familiale
ARUC	Alliance de Recherche universités-communautés
CAC	Conseil des Arts du Canada
CdS	Cirque du Soleil
CLSC	Centre locaux de services communautaires
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DCAP	Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
ENC	École nationale du cirque
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
MAMROT	Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire
MICC	Ministère de l'immigration et des communautés culturelles
OBNL	Organisme à buts non lucratifs
OFQJM	Office franco-québécois pour la jeunesse
SC	Service à la clientèle
SM	Salaire minimum
SROI	Impact économique de l'investissement
UQAM	Université du Québec à Montréal
VSMPE	Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension
VSMS	Vivre Saint-Michel en Santé

RÉSUMÉ

Saint-Michel appartient au groupe des quartiers montréalais affectés par les impacts négatifs découlant du processus de la mondialisation de l'économie et du déclin du fordisme, ce qui se traduit par l'approfondissement des inégalités et des fractures territoriales et sociales. Ces espaces en marge de l'essor économique, et victimes d'une cohésion sociale brisée, sont des « quartiers orphelins » (Fontan *et al.*, 2003), c'est-à-dire des quartiers laissés à eux-mêmes en période de profondes mutations économiques et sociales menant ainsi à leur dévitalisation (Trudelle *et al.*, 2011). Pour contrer cette situation de perte de qualité de vie, les acteurs se mobilisent pour trouver des réponses et des solutions, et c'est ainsi que des initiatives locales de reconversion apparaissent. C'est en particulier le cas de La Tohu dans le quartier Saint-Michel, institution culturelle d'économie sociale ouvert implantée dans le quartier depuis 2004, qui a orienté sa mission vers la revitalisation urbaine dans cet espace marginalisé, tout en utilisant le levier de la culture. Pour atteindre son objectif de revitalisation urbaine, La Tohu développe plusieurs programmes d'insertion sociale des jeunes à l'emploi, une stratégie amplement utilisée au Québec et au Canada qui rend des bénéfices socioéconomiques tangibles à la société.

La recherche a examinée quel était « le retour social de l'investissement » des entreprises d'économie. Il s'agit d'une étude pancanadienne ; les autres régions vont se poser la même question. La recherche a été réalisée en partenariat entre les praticiens de la Tohu et les universitaires, les paramètres de l'étude ont été définis conjointement avec des représentants de La Tohu, notamment en ce qui concerne : la problématique, les objectifs, la méthodologie, les enjeux et la population ciblée.

L'étude est fondée sur l'utilisation d'une méthode qualitative et, pour cela, nous avons réalisé 18 entrevues semi-dirigées. Les résultats de la recherche ont validé les hypothèses que nous avons formulées pour l'étude, c'est-à-dire : a) le projet culturel de La Tohu et sa mise en œuvre, accompagnée des pratiques de bonne gouvernance, ont eu des effets structurants dans la revitalisation urbaine dans le quartier Saint-Michel ; b) les personnes qui ont participé aux programmes d'insertion sociale ont été suffisamment outillées pour s'en sortir et, actuellement, ils occupent un poste de travail ou sont aux études ; c) les effets du retour social de l'investissement des programmes d'insertion à l'emploi mis en place à La Tohu dépassent les bénéficiaires directs pour impacter les gestionnaires, l'organisation, le quartier et la société dans son ensemble et d) La Tohu est une organisation capable de créer les conditions propices pour stimuler la créativité de ses employés et accomplir sa mission.

La présente recherche a permis d'identifier des indicateurs du retour social de l'investissement des programmes d'insertion des jeunes à l'emploi. Avec le constat que les programmes ont donné des avantages directs pour les jeunes participants et des effets positifs pour la société et à la revitalisation urbaine du quartier Saint-Michel. Le fait d'avoir calculé l'impact socioéconomique et le retour social de l'investissement nous a permis de constater que les ressources investies par l'État dans les programmes d'insertion des jeunes à l'emploi, loin de représenter un fardeau fiscal pour les différents paliers du gouvernement, au contraire contribuent à la croissance économique et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. L'appui gouvernemental à ce type de programme est un investissement dans l'avenir de la société québécoise.

Mots-clés : Insertion sociale, Revitalisation urbaine, Économie sociale, Développement et culture, Mobilisation sociale

ABSTRACT

Saint-Michel belongs to the group of Montreal neighbourhoods affected by the negative impacts of economic globalization and the decline of Fordism, comprised of the widening of inequalities and territorial and social divides. These neighbourhoods, as spaces on the margins of economic growth and victims of a disintegrating social cohesion, are “orphan neighbourhoods” (Fontan et al., 2003), in other words, they are left to their own devices in times of profound social and economic changes, leading to their devitalization (Trudelle et al., 2011). To combat this loss of quality of life, actors are mobilizing to find answers and solutions, giving rise to local redevelopment initiatives. One such initiative is La Tohu, an open, social economy cultural institution in the Saint-Michel neighbourhood of Montreal. Established in the neighbourhood since 2004, it has oriented its mission toward the urban revitalization of this marginalized space, mainly by means of culture. To achieve its goal of urban renewal, La Tohu develops a number of employment and social inclusion programs for youth, a strategy that, widely used in Quebec and in Canada, has tangible socioeconomic benefits for society.

Research has tried to ascertain what is the “social return on investment” of social economy enterprises. Our study is part of a pan-Canadian project funded by the SSHRC, and similar studies on the social return on investment have been conducted across the country. Our study was carried out in a partnership between La Tohu and Concordia University. The study parameters were defined conjointly with representatives of La Tohu, especially regarding the research problem, objectives, methodology, issues and the targeted population.

The study is based on the use of a qualitative methodology and involved 18 semi-structured interviews. The research results validated our hypotheses, namely: a) The cultural project of La Tohu and its implementation, together with good governance practices, had structural impacts on the urban revitalization in the Saint-Michel neighbourhood; b) The people who participated in the integration programs acquired sufficient skills to improve their situation and currently hold a job or are students or student employees; c) The social return on investment of youth employment programs set up at La Tohu goes beyond the direct beneficiaries and impacts the managers, the organization, the neighbourhood and society as a whole; and d) La Tohu is an organization capable of creating the conditions for stimulating creativity among its employees and to fulfill its mission.

This research allowed to identify indicators of the social return on investment of youth employment programs. We observed that these programs have direct benefits for the young participants as well as positive effects on society and the urban revitalization of Saint-Michel neighbourhood. Our calculation of the socioeconomic impact and social return on investment showed that the resources invested by the government in employment integration programs for young people, far from representing a tax burden for the various levels of government, on the contrary contribute to economic growth and to improving citizens' quality of life. Government support for this type of program is an investment in the future of Quebec society.

Key words: *Social inclusion, Urban revitalization, Social economy, Development and culture, Social mobilization*

INTRODUCTION

Pour atteindre son objectif de revitalisation urbaine, La Tohu développe plusieurs programmes d'insertion sociale des jeunes à l'emploi, une stratégie amplement utilisée au Québec et au Canada, qui rend des bénéfices socioéconomiques tangibles à la société.

« Les entreprises d'insertion du Québec contribuent de plusieurs autres manières au développement socioéconomique du Québec. Elles sont issues du milieu local avec lequel elles entretiennent des liens de partenariat étroit. À cet égard, elles sont souvent implantées dans des quartiers ou des régions où la situation économique est relativement moins favorable, contribuant ainsi à répondre à des imperfections du marché et à résoudre des problèmes sociaux ». (Comeau, M. 20).

« Le développement culturel connaît plusieurs mutations qui le détournent des considérations purement artistiques. Sa légitimité est de plus en plus déterminée en fonction de sa contribution aux enjeux contemporains et sa définition tend à s'élargir de manière à mener des nouveaux joueurs dans la question culturelle. Cette multiplicité exprime le besoin d'un nouveau système de gouvernance à l'intérieur duquel les groupes d'intérêts de la société peuvent avoir un rôle ». (Payette, J. 2011).

Plan du rapport

La première partie du rapport présente les objectifs, la méthodologie de la recherche et un portrait sociodémographique et socioéconomique du quartier Saint-Michel, territoire d'intervention de La Tohu. Dans cette même partie est présenté un portrait de La Tohu élaboré à partir des données quantitatives et historiques obtenues dans des documents produits à l'interne de l'organisation et des études sur le cas de La Tohu.

La deuxième partie de l'étude est une synthèse des données interprétatives recueillies à partir du traitement de 18 entrevues faites avec des participants des programmes d'insertion sociale des jeunes en risque d'exclusion : du projet de la *Falla*, du Service à la clientèle et avec les gestionnaires et un administrateur.

La troisième partie présente les résultats d'une estimation de l'impact économique et social des programmes d'insertion des jeunes à l'emploi. Dans cette partie, nous montrons les résultats de l'application adaptée de la méthodologie du Retour social sur l'investissement (SROI) sur les 10 participants du projet de la *Falla* de l'édition de 2013 à titre d'illustration.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La recherche examinera quel est «le retour social de l'investissement» des entreprises d'économie sociale?, particulièrement en ce qui concerne l'impact de l'insertion des jeunes à l'emploi. C'est une étude pancanadienne; les entreprises étudiées dans les autres régions vont également se poser la même question. Il faut remarquer qu'il est difficile de mesurer un tel retour, cependant il y a des indicateurs existants qui seront consultés et aussi d'autres indicateurs pertinents qui seront développés dans notre étude.

Ce projet est financé par les fonds de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) du Conseil des Sciences humaines d'Ottawa, une alliance entre les universités et les acteurs de terrain.

Le but de la recherche est d'étudier l'impact de l'insertion sociale des jeunes à l'emploi, ceux qui travaillent actuellement à La Tohu ou bien ceux qui ont eu une expérience de travail dans cet organisme. Le projet pancanadien s'articule autour des jeunes ayant un handicap, défini dans un sens large – soit intellectuel, physique ou émotionnel. La définition sera élargie dans le cadre de cette recherche pour ainsi inclure les jeunes qui sont exclus à cause de leur situation socio-économique et/ou ceux et celles qui ont quitté l'école. En fait, le décrochage scolaire est aussi un élément important à considérer.

On sait que le portrait des jeunes engagés par La Tohu est variable, incluant aussi des jeunes attirés par un emploi dans une entreprise culturelle et stimulante. On sait également qu'il peut y avoir une différence entre les jeunes engagés par La Tohu dans les activités pendant l'année (Service à la clientèle) et ceux engagés pour la *Falla*, un programme d'insertion à l'emploi dirigé aux jeunes de 15 à 30 ans, en risque d'exclusion.

La recherche doit répondre aussi au mandat de La Tohu, soit de créer des opportunités pour les jeunes cherchant une entrée dans le marché du travail ou une incitation à poursuivre leurs études. À travers la recherche, La Tohu aimerait savoir si les jeunes qui y ont travaillé se trouvent mieux équipés pour trouver un emploi stable, retourner à l'école et/ou avoir une meilleure estime de soi et de qualité de vie par la suite. Qu'est-ce qui se passe pour eux après la *Falla*? Comment ont-ils intégré l'expérience dans leur parcours et l'ont-ils mis à contribution? La Tohu aimerait aussi connaître la situation de travail des gestionnaires qui s'occupent d'encadrer les jeunes dans les programmes d'insertion à l'emploi, particulièrement quelles sont leurs contraintes?

Dans cette étude nous soutenons les hypothèses suivantes : a) le projet culturel de La Tohu et sa mise en œuvre, accompagnée des pratiques de bonne gouvernance, a eu des effets structurants dans la revitalisation urbaine dans le quartier Saint-Michel; b) les personnes qui ont participé aux programmes d'insertion sociale ont été suffisamment outillées pour s'en sortir et

actuellement ils occupent un poste de travail, ou bien sont aux études, ou sont des employés étudiants ; c) les effets du retour social de l'investissement des programmes d'insertion à l'emploi mis en place à La Tohu dépassent les bénéficiaires directs pour impacter les gestionnaires, l'organisation, le quartier et la société dans son ensemble et d) La Tohu est une organisation capable de créer les conditions propices pour stimuler la créativité de ses employés et accomplir sa mission.

MÉTHODOLOGIE

Bien qu'il s'agisse d'un partenariat entre les praticiens et les universitaires, les paramètres de la recherche ont été définis conjointement avec des représentants de La Tohu, notamment en ce qui concerne : la problématique, les objectifs, la méthodologie, les enjeux et la population ciblée.

L'étude est fondée sur l'utilisation d'une méthode qualitative et pour cela nous avons réalisé 18 entrevues semi-dirigées à des personnes qui répondaient aux critères suivants :

- a) personnes ayant participé au projet de la *Falla*
- b) personnes qui travaillent ou qui ont travaillé au service à la clientèle de La Tohu
- c) gestionnaires des programmes d'insertion à l'emploi
- d) directeurs à La Tohu

Il faut noter que les personnes interviewées ont donné leur approbation à être enregistrées. Afin d'assurer la confidentialité des réponses des individus rencontrés, nous allons rendre anonymes les sources des informations recueillies par les entrevues. Par ailleurs, dans le respect des normes d'éthique de l'Université, nous avons rédigé un « Formulaire de consentement » qui a permis aux répondants d'être bien informés sur la recherche et sur leurs droits à cet égard. En moyenne, les entrevues étaient d'une heure, la plus longue a duré 2 heures et 10 minutes. (Tableau 1).

Tableau 1. Personnes interviewées

Entrevues	Durée de l'entrevue	Date de l'entrevue
Personnes qui travaillent au service à la clientèle		
Employé 1	1 heure et 04 min	13/02/2014
Employé 2	1 heure et 05 min	13/02/2014
Employé 3	55 min	13/02/2014
Employé 4	50 min	07/03/2014
Employé 5	1 heure et 02 min	14/03/2014
Personnes qui ont travaillé sur un projet spécifique comme la <i>Falla</i>		
Fallero 1	1 heure et 20 min	27/02/2014
Fallero 2	48 min	10/04/2014
Fallero 3	55 min	10/04/2014

Fallero 4	40 min	11/04/2014
Fallero 5	45 min	18/04/2014
Gestionnaires au Service à la clientèle		
Gestionnaire 1	1 heure et 05 min	21/02/2014
Gestionnaire 2	1 heure	27/02/2014
Gestionnaire 3	1 heure et 04 min	27/02/2014
Gestionnaires du projet de la <i>Falla</i>		
Gestionnaire 1	1 heure et 40 min	28/03/2014
Gestionnaire 2	1 heure et 06 min	21/03/2014
Gestionnaire 4	1 heure et 05 min	23/05/2014
Gestionnaire 5	1 heure et 12 min	23/05/2014
Administrateur	2 heures et 10 min	10/04/2014

L'ensemble de la démarche de la recherche se veut participative. À cet effet, nous avons constitué un Comité de suivi pour encadrer l'ensemble de l'étude. Celui-ci est composé des personnes représentants du personnel de La Tohu et des représentants de l'Université. Nous avons tenu trois réunions de travail pour co-construire les objectifs à atteindre et la méthodologie de la recherche.

Dans un premier temps, l'équipe a été formée par : François Béchard, Directeur, gestion humaine et développement organisationnel à La Tohu, Élodie Choqueux, Chef de la programmation, Marguerite Mendell, Coordinatrice de l'équipe de recherche, Université de Concordia et Wilfredo Angulo Baudin, Agent de recherche, Doctorant au département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM.

Par la suite, Carmen Izabel Barrios, Conseillère au soutien professionnel et à la formation, a succédé à François Béchard.

1. CONTEXTE

1.1 Profil du quartier Saint-Michel territoire d'intervention de la TOHU

Le territoire d'intervention de La Tohu correspond au quartier Saint-Michel, situé à l'est de l'arrondissement Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension (Fig. 1). Le quartier Saint-Michel est circonscrit par les arrondissements de Montréal-Nord au Nord et de Saint-Léonard à l'Est ainsi que par les quartiers de Rosemont-La Petite-Patrie au Sud et Villeray et Ahuntsic à l'Ouest (Fig. 1). En 1968, Saint-Michel est annexé à la Ville de Montréal devenant le quartier Saint-Michel qui sera ensuite intégré à l'arrondissement Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension (VSMPE) à la fin des années 1980.

« La crise économique des années 1980 voit le déclin du quartier s'accélérer de façon marquée. Cette période difficile favorise l'émergence de problèmes aigus liés à la pauvreté et à l'exclusion. Aujourd'hui, bien que pauvreté et exclusion y soient fortement concentrées, le quartier connaît néanmoins une certaine revitalisation urbaine. L'arrivée du Cirque du Soleil en 1994 et ensuite, la création de la Cité des arts du cirque en 1999, ont été des éléments clefs de ce renouveau socioterritorial » (Trudelle *et al.*, 2011, p. 19).

Selon les données de 2011, 55 665 personnes habitaient cette aire, une légère augmentation de 1,29 % par rapport au recensement de 2006. « Le quartier Saint-Michel constitue l'un des quartiers les plus sensibles au Canada. Le décrochage et la faible scolarisation des résidents ont un impact sur le taux d'activité et de chômage, particulièrement chez les jeunes de 15 à 24 ans ». (La Tohu, 2009).

Lorsque nous comparons la situation du territoire du quartier Saint-Michel avec celle de l'ensemble de l'arrondissement VSMPE et celle de la Ville de Montréal, l'analyse indique une situation qualifiée de défavorisée. En ce qui concerne les caractéristiques sociodémographiques, nous constatons les éléments suivants : en 2011, on note que 25 % de la population vivant à Saint-Michel est âgée de 20 ans et moins, un pourcentage supérieur à la moyenne de l'arrondissement de 22,1 % et supérieur à celle de la Ville de Montréal où le taux est de 20 %. Les ménages de 3 personnes et plus se chiffrent à 52 % à Saint-Michel, alors qu'il est de 31 % à Montréal (VSMS, 2013). Le pourcentage de la population de 65 ans et plus est quant à lui de 28 %. Il s'agit du taux le moins élevé de l'arrondissement VSMPE (34 %) et moins élevé que la ville 32 %. À Saint-Michel les familles monoparentales comptent pour 40,4 %, un chiffre supérieur à l'arrondissement VSMPE (25 %) et supérieur à la Ville, qui affiche un pourcentage de 22 %. En 2011, le taux d'immigrants est passé à 49,4 %, soit un pourcentage nettement supérieur à celui de l'Arrondissement (44%) et celui de la ville 33,0 %.

En ce qui concerne les caractéristiques socioéconomiques de la population, nous observons les éléments suivants dans le quartier Saint-Michel : le taux de chômage est de 15,5 %, plus élevé que le taux moyen de 9,7 % à la Ville et légèrement plus haut que celui de l'arrondissement VSMPE (12 %). Pour ce qui est des jeunes de 15 à 24 ans, le taux de chômage de 15,8 % est supérieur à celui de l'arrondissement VSMPE (13,7 %) et celui de la Ville 13,2 %. À Saint-Michel, les transferts gouvernementaux comme source de revenus représentent 24,6 %, contre 12,2 % de la Ville de Montréal. À Saint-Michel le revenu moyen des ménages est de 42 952 \$, légèrement inférieur à celui de VSMPE (44 278 \$) et inférieur à Montréal (57 716 \$).

Par rapport au logement, le pourcentage des familles locataires de Saint-Michel est de 71,5 %. Il s'agit d'un taux légèrement inférieur à l'arrondissement et supérieur à la Ville (64,2 %). Par rapport au niveau éducatif, le pourcentage de la population des non-diplômés de 15 ans et plus est de 34,5 % supérieur à l'arrondissement (28,1) et supérieur à la Ville de Montréal (20,0%). Le taux de population immigrante selon le recensement en 2011 est de 49,4 %, comparé à 33,0 % pour la Ville. D'ailleurs, 54,1 % de la population à une langue maternelle autre que le français ou l'anglais en comparaison au 31,7 % de la ville qui a une autre langue maternelle. (Tableau 2).

Selon un sondage publié par VSMS en 2012 « 84,7 % des répondants considèrent Saint-Michel comme leur quartier, même si bon nombre rêve d'un autre quartier. Malgré cet attachement au quartier, près de la moitié des répondants (45,6 %) disent que, s'ils avaient le choix, ils déménageraient dans un autre quartier. (VSMS, Portrait du quartier Saint-Michel, avril 2013, p. 16).

Figure 1. Localisation du quartier Saint-Michel à Montréal



Source : Carte adaptée. Site internet de la Ville de Montréal.

Tableau 2. Indicateurs socio-économiques du quartier Saint-Michel en 2011

Indicateurs socio-économiques	Territoires		
	Saint-Michel	Arrondissement (VSMPE)	Ville de Montréal
Population âgée de 20 ans et moins	25,0 %	22,1 %	20,0 %
Ménages de 3 personnes et plus	52,0 %	32,0 %	31,0 %
Population de 65 ans et plus	28,0 %	34,0 %	32,0 %
Familles monoparentales	40,4 %	25,0 %	32,9 %
Taux de chômage	15,5 %	12,0 %	9,7 %
Taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans	15,8 %	13,7 %	13,2 %
Locataires	71,5 %	73,9 %	64,2 %
Immigrants	49,4 %	44,0 %	33,0 %
Minorités visibles	41,0 %	42,0 %	26,0 %
Familles à faible revenus	34,6 %	nd	24,6 %
Personnes non diplômées des 15 ans et plus	34,5 %	28,1 %	20,0 %
Le revenu moyen des ménages	42 952 \$	44 278 \$	57 716 \$

Source : Statistique Canada. Données du recensement 2011. VSMS. Planification stratégique de VSMS, Portrait du quartier Saint-Michel. 2013. CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel. <http://csss-stleonardstmichel.qc.ca>. Ville de Montréal Profils des districts électoraux de l'Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension.

Près de 65 communautés culturelles différentes sont présentes dans le quartier. La population à Saint-Michel est plus jeune que celle de Montréal, particulièrement parmi les membres de la communauté d'origine haïtienne.

1.2 La Tohu, une entreprise d'insertion sociale

La Cité des arts du cirque qui devient La Tohu en 2003 est un organisme à but non lucratif, qui a vu le jour en novembre 1999 sous l'initiative d'En Piste (le regroupement national des arts du cirque), de l'École nationale de cirque et du Cirque du Soleil. La décision du Cirque du Soleil de s'implanter au quartier Saint-Michel a été déterminante pour l'existence de La Tohu. La Tohu relève le pari d'utiliser la visibilité et la force d'attraction des arts du cirque pour sensibiliser le public aux enjeux environnementaux et au développement économique basé sur l'inclusion de communautés marginalisées. En choisissant d'utiliser la culture comme levier de développement durable, La Tohu s'est inscrite comme une initiative de revitalisation urbaine novatrice. (La Tohu, 2009).

« La Tohu est née d'un grand rêve ; d'une volonté commune des intervenants du milieu du cirque - le Cirque du Soleil, l'École nationale de Cirque, En Piste - d'affirmer le leadership de Montréal comme capitale internationale des arts du cirque et de constituer l'un des plus grands carrefours de diffusion, formation, création et production en arts du cirque au monde. Mais en choisissant de prendre racine ici (quartier Saint-Michel) La Tohu a choisi d'embrasser un défi bien plus grand : celui du développement durable par la culture. »
<http://montrealmetropoleculturelle.org>.

C'est pourquoi La Tohu a décidé d'inscrire à sa mission CIRQUE deux autres volets, reflétant ses préoccupations environnementales (TERRE) et citoyennes (HUMAIN).

Pour atteindre ses objectifs, La Tohu s'est donné une mission en trois volets :

- Cirque : Faire de Montréal une capitale internationale des arts du cirque.
- Terre : Participer activement à la réhabilitation de l'un des plus grands sites d'enfouissement de déchets situés en milieu urbain en Amérique du Nord.
- Humain : Contribuer au développement du quartier Saint-Michel à Montréal, l'un des plus sensibles au Canada.

Selon Stéphane Lavoie, directeur général et de programmation de La Tohu : « La mission c'est le cirque, la terre et l'humain; c'est la rencontre des trois, pas de vase clos. Régulièrement il y a une tendance à glisser, mais il ne faut pas tomber dans le piège, c'est l'intégration des trois volets, c'est la recherche de l'équilibre ». (Entrevue 2014).

« L'implantation du projet sur un site d'enfouissement de déchets résidentiels au sein d'un des quartiers les plus pauvres du Canada viendra ajouter les deux autres volets à la mission de La Tohu. Ainsi La Tohu se concrétisera grâce à l'interdépendance de ses trois missions comme un projet de revitalisation urbaine à travers le vecteur de la culture. » (Meliani, T., 2005)

La présence de La Tohu sur le territoire de Saint-Michel résulte des accords entre les habitants du quartier et La Tohu. En effet, au départ il y a eu une certaine méfiance de la part des *Michelois* par rapport aux bénéfices que pourrait leur apporter une telle présence sur leur territoire, en argumentant que les ressources qui allaient être attribuées au projet de La Tohu le seraient au détriment des ressources qui pourraient être dispensées pour résoudre les problèmes de tout ordre existant dans le quartier. (Trudelle *et al.*, 2011). L'impasse s'est soldée par l'incorporation des *Michelois* dans la conception du projet. Aujourd'hui, La Tohu est ancrée sur le territoire et fait indiscutablement partie des références identitaires locales en participant au développement économique et social de Saint-Michel. Actuellement, La Tohu participe à la cohésion sociale du quartier et contribue au développement d'une identité territoriale.

« En 1999, voit le jour un projet d'envergure à Montréal : concentrer en un même lieu une masse critique d'infrastructures de création, de formation, de production et de diffusion en arts du cirque, posant ainsi les conditions pour faire de la métropole québécoise une capitale internationale des arts du cirque. La Cité des arts du cirque, renommée simplement La Tohu en 2003, est créée pour veiller à la réalisation de ce projet au cœur du quartier Saint-Michel. Cette Cité abrite le siège social international du Cirque du Soleil (CdS) et son centre d'hébergement des artistes, l'École nationale du cirque (ENC), les bureaux d'En Piste, ainsi que le pavillon public de La Tohu ». (Trudelle *et al.*, 2011).

1.3 Le financement de La Tohu

Dès le début de son activité, La Tohu fait appel aux différents bailleurs des fonds des trois paliers gouvernementaux pour réaliser les différents projets spéciaux. La contribution financière de l'État demeure indispensable pour soutenir le développement de leurs activités, dont le travail rejaillit sur l'ensemble du secteur des arts du cirque.

Depuis sa création en 2004, La Tohu a eu besoin de composer son portfolio budgétaire à partir des subventions gouvernementales et des contributions des commandites. Dans les dernières années, la partie des revenus autonomes a presque doublé grâce à l'augmentation constante de la fréquentation des activités. La Tohu est toujours à la recherche de l'équilibre financier entre les revenus autonomes et les subventions pour arriver à un ratio de moins de 50 % de financement public. En 2011, les subventions chiffrèrent 4 074 710 \$ c'est-à-dire le 47 % des revenus, 32 % étaient des revenus d'exploitation et le reste (21 %) venait des contributions des commandites, des ententes et des partenariats. (La Tohu. Rapport d'activités 2010-2011).

Le contexte économique des dernières années entraîne une baisse importante des revenus de commandites : la SSQ Groupe financier, partenaire principal depuis 2004, met un terme à l'entente courant 2010. Amplifiant la baisse relative des commandites, les nouvelles subventions liées à MCC viennent gonfler le chiffre d'affaires global. Réagissant à la situation, La Tohu instaure une stratégie d'accroissement des revenus autonomes à long terme et met en œuvre un plan d'action incluant une révision de la gouvernance. D'ici 2012-2013, l'objectif est de maintenir les revenus autonomes au-dessus de la barre de 50 % du total des revenus. Appuyée par le MAMROT dans cette démarche d'autonomisation, La Tohu vise ainsi à maintenir fermement son équilibre financier. (La Tohu. Rapport d'activités 2011-2012).

1.4 Portrait des programmes d'intégration socioprofessionnelle

La Tohu développe un programme d'intégration socioprofessionnelle dont l'objectif principal est de favoriser une intégration durable en emploi par le développement d'attitudes et des comportements adaptés au marché du travail et à la réussite scolaire.

C'est ainsi que le programme est conçu pour :

- Offrir aux participants un accompagnement pour atteindre leurs objectifs et leur donner une plus grande autonomie financière, professionnelle et sociale.
- Soutenir le développement de l'employabilité des jeunes appartenant aux diverses communautés culturelles en améliorant leurs conditions socio-économiques. Le programme vise aussi la sensibilisation de l'ensemble du personnel, des visiteurs et des partenaires de La Tohu à l'importance d'intégrer les membres de communautés culturelles.
- Favoriser le rapprochement interculturel et l'ouverture à la diversité. (Site Internet : La Tohu).

Les programmes ont été conçus de façon à favoriser l'embauche locale et faciliter l'ouverture des portes d'entrée aux divers programmes tels que : le projet de la *Falla*, le service à la clientèle, les projets spéciaux comme C-Vert (projet à l'initiative de la Fondation de la famille Claudine et Stéphane Bronfman. C-Vert est un projet d'écologie urbaine qui vise l'engagement environnemental et communautaire, il cible des jeunes de 14 à 16 ans et intègre des éléments d'immersion et d'éducation en nature, des ateliers pratiques sur l'environnement et l'écologie, ainsi qu'une participation à des initiatives communautaires dans les quartiers où vivent les participants) et le programme de Valorisation jeunesse, qui comprend 5 stages dans les différents programmes d'employabilité de La Tohu. De plus, il existe un programme de mentorat d'accompagnement transversal aux programmes mentionnés. Les candidats non retenus sont référés à des organismes spécialisés pour assurer le soutien de leurs démarches en employabilité. Nous consacrerons notre étude sur les deux premiers programmes qui retiennent la plus grande quantité d'employés.

« Il faut noter que l'idée principale d'offrir ses programmes à la communauté est de revitaliser le quartier, que les habitants du quartier s'approprient La Tohu, qu'ils viennent travailler ici, que les jeunes soient engagés et on va les aider pour que l'argent reste dans le quartier ; on va les former et on va les aider à aller à l'école. » (Stéphane Lavoie. Entrevue 2014).

1.4.1 La *Falla* une démarche d'insertion sociale des jeunes en risque d'exclusion

La *Falla* est un des projets phares du volet HUMAIN de la mission de La Tohu. C'est un programme d'intégration socioprofessionnelle récurrent d'une durée d'environ 16 semaines annuellement où les participants feront l'apprentissage d'un travail réel et des formations

variées visant le développement de l'employabilité, en raison de 35 heures par semaine. (La Tohu. Programme d'intégration socioprofessionnelle. *Dépliant.*)

Les *falleros*, tous des jeunes du quartier Saint-Michel qui ne fréquentent pas l'école, accompagnés d'une équipe de professionnels, d'artistes, de groupes communautaires et de citoyens bénévoles appelés compagnons, travaillent ardemment pour ériger la structure. Entourés du concepteur et d'une équipe d'artistes modeleuses, peintres, chef d'atelier et assistants (qui, selon certaines éditions, a été un *Falleros*) - ils apprennent les techniques de base de la menuiserie, du modelage et du moulage, en plus de vivre une expérience de création collective unique. L'aventure de la *Falla* est un prétexte pour ces jeunes de se rencontrer, d'apprendre et de travailler en équipe. De l'assistant au chef d'atelier, en passant par toute l'équipe de la *Falla*, il s'agit d'une expérience qui offre l'occasion de poursuivre sa propre démarche socioprofessionnelle, d'acquérir des compétences en leadership et de développer son sens des responsabilités. « Voyant la culture comme un moyen inédit de développement durable, La Tohu pose des gestes concrets pour accroître la participation citoyenne, tisser des liens intergénérationnels, encourager la relève locale et valoriser l'apport créatif des communautés culturelles. » (La Tohu, Rapport d'activités 2011-2012).

« Pour permettre le développement de leurs compétences, les participants ont participé à différentes rencontres et ateliers tout au long du projet, notamment avec la communauté et les médias. Les participants ont pu développer ainsi beaucoup de confiance en même temps qu'une meilleure connaissance d'eux-mêmes. Beaucoup de peurs ont été surmontées et des participants ont été étonnés de se découvrir de nouveaux talents. Les participants ont pu bénéficier d'ateliers sur la gestion de conflits donnés par le coordonnateur, d'un cours de secourisme, d'un atelier "petits budgets" donné par l'ACEF nord, d'un atelier donné par une infirmière du CLSC portant sur les ressources médicales du quartier et sur les "saines habitudes de vie". Un atelier sur la manipulation sécuritaire des outils a été donné par le chef d'atelier et tout au long du projet, les participants ont été accompagnés pour développer des outils de planification et d'organisation ». (La Tohu, Rapport 2007).

Les jeunes *falleros* s'engagent dans une démarche professionnelle sous la direction d'un responsable du volet apprentissage et d'un chef d'atelier. Leur embauche a été rendue possible grâce au programme *Connexion compétences de développement ressources humaines Canada* qui soutenait pour la première fois au Québec un projet d'insertion par le biais de la culture. Ce projet permet à La Tohu d'intervenir en matière de problématique socio-urbaine, d'emploi et, plus spécialement, d'insertion professionnelle de jeunes de 15 à 30 ans, de soutien à la vie communautaire et d'insertion sociale de clientèles à risque. (La Tohu, 2004).

La réalisation de la *Falla* se fait pendant 4 mois, entre avril et août, et termine par un rituel d'embrasement qui devient un symbole de ralliement et qui éveille l'esprit festif. Les concepteurs de la *Falla* se sont inspirés des traditions carnavalesques européennes et font référence à l'importance du feu dans la vie des personnes, quelle que soit la culture. La Tohu réalise ainsi une

interprétation inspirée par la tradition des *fallas* de Valence en Espagne. Depuis 2004, les jeunes du quartier Saint-Michel sont engagés chaque année pour édifier avec la communauté une structure gigantesque.

D'après les données extraites des rapports annuels de La Tohu, on constate que depuis la création de la *Falla* en 2004, 94 jeunes entre 16 et 35 ans originaires du quartier Saint-Michel ont participé à cette activité culturelle. La moyenne de participation par année est de 10,6 *falleros*. La participation la plus nombreuse s'est produite en 2010 et en 2011, 14 *falleros* par année. La plus faible a eu lieu en 2013 avec 8 *falleros*. En 2006 il n'y a pas eu d'édition de la *Falla* (Tableau 3).

Les jeunes à l'entrée du projet expriment leurs attentes envers leur participation à la *Falla*. La plupart d'entre eux ont manifesté leur désir de retourner aux études ou bien de trouver un emploi stable. Depuis sa création, 64 *falleros*¹ ont pu atteindre leur objectif ; ainsi 23 parmi eux ont fait des démarches soit pour retourner aux études soit pour se trouver un emploi. Pour les 9 *falleros* restants, nous n'avons pas eu de données disponibles à ce sujet (Tableau 4). On constate qu'il y a eu un effet immédiat important de la participation des jeunes à la *Falla* vis-à-vis de leurs attentes. À l'heure actuelle, il faut connaître dans quelle mesure cet effet continu toujours à se produire. L'analyse des entrevues prévues dans cette recherche permettra d'avoir une vision plus approfondie et plus proche de la réalité, pour les 9 années des éditions.

Tableau 3. Attentes et statuts des jeunes à la fin de la participation à la *Falla*. 2004-2013*

Nombre de <i>falleros</i>	2004	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2004-2013
		10	9	10	9	13	10	12	11	10
Retournés en études ou en emploi	8	0	6	6	12	7	10	6	7	62
En démarche pour retourner aux études ou trouver un emploi	2	9	4	3	1	3	2	5	3	32

Source : La Tohu. *Rapports annuels d'activités 2005 à 2013*.

*En 2006, l'édition de la *Falla* n'a pas été réalisée.

La *Falla* est un grand effort de mobilisation citoyenne. Elle est construite par les membres d'une communauté. D'après les responsables de La Tohu, « la *Falla* se définit non seulement par le résultat flamboyant offert aux spectateurs, mais surtout par la démarche colossale de mobilisation qui est essentielle à sa réussite. L'apport des jeunes, des bénévoles, des organismes communautaires et des citoyens de la communauté lui donne tout son sens. Les éléments liés au développement humain sont indissociables de la *Falla* » (La Tohu, 2009).

¹ Une fois le programme de la *Falla* terminé, un suivi est fait un mois après que les jeunes *falleros* ont fini le programme.

La *Falla* est une fête populaire, ouverte au grand public qui mobilise des actions concertées dans dix organismes communautaires. Près de 800 citoyens contribuent chaque année au succès de la fête (La Tohu, 2009). Entre les années 2004 et 2010, la participation cumulative des citoyens aux festivités à l'activité était de 7 750 personnes en moyenne, sauf pour l'année 2009 où les conditions climatiques ont provoqué une diminution de la participation qui s'est vue réduite de moitié (3 500 personnes). Depuis 2011, La Tohu a élargi les festivités de finalisation de la *Falla* à trois jours ce qui explique une augmentation remarquable de 10 000 participants pour 2011 et de 11 000 pour 2012. (Tableau 4).

Tableau 4. Mobilisation citoyenne aux activités de la *Falla*. 2004-2012*

Type de participation	2004	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Jeunes en intégration socioprofessionnelle	10	9	10	9	13	10	12	11	10
Bénévoles			370		250		257	276	280
Organismes communautaires impliqués			15			6	8	13	8
Participants aux festivités			7 000		3 500	6 500	10 000	11 000	8 500

Source : La TOHU. Rapports finaux d'activités 2004,2005 et de 2008 à 2012. En 2006, l'édition de la *Falla* n'a pas été réalisée. Bilan *Falla* 2013.

La *Falla* est un événement qui permet de rassembler des générations et des cultures différentes au sein du quartier Saint-Michel.

En 2010, « Grâce à ce projet, les 10 jeunes *falleros*, tous en processus de réinsertion sociale, ont appris les techniques plastiques et ont été initiés à la démarche artistique (techniques du travail du bois, du papier, du moulage, de la peinture, etc.). Une dizaine d'organismes communautaires se sont investis dans la préparation de l'événement. 200 enfants des camps de jour du quartier ont participé à des ateliers de confection de petits masques destinés à être portés lors du défilé qui précédait l'embrasement, lequel était animé par des musiciens du quartier. 150 personnes, membres d'organismes communautaires, ont quant à elles réalisé, sous l'égide de l'artiste local Ralph Maingrette, des grands masques destinés à être intégrés à la structure de la *Falla*. Par ailleurs, près de 30 "compagnons", des citoyens du quartier âgés de 12 à 80 ans, ont offert 1 500 heures de travail bénévole, en appui aux *falleros*, pour la réalisation de la structure. 7 000 personnes se sont rassemblées autour d'un grand méchoui pour assister à l'embrasement de la *Falla* » (La Tohu. Rapport final d'activités 2007-2008. p. 28).

La *Falla* est conçue pour représenter les préoccupations citoyennes de la communauté dans laquelle elle est bâtie. À chaque édition, le thème est différent et il est établi en concertation avec les résidents du quartier. Un concepteur réalise une esquisse et l'équipe de construction reproduit minutieusement les détails et les couleurs de la maquette pour ensuite élever la construction à plus de 11 mètres de hauteur. À titre d'exemple, citons la *Falla* en 2007 qui évoquait les problèmes liés à l'environnement et le réchauffement de la planète. Tandis qu'en 2010, elle suggère *Les dix travaux d'Alice*. En 2011, la *Falla* fait écho au volet Cirque de la mission de La Tohu avec *Originem*. En 2012 le thème *Cent ans ensemble*, fait référence au centenaire du quartier Saint-Michel. La dernière édition en 2013 a évoqué l'histoire de *la création du monde vu par le peuple des premières nations Huron-Wendat. La légende d'Aaetaentsic*.

« Le processus de création des fallas repose sur le partage d'idées et de connaissances. Cet objet d'art contemporain, fruit d'un travail social, relationnel et créatif entre les membres d'une communauté, devient un véritable symbole de ralliement. » (La Tohu. Rapport d'activité 2003-2004).

Pour les responsables de La Tohu, la force synergique de la *Falla* réside dans son concept unique d'élaborer une œuvre collective, d'associer les arts de la rue, la musique et les arts visuels, d'intégrer et de former des jeunes du quartier et d'obtenir la participation citoyenne lors d'une grande fête aux airs de carnaval culturel et social. (La Tohu, 2009). La *Falla*, c'est un geste symbolique, extrêmement inspirateur pour les habitants du quartier Saint-Michel, qui provient des 62 communautés. Selon Stéphane Lavoie, Directeur de La Tohu, « Beaucoup d'entre eux ont quitté leur pays en laissant tout derrière eux. Ils ont dû repartir de zéro. C'est dans ce sens qu'on les rejoint avec ce projet artistique. » (La Presse, 9 août. Arts 8, 2014).

Le financement de La *Falla*

Le tableau 5 présente l'évolution du financement de la *Falla* depuis 2004. Les différents paliers du gouvernement ont contribué à 73,4 % des fonds ; l'apport est chiffré à 1 627 218 \$. On constate que la majorité de ce financement provient du gouvernement fédéral, c'est-à-dire 56,4 % en moyenne à travers les fonds des Ressources humaines et développement des compétences Canada (DHRC) et de Patrimoine Canada, sauf pour 2011, quand la contribution avait descendu à 22,4%. Pour leur part, la contribution de la Ville de Montréal au financement de la *Falla* était stable depuis sa création, représentant 13,8 % des contributions en moyenne. En 2009, la Ville de Montréal a ajouté les fonds des ententes *Ville - culture* et les fonds *Les arts et la ville*. L'apport du gouvernement du Québec chiffre à 3,2 %, 15 000 \$ en 2004 et le reste c'est concentré entre les années 2007 et 2010 (56 917 \$).

Depuis la création de la *Falla*, les apports du secteur privé (Gazmont, Vanhoutte, Desjardins, DeSerre) sont chiffrés à 10,8 %. L'apport du Cirque du Soleil de 5,6 % du financement est concentré entre les années 2007 et 2012, tandis que La Tohu a contribué 5,9 % avec ses propres ressources (Tableau 5).

Un financement ponctuel provient également d'un acteur du milieu : *Vivre Saint-Michel en Santé* (VSMS), avec un apport de 36 341 \$ pour l'année 2007.

Tableau 5. Financement de la *Falla*, 2004-2013

Bailleurs des fonds	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total	%
Gouvernement du Canada (1)	125 735	88 044	N/A	109 473	174 630	228 934	239 934	22 802	147 051	112 191	1 248 794	56.4
Gouvernement du Québec (2)	15 000	0	N/A	15 017	19 450	19 450	3 000	0	0	0	71 917	3.2
Ville de Montréal (3)	28 000	8 000	N/A	28 380	19 000	4 000	14 000	34 000	77 654	93 473	306 507	13.8
Commanditaires (4)	15 000	20 400	N/A	0	0	43 000	3 000	7 850	82 950	67 750	239 950	10.8
Revenues Tente	0	10 000	N/A							0	10 000	0.5
Cirque du Soleil	0	0	N/A	35 936	20 000	0	26 000	20 000	22 697	0	124 633	5.6
VSMS	0	0	N/A	36 341	0	0	0		0	0	36 341	1.6
Autres (5)	0	0	N/A	0	0	0	0	17 185	0	30 005	47 190	2.2
La Tohu	23 769	0	N/A	45 109	857	15 000	32 086		0	13 787	130 608	5.9
Total	207 504	126 444	N/A	270 256	233 937	310 384	318 020	101 837	330 352	317 206	2 215 940	100.0

Source : Budget *Falla*. 2004-2013.

1. Gouvernement du Canada. DRHC - Connexion Compétences. DCAP - Patrimoine Canada
2. Gouvernement du Québec. MICC. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. MICC
3. Ville de Montréal. Arrondissement (VSMPE). Entente Ville de Montréal (Ville culture et Les arts et la ville)
4. Commanditaires. Gaz mont. Vanhoutte, Desjardins, De Serre
5. Autres Horizon aîné, CAC (Pour 1 fois la Fédération des Travailleurs du Québec et FTQ, l'Office franco-québécois pour la jeunesse. OFQJM).

Comme nous avons pu le constater, le projet de la *Falla* est très dépendant de l'apport des ressources externes. Depuis 2004, La Tohu a mobilisé l'aide des partenaires des différents paliers du gouvernement, des acteurs communautaires et privés pour financer le projet. En 2014, le gouvernement fédéral a décidé de ne plus financer le projet de la *Falla* à travers le programme de Ressources humaines et développement des compétences (DRHC), ce qui met le programme

dans une situation de risque, car l'appui du gouvernement fédéral représentent plus de la moitié du financement du projet de la *Falla* pour La Tohu. Pour l'édition de la *Falla* 2014, La Tohu a été obligée de verser un financement de 72 000 \$ de ses propres ressources et de trouver un partenaire comme le PITREM² qui a apporté 65 000 \$. La Tohu a été obligée de réduire le programme total de 16 à 12 semaines et à 10 semaines pour la formation des jeunes. Elle a aussi été obligée de réduire à 7 le nombre de participants, la plus faible représentation depuis sa création.

1.4.2 Le programme du service à la clientèle

Le deuxième programme important érigé afin de favoriser l'employabilité des jeunes du quartier Saint-Michel est celui du Service à la clientèle qui offre une formation et un mentorat dirigé aux jeunes du quartier embauchés comme préposés à l'accueil : stationnement, kiosque, en salle, bistrot, billetterie ainsi que comme personnel d'entretien et de sécurité.

La Tohu s'est dotée d'une politique d'emploi tout à fait particulière : le service à la clientèle de La Tohu est entièrement signé « quartier Saint-Michel ». En effet, toutes les personnes croisées en ses lieux lors des événements, au stationnement, au bistro, au vestiaire ou en salle ont un point en commun : elles sont toutes résidentes du quartier. 64 employés à temps partiel constituent l'équipe du service à la clientèle de la TOHU. Une progression de 83 % depuis le 31 mars 2005. (La Tohu Rapport 2007-2008).

Les responsables de La Tohu signalent que la gestion d'une salle de spectacle comme celle de La Tohu requiert du personnel qualifié pour l'accueil des visiteurs, la vente des billets et le service au comptoir alimentaire ou au vestiaire. Depuis que La Tohu a été créée, il y a eu de sa part un engagement privilégié vis-à-vis des résidents du quartier dans ses embauches de personnel.

Les employés du service à la clientèle de La Tohu disposent d'un programme de mentorat qui leur permet d'être accompagnés dans leur développement professionnel. En collaboration avec une ressource spécialisée, ils établissent un plan d'action qu'ils suivront et adapteront tout au long de leur séjour à La Tohu. Des formations sur mesure leur sont offertes et un accompagnement à la tâche permet à ces derniers d'acquérir une expérience professionnelle substantielle.

Le programme de mentorat permet la transmission des savoirs, la présentation des modèles de réussite aux jeunes afin d'accroître leur motivation et leur implication sur le plan académique et professionnel.

² Le PITREM (Programme d'information sur le travail et la recherche d'emploi de Montréal) est un organisme communautaire favorisant l'insertion sociale, professionnelle et économique des jeunes et des adultes de 35 et moins ayant des besoins relatifs au marché du travail.

« Le projet vise à initier un dialogue entre les jeunes du service à la clientèle et des professionnels. Ce maillage leur a ainsi permis de découvrir un métier qui les intéresse et de pouvoir en discuter avec des professionnels du milieu. Des réflexions et des découvertes peuvent ainsi naître de ces échanges tout en stimulant favorablement la recherche d'une future carrière professionnelle. En mode pilote cette année, le projet de mentorat est amené à grandir au cours des prochaines années, répondant ainsi à un besoin exprimé par les jeunes du Service à la clientèle. » (La Tohu Rapport 2008-2009).

Pour le financement du projet de mentorat, La Tohu a reçu l'appui financier du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles de Québec dans le cadre du programme Défi Montréal. La Tohu a également reçu l'appui d'Emploi Québec à travers le programme de subventions salariales. Ces deux programmes octroient une aide financière pour l'embauche de nouvelles ressources, qui a permis de continuer l'accompagnement des jeunes du service à la clientèle.

« C'est dans ce cadre que La Tohu a pu entamer le déploiement de son programme de mentorat en plus de développer des outils tels qu'un guide de mentorat complet à l'attention des mentors et des mentorés. Ce partenariat a aussi permis de dresser un bilan des années d'opération du programme. Ce bilan a principalement servi à mettre en place une série d'outils qui permettront à La Tohu d'approcher les entreprises du quartier afin de les sensibiliser aux vertus de l'embauche locale et des avantages d'implanter une politique d'accompagnement des ressources humaines dans un cadre sociodémographique tel que celui du quartier Saint-Michel ». (La Tohu. Rapport 2009-2010).

La Tohu a été aussi bénéficié de la contribution financière de la Ville de Montréal et du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, à travers le programme de Valorisation Jeunesse.

« Ce programme a permis à des jeunes du quartier d'obtenir un emploi d'été afin de les aider à se réaliser pleinement. La Tohu leur a permis de travailler aux jardins ou au service à la clientèle. Le volet place à la relève a permis à ces cinq jeunes d'intégrer un emploi d'été formateur dans un cadre ou l'accompagnement à l'apprentissage est une priorité. (La Tohu. Rapport 2009-2010).

Le programme de mentorat offert aux employés du service à la clientèle se trouve présentement en évaluation et procède à une observation relative aux ajustements à effectuer au programme. Les responsables de La Tohu veulent effectivement des pistes de résultats de cette recherche, afin de réaliser les accommodements nécessaires dans le but de continuer à offrir aux employés le soutien et l'encadrement nécessaire à leur développement personnel et professionnel.

1.5 La Gouvernance, le partenariat et la concertation à La Tohu

La Tohu met en œuvre ses projets d'insertion à l'emploi à travers tout un maillage de collaboration. De nombreux partenariats ont été créés avec différents acteurs qui proviennent du contexte local et extra local. Le travail se fait en concertation avec des acteurs du milieu communautaire : La table de quartier Vivre Saint-Michel en Santé (VSMS), les aînés des quatre HLM du quartier Saint-Michel, la Maison d'Haïti, Kouzin Kouzin', la bibliothèque de St-Michel, Coalition jeunesse de Parc-Extension, la Petite Maison par la Grand'Porte, des résidents, et d'autres institutions qui participent de façon plus ponctuelle. Cette complexité des rapports permet à La Tohu de soutenir la réalisation de sa mission ; dans le cas particulier de la *Falla*, de soutenir le volet humain.

Depuis sa création, La Tohu, à travers son Conseil d'administration, conserve une forte présence des membres du milieu du cirque. Actuellement, La Tohu a introduit des changements dans son Conseil d'administration et a nommé 5 nouveaux membres du milieu des affaires, des entreprises et du milieu universitaire afin d'élargir son rayonnement et positionnement dans la société montréalaise.

2. L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Cette section présente une synthèse des résultats des 18 entrevues avec des participants dans des programmes d'insertion à l'emploi. Les questions, qui ont été posées aux différentes catégories des répondants ciblés pour l'étude, étaient formulées pour savoir si ce type de programmes crée des opportunités pour les jeunes qui cherchaient une entrée sur le marché du travail ou une incitation à poursuivre leurs études. Nous voulions savoir si les jeunes qui travaillent ou qui ont travaillé à La Tohu se trouvent mieux équipés pour trouver un emploi stable, retourner à l'école et/ou avoir une meilleure estime de soi et qualité de vie par la suite. De même, nous voulions définir leurs conditions de travail et, au même temps, évaluer leur expérience.

Dans notre étude, un intérêt particulier a été accordé au personnel gestionnaire de La Tohu afin de définir comment ils travaillent avec les jeunes. Nous voulions connaître l'évaluation qu'ils font de leur expérience de travail. Comment ont-ils réussi à soulever les défis rencontrés à travailler avec des jeunes sans expérience de travail et qui, souvent, venaient de situations précaires (famille, école, etc.). Est-ce qu'ils avaient les outils et le soutien nécessaire pour superviser leur travail ? Quelles étaient les contraintes existantes pour accomplir leurs fonctions ? Comment se sentent-ils dans l'organisation ? Est-ce qu'ils avaient les infrastructures et les matériaux nécessaires afin de soutenir leur formation ? Comment évaluent-ils leur expérience de travail à La Tohu.

Nous avons divisé l'analyse des résultats des entrevues en trois parties : d'abord la synthèse des propos des jeunes *falleros*, ensuite celle des employés au service à la clientèle (SC) et, finalement, la synthèse des gestionnaires des deux programmes d'insertion à l'emploi.

2.1 Synthèse des propos recueillis dans l'entrevue pour les participants du projet de la *Falla*

Nous avons interviewé 5 participants de façon individuelle de l'ensemble des 21 *falleros* appartenant aux cohortes des éditions de 2012 et 2013, c'est-à-dire 23,8 % des *falleros*. En moyenne, les entrevues étaient d'une durée d'une heure. Dans un premier temps, les entrevues ont permis de valider les informations et dans un second temps, nous avons validé l'hypothèse centrale du projet.

Portrait des *falleros*

Les motivations qui ont poussé les répondants à participer au projet de la *Falla* sont très diverses : selon 2 des 5 personnes, leur but était de reprendre leur vie émotionnellement, retrouver leur confiance en soi, hausser leur estime ou se bâtir un projet de vie. Pour 3 des

5 personnes, le but était d'avoir une expérience de travail et de trouver par la suite un emploi plus stable et de construire un réseau de contacts.

La plupart des répondants (80 %) ne connaissaient pas La Tohu. Ils sont entrés au programme par plusieurs portes : 2 *falleros* ont connu par hasard l'offre du poste par les petites annonces dans les babillards des centres communautaires ou par Internet ; un autre par l'intermédiation d'un ancien *fallero* ; les 2 derniers par le fait d'avoir participé aux activités des éditions antérieures de la *Falla*. La plupart des *falleros* interviewés, 3 sur 5, ont 19 ans. Les 2 autres ont entre 26 et 31 ans. La majorité des *falleros* sont des personnes issues de l'immigration de deuxième génération (4). Un seul appartenait à la catégorie des nouveaux arrivants. La plupart d'entre elles habitent dans le quartier Saint-Michel depuis 16 ans (3). Pour le reste, ils habitaient dans le quartier depuis au maximum 7 ans (2).

Par rapport aux conditions de travail, les jeunes ont été engagés à temps plein pendant 4 mois pour participer au programme de la *Falla* à La Tohu. Leur salaire était équivalent au salaire minimum de 35 heures par semaine.

Résultats de la participation des jeunes à la *Falla*

Tous les répondants ont mentionné avoir atteint leurs objectifs lors de leur participation à la *Falla*. D'ailleurs, 2 répondants soutiennent qu'ils travaillent aujourd'hui à temps partiel au service à la clientèle à La Tohu ; un d'entre eux le fait simultanément avec ses études et l'autre fait des démarches pour retourner à l'école. Un troisième travaille ailleurs et fait des démarches pour retourner à l'école. Un quatrième est en formation-emploi dans une entreprise d'ébénisterie à temps plein, financé à 50 % par Emploi-Québec et l'autre 50 % par l'employeur. Le dernier a trouvé un emploi à temps plein le soir dans le commerce en plus de ses études dans la journée. Ceux qui sont en emploi à temps partiel ont signalé que cette condition d'emploi était très convenable dû au fait que celle-ci leur permettait de continuer leurs études.

Les acquis des *falleros* lors de leur passage à la *Falla*

À la question posée aux jeunes participants de la *Falla* sur les acquis après les quatre mois de durée de la *Falla*, ils s'accordent à dire que, dans l'ensemble, le projet leur a donné de bons outils pour s'en sortir à l'avenir, qu'ils sont fiers d'avoir participé à une expérience comme celle de la *Falla*. Ils reconnaissent avoir appris de nouvelles compétences, des techniques de base en menuiserie, le travail avec le bois, papier, peinture et moulage, manipulation sécuritaire des outils ainsi que la gestion des conflits, gestion des petits budgets, techniques de secourisme, d'accès à l'emploi, communication orale et écrite, outils de planification et organisation et des connaissances sur les normes de travail. Ils reconnaissent aussi avoir renforcé des valeurs telles que la coopération, la solidarité, la participation, le respect pour le travail, l'ouverture à la diversité, le sens de l'amitié et la tolérance envers les autres.

L'ensemble des *falleros* a souligné qu'ils ont vécu des changements personnels : confiance en soi, saines habitudes de vie, responsabilité, discipline, motivation, meilleure connaissance de soi, autonomie et fierté. (Tableau 6).

Tableau 6. Acquis des jeunes lors de leur passage à la *Falla*

Compétences	Valeurs	Changements personnels
Application des techniques plastiques : travail avec le bois, le papier, le moulage, la peinture et la menuiserie	Sensibilisation sociale	Confiance en soi
Manipulation sécuritaire des outils de travail	Approche interculturelle	Saines habitudes de vie
Gestion des conflits	Coopération	Discipline
Gestion des petits budgets	Solidarité	Motivation
Acquisition des techniques de secourisme	Participation	Meilleure connaissance de soi
Connaissance de techniques d'accès à l'emploi	Respect pour le travail	Autonomie
Habilités en communication orale et écrite	Ouverture à la diversité	Esprit d'équipe
	Sens de l'amitié	Fierté
	Tolérance	
	Responsabilité	

Source : Entrevues 2014.

L'expérience de la *Falla* et les possibilités de tremplin offertes par La Tohu aux *falleros* pour trouver un nouvel emploi

L'ensemble des répondants affirme qu'avoir participé à la *Falla* les a aidés à être mieux orientés vers l'emploi ou l'étude-emploi. Les *falleros* remarquent que le projet leur a permis de développer leurs compétences en communication. C'est d'ailleurs ce qui leur a permis d'acquérir leur poste actuel. Selon les participants, la *Falla* est une clé qui ouvre de nombreuses portes. Selon eux, elle est capable de faire tomber les barrières raciales. Les *falleros* insistent sur le fait que leur passage à La Tohu a facilité la réceptivité de leur employeur actuel grâce à l'expérience et aux connaissances acquises à travers la *Falla*. En fait, ils considèrent que cette expérience est très appréciée et les attitudes développées à travers le programme deviennent très intéressantes pour les employeurs. D'autres participants ont souligné qu'ils sont fiers en affirmant qu'ils se sont reconnus par leurs compétences exceptionnelles pendant la réalisation du projet et c'est ce qui leur a permis d'être embauchés à l'intérieur de La Tohu. Pour quelques autres, la participation à la *Falla* leur a permis de trouver un deuxième emploi ailleurs.

Interrogés sur l'impact de leur participation à la *Falla* sur leur vie professionnelle, les participants remarquent que la *Falla* est un des tremplins qui les a menés vers de nouvelles opportunités. Ils signalent qu'avoir eu cette expérience dans leur curriculum vitae les aide beaucoup, car la réputation de La Tohu et la *Falla* est très positive et facilite leur recherche d'emploi. Ils affirment qu'avoir participé à une *Falla* est un grand atout. D'autres vont plus loin en

affirmant qu'ils ont de très fortes chances de trouver un emploi dans les organismes communautaires de l'arrondissement par la suite, grâce à la reconnaissance de l'engagement social de La Tohu.

2.2. Synthèse des propos recueillis dans les entrevues des employés du service à la clientèle (SC)

Dans le service à la clientèle de La Tohu, il y a 70 employés en moyenne qui travaillent sur appel. Nous avons interviewé 5 des employés, ils ont entre 21 et 35 ans. D'ailleurs, 4 sur 5 habitent dans le quartier Saint-Michel ; le cinquième habite dans l'arrondissement VSMPE. La majorité des interviewés sont des personnes issues de l'immigration, soit de la première génération, soit de la deuxième génération. La plupart d'entre elles habitent dans le secteur depuis 20 ans. Trois de nos répondants affirment de ne pas avoir connu La Tohu avant d'être embauchés. Ils ont posé leur candidature à La Tohu sous la recommandation d'autres employés. Un autre employé a été attiré par son intérêt dans l'environnement et le cinquième a été référé par une personne à l'extérieur. Les participants à l'entrevue provenaient de petits commerces, de grands magasins ou de poste en télémarketing. Les 5 personnes interviewées ont occupé tous les postes du service à la clientèle : surveillance de salle, placiers, stationnement, sécurité et à la billetterie. Deux parmi elles ont été promues au poste de superviseur de groupes.

En ce qui concerne les conditions de travail, la majorité des employés ont des postes à temps partiel, même si parfois il y a des périodes où ils travaillent à temps plein pour répondre aux besoins saisonniers. Ils signalent que le travail à temps partiel leur permet de poursuivre leurs études, ce qui est très important pour eux. Le salaire correspond au salaire minimum et il augmente graduellement, sans qu'il y ait eu de grandes augmentations depuis les dernières années. Les interviewés avouent qu'ils arrivent à vivre minimalement et parfois avec l'aide de leurs parents. Un quatrième répondant nous a signalé qu'il est toujours sur l'aide sociale et seulement un employé interviewé est à temps plein à la billetterie.

Les employés du service à la clientèle interviewés considèrent qu'au moment d'aller chercher un nouvel emploi, leur expérience à La Tohu agira comme un tremplin. Ils sont persuadés que La Tohu leur ouvrira des portes et que leur expérience leur permettra de s'insérer plus facilement sur le marché du travail. La Tohu offre du prestige à leur expérience de travail et à leur curriculum vitae. Pour les employés qui ont quitté La Tohu, leur passage dans l'organisation leur a donné de belles références. Pour les personnes qui œuvrent dans le milieu artistique, La Tohu représente aussi un tremplin pour pouvoir poursuivre leur carrière.

À la question s'ils seraient d'accord d'avoir un emploi permanent à La Tohu dans le cas où ils seraient disponibles, 4 sur 5 interviewés aimeraient bien travailler à La Tohu à temps plein, même en sachant que les possibilités d'embauche sont très limitées et en sachant aussi que la

politique de La Tohu est de voir partir les employés du service à la clientèle pour un nouvel emploi plus stable.

Quand on demande aux employés du SC de décrire l'expérience qu'ils ont eue à La Tohu, ils signalent les éléments suivants :

- a) La Tohu c'est une famille.
- b) Une expérience d'apprentissage enrichissante.
- c) Une ouverture envers les autres et la possibilité de mieux les comprendre et même de devenir amis.
- d) Une ambiance de travail très amicale.
- e) Une expérience qui met en contact avec un autre monde.
- f) On s'amuse.
- g) L'atmosphère conviviale ; il y a beaucoup des spectacles.
- h) Beaucoup d'autonomie au travail ; chaque journée est différente l'une de l'autre.
- i) A marqué de façon positive sa vie.
- j) L'acquisition des responsabilités, le respect pour les horaires et la discipline.

2.3. Constats qui se dégagent des propos recueillis dans l'entrevue pour les gestionnaires de la *Falla* et du service à la clientèle

En ce qui concerne les gestionnaires, nous avons interviewés 7 gestionnaires, 3 superviseurs du programme du service à la clientèle (SC) et 4 qui ont travaillé au projet de la *Falla*. La plupart des gestionnaires ont entre 30 et 40 ans. Tous les gestionnaires habitent en dehors du quartier Saint-Michel. Par rapport à leurs origines, 6 sur 7 sont des immigrants. C'est dans le projet de la *Falla* qu'il existe 1 gestionnaire d'origine québécoise. En ce qui concerne le niveau d'éducation, c'est dans le programme de la *Falla* que se trouvent la plupart des diplômés (3 sur 4), tandis qu'au service à la clientèle, il n'y a pas de diplômés en baccalauréat. La plupart des gestionnaires travaillent en moyenne 3 ans à La Tohu, sauf 1 qui travaille au service à la clientèle depuis la création de La Tohu (10 ans).

Les gestionnaires proviennent de différents domaines de spécialisation : communautaire, musées, organisation d'évènements, ébénisterie, menuiserie, construction de décors, concepteurs artistiques, enseignement des arts, de la communication et du marketing.

À propos de la question sur la formation pour les fonctions exercées, la majorité de nos répondants affirment ne pas avoir eu de formation en gestion. La formation provient plutôt de l'accompagnement de leurs superviseurs immédiat, à partir des lectures de documents et de la

pratique quotidienne avec des essais et des erreurs. Néanmoins, ils reconnaissent qu'ils auraient besoin de cours dans plusieurs domaines : des ressources humaines, de la théorie des organisations, des relations avec le personnel et, pour ceux qui travaillent en contact avec les jeunes, de compétences pour pouvoir gérer des problèmes psychosociaux parfois difficiles, ce qui échappe à leurs niveaux des compétences.

Le tableau 7 fournit un portrait synthétique des gestionnaires de la *Falla* et du service à la clientèle.

Tableau 7. Portrait des gestionnaires de la *Falla* et du Service à la clientèle

Gestionnaires	Âge	Lieu d'habitation	Origine	Éducation	Temps à La Tohu	Domaines de formation	Formation à La Tohu
La Falla	Entre 30 et 40 ans	En dehors du quartier Saint-Michel	3 sur 4 sont issues de l'immigration 1 est d'origine québécoise	3 employés sur 4 ont fini leurs études universitaires	3,5 ans en moyenne	Communautaire. Musées. Évènements. Ébénisterie. Menuiserie. Construction de décors. Concepteurs artistiques. Enseignement des arts. Communication Marketing	Accompagnement à la tâche. Lectures de documents. Travail quotidien
Service à la clientèle	Entre 30 et 35 ans	En dehors du quartier Saint-Michel	Les 3 sont d'origine immigrante	Études universitaires non finies	Deux employés sont en poste depuis 2 ans et un autre depuis la création de La Tohu	Sciences humaines. Psychologie en éducation. Gestion en restauration. Évènements	Accompagnement à la tâche. Travail quotidien

Source : Entrevues 2014.

2.3.1 Les contraintes les plus importantes rencontrées par les gestionnaires de la *Falla* et du SC pour l'accomplissement de leur mission

Pour les gestionnaires de la *Falla*, les expressions les plus récurrentes évoquées lors des entrevues en ce qui concerne les contraintes qui peuvent exister lors de la réalisation du projet de la *Falla* se rattachent à la dépendance des bailleurs de fonds par rapport au financement du

projet. Pour le développement de chaque édition, il existe une zone d'incertitude sur les ressources disponibles pour le développement du projet, ce qui affecte, certainement, la programmation et parfois met en risque sa réalisation. D'une part, les gestionnaires signalent les points suivants :

- a) « Le manque de financement pourrait devenir une difficulté dans la réalisation de nos tâches »
- b) « La perte de financement de la *Falla* fait que le projet n'est pas en mode de développement; le projet serait ainsi rétrogradé et stagnerait »
- c) « La Tohu est une OBNL qui dépend beaucoup des bailleurs des fonds pour le programme de la *Falla*, ce qui crée de l'instabilité ».

D'autre part, les gestionnaires signalent qu'ils ont besoin de meilleures infrastructures pour travailler dans la *Falla*. Un nouveau bâtiment plus sécuritaire et fonctionnel pour réaliser leurs tâches résoudrait le problème de sécurité dans les ateliers (surtout dans les chapiteaux) et la perte des matériaux et des outils de travail.

Les gestionnaires affirment également qu'ils éprouvent des difficultés à gérer les problèmes socio-émotifs plus difficiles chez certains jeunes, car ils ne sont pas outillés convenablement. Comme on l'a déjà soulevé plus haut, les gestionnaires disent qu'ils n'ont une formation adéquate pour affronter ce type de défis.

L'ensemble des gestionnaires de la *Falla* est d'accord sur le fait qu'il faille bien expliquer aux jeunes que, même si le travail de construction d'une grande sculpture en bois et papier suivant un plan de travail exige beaucoup d'effort physique, le plus important n'est pas de devenir des spécialistes, mais plutôt de prendre soin de soi, ainsi que d'apprendre la discipline et d'aller au travail tous les jours. Ils sensibilisent également les jeunes à l'importance de la ponctualité. Selon les gestionnaires, faire comprendre cette finalité aux jeunes est parfois difficile. Il y a des employés plus fragiles que d'autres et, parfois, ils sont dans un état émotionnel critique qui demande une compréhension et une sensibilisation à leurs problèmes. C'est d'ailleurs ce qui les pousse à dire que, dans le fond, travailler dans cet esprit leur demande souvent le dépassement de fonctions typiques.

Par rapport aux différentes situations personnelles, les gestionnaires remarquent qu'ils en discutent avec les jeunes, ce qui les rendent parfois très mal à l'aise, car ils ne se sentent pas outillés, ni compris, ni reconnus par les jeunes dans cette fonction. Ils soulèvent qu'ils sont souvent soumis à des reproches. Néanmoins, ils comprennent que cette situation particulière fait partie du processus d'apprentissage des jeunes et qu'il faut les soutenir quotidiennement et s'attarder à savoir comment ils vont. C'est la réussite finale du projet qui est la récompense ainsi que la réalisation et l'accomplissement de l'ensemble des objectifs du projet.

Dans le cas des gestionnaires du service à la clientèle : accueil, billetterie et bistrot, les contraintes qu'ils signalent sont différentes, elles sont plutôt rattachées au fait qu'ils sont des

travailleurs par évènement et que cette situation crée certaines instabilités pour la gestion du temps, et de la difficulté à garder les employés. Ils signalent aussi que la mobilité des personnes a des conséquences pour l'intégration du personnel. Par moment, il faut que les gestionnaires s'impliquent directement dans les activités pour arriver à offrir un service de qualité. Parfois, il faut travailler avec des étudiants, des jeunes qui n'ont pas la même maîtrise du travail, ce qui prend du temps additionnel pour les former. Il faut veiller à améliorer leurs compétences en tant qu'employé bien formé.

L'ensemble des gestionnaires du service à la clientèle dit qu'il faut connaître ses employés afin de mieux les aider, qu'il faut leur montrer qu'il y a une structure et des exigences à respecter. Il y a un dialogue à établir avec les plus jeunes qui sont parfois dans leur premier emploi. Il faut donc beaucoup insister sur le point de la discipline. Selon les répondants, cela prend beaucoup d'énergie et de temps. Pour certains gestionnaires, il est difficile de trouver l'équilibre et d'être juste. À cet effet, ils signalent que parfois la flexibilité et la tolérance présentent des défis difficiles à surmonter. Malgré cela, les répondants affirment qu'ils sont conscients de faire de leur mieux afin de travailler et réussir à accomplir leur mission.

Pour surmonter leurs défis, les répondants signalent qu'ils ont parfois eu une formation en orientation ou en psychologie ou alors qu'ils ont déjà eu une expérience de travail avec des immigrants, de travail communautaire et d'enseignement avec les jeunes. Cela les aide à mieux comprendre les personnes qui sont à leur charge et, ainsi, à remplir leur mission.

Les gestionnaires du service à la clientèle signalent que, pour travailler à La Tohu, il faut être conscient de :

- a) Prendre en considération les problèmes que les employés vivent
- b) Parler aux gens, et pas seulement pour leur dire quoi faire
- c) Être à l'écoute, être accessible, le développement du côté humain et s'intéresser au personnel
- d) Avoir de la patience pour comprendre leurs problèmes et continuer à les voir comme des employés
- e) Comprendre que c'est ne pas leur travail principal, que parfois ils sont fatigués, avec la lourdeur des études
- f) Comprendre qu'ils sont confrontés à des situations qu'ils n'avaient pas dans d'autres organisations
- g) Être accessible et créer une bonne ambiance de travail.

2.3.2 L'évaluation des gestionnaires de leur expérience à La Tohu

Malgré les contraintes exprimées par les gestionnaires chargés d'encadrer les jeunes, ils manifestent un plaisir de travailler à La Tohu ; ils expriment leur bien-être et leur appréciation de la belle philosophie qui émanent des projets comme la *Falla*. Ils reconnaissent le sentiment d'appartenance à l'organisation et le bonheur de travailler en permanence dans une atmosphère festive. Le fait de travailler avec les jeunes en difficulté et de leur apprendre des nouvelles aptitudes motive grandement, malgré les grands défis déjà soulevés. Pour eux La Tohu est « un laboratoire d'expériences ».

Par rapport à la question posée aux gestionnaires de la *Falla* sur leur expérience de travail à La Tohu, on a trouvé que les expressions les plus partagées sont les suivantes :

- a) « C'est probablement l'emploi qui colle le mieux à ma peau »
- b) « Ce qui me passionne le plus dans mon travail c'est le cirque »
- c) « Je suis content, j'aime les défis, j'aime les difficultés et la résolution des problèmes »
- d) « Mon expérience grandit chaque année, il n'y a pas de travail répétitif, il n'y a pas de journées pareilles »
- e) « J'ai appris dans mon métier le côté humain »
- f) « Ici, je fais de la création »
- g) « Il y a eu des changements en moi, j'ai changé ma vision, je trouve que je suis plus attentif aux problèmes des jeunes »
- h) « Dans mon cheminement, c'est le travail le plus riche et le plus complexe que j'ai fait dans ma carrière »
- i) « Mon travail m'a permis de faire mon apport social. Le projet m'a permis de m'impliquer socialement »
- j) « J'ai appris à travailler avec des décors en rapport avec la question sociale »
- k) « J'ai eu l'opportunité de moins revendiquer et plus d'agir »
- l) « Je suis chanceux, je pense que j'ai eu le job de ma vie »
- m) « Je n'ai pas une journée pareille »
- n) « La Tohu m'a permis de travailler trois choses à la fois : le cirque, l'environnement et le communautaire »

Pour les gestionnaires qui sont employés de façon temporaire, on constate qu'ils seraient prêts à accepter un poste à temps plein à La Tohu et, au même temps, de laisser les autres postes temporaires qu'ils ont actuellement pour se concentrer à temps plein à La Tohu. Le reste des gestionnaires affirme être content comme employés à temps plein et, actuellement, ils disent se sentir bien dans l'organisation. Néanmoins, ils se voient à moyen terme dans un autre projet, dans un horizon de temps de 5 à 8 ans.

Les gestionnaires du service à la clientèle signalent qu'à La Tohu, il y a toujours un côté créatif à mettre de l'avant. Au sein de l'organisation, les gestionnaires doivent travailler en mode coopératif afin de valider et nourrir leurs idées et avouent être contents d'œuvrer dans cet esprit de travail.

À la question s'ils se voient comme futurs employés de La Tohu, ils répondent qu'ils aimeraient devenir leurs propres chefs dans le futur, d'avoir leur propre compagnie. Les possibilités de rester et gravir les échelons à l'intérieur de La Tohu sont trop difficiles. Ils se sentent bien à La Tohu, mais ils ne se voient pas dans l'organisation dans le futur.

2.4 Est-ce que La Tohu se présente comme une organisation non hiérarchisée ?

Pour essayer de mieux comprendre le modèle de gestion de La Tohu et le projet de la *Falla*, les opinions des répondants ont été de précieuses pistes à prendre en compte. À cette question les réponses ont été contrastées.

Pour certains gestionnaires de la *Falla*, La Tohu, en tant qu'organisation, suit un modèle plutôt traditionnel ayant une hiérarchie bien définie. Pour d'autres, l'organisation s'insère plutôt à travers une dynamique créée par les individus. Néanmoins, pour la plupart des gestionnaires, l'organisation marche dans les deux sens : une hiérarchie verticale et des rapports de travail assez horizontaux en parallèle, créent une hybridation des rapports et des positions. C'est un modèle qui se veut très coopératif au sein d'une structure hiérarchique, donc un modèle à deux têtes de co-création coopérative qui permet de réaliser un travail dans une ambiance de liberté et avec beaucoup de flexibilité. Ils signalent que c'est une hiérarchie très étalée incluant des rapports très horizontaux.

Pour d'autres gestionnaires de la *Falla*, La Tohu est une organisation où il y a une hiérarchie qui ne se sent pas ; le travail se fait avec beaucoup d'autonomie. Selon eux, il y a des balises à respecter, mais il faut toujours avoir une vision de travail avec les jeunes. Il suffit de respecter les mandats. Les responsables de La Tohu leur font confiance et ils ont une certaine liberté pour la création. Les gestionnaires reconnaissent que cette ambiance de liberté et de flexibilité est des conditions nécessaires pour travailler dans une organisation comme La Tohu. Ils signalent qu'à un moment il y a eu un laisser-aller. Ils nous informent qu'ils sont toujours en autoévaluation pour améliorer la gestion quotidienne du travail. Les gestionnaires collaborent beaucoup avec les administrateurs à cet égard. On peut dire que c'est un exemple d'une gestion collaborative et évolutive. Ceci étant dit, c'est aussi vrai que les gestionnaires du SC et l'administration sont physiquement séparés et que leurs exigences respectives réduisent des fois les opportunités d'échange entre eux.

2.5 La Tohu est une belle école ?

Les gestionnaires qualifient La Tohu comme une belle école, unique à Montréal par sa mission. Selon l'opinion des répondants, ils sont exposés à des grands défis quotidiens qui peuvent les déstabiliser. Mais ça s'explique par le constat des répondants que La Tohu est un espace ***d'instabilité créatrice*** qui s'explique par ses trois missions -cirque, communauté et environnement- et qui demande une compréhension de ces objectifs et la façon de les atteindre et de les gérer simultanément. Pour les gestionnaires du service à la clientèle, La Tohu est une excellente école d'adaptation ; ils sont stimulés par des défis. Ils signalent aussi que « La Tohu c'est une belle école si les personnes sont dans la perspective de prendre une place dans l'organisation ».

3. L'INSERTION SOCIALE DES JEUNES A L'EMPLOI ET LE RETOUR SOCIAL DE L'INVESTISSEMENT

Un des objectifs de cette recherche, tels qu'on l'avait annoncé dans la présentation, était d'examiner le retour social du financement investi dans les programmes d'insertion sociale des jeunes à l'emploi. Il s'agit de connaître l'impact social de l'action des programmes de revitalisation dans un territoire comme le quartier Saint-Michel. Il faut souligner, tout d'abord, que mesurer la performance d'une entreprise sociale comme La Tohu n'est pas facile, la tendance étant plutôt de mettre l'accent sur la partie financière. (Mertens et Marée, 2012).

À partir des opinions exprimées par les répondants de l'étude, nous avons élaboré un tableau (8) qui identifie les impacts sociaux des programmes d'insertion de jeunes à l'emploi pour chaque champ d'application. Nous incluons évidemment des individus concernés directement par les programmes, jusqu'aux impacts sur la société tout entière et, entre les deux, les impacts sur les gestionnaires de l'organisation, le quartier et la ville.

Nous avons tenté d'élaborer un tableau (8) pour séparer les résultats des programmes d'insertion à l'emploi et l'impact sociaux de ceux-ci, tout en sachant qu'ils se croisent et que, parfois, une telle distinction est difficile à faire.

Tableau 8. L'impact social des programmes d'insertion des jeunes à l'emploi. La *Falla* et le service à la clientèle

Parties prenantes	Résultats	Impact social
Participants	Insertion à l'emploi Le retour des jeunes à l'école Les jeunes exploitent des nouveaux domaines Les jeunes ont gagné de la confiance en soi	Meilleure formation professionnelle Amélioration des capacités d'intégration au travail Amélioration du bien-être physique et émotionnel Augmentation de la confiance Autonomie sociale et financière
Gestionnaires	Fierté du travail Satisfaction au travail Reconnaissance Réalisation professionnelle Augmentation d'expertise en insertion sociale de jeunes Sensibilisation sociale	Meilleure formation professionnelle Augmentation des compétences L'insertion des personnes en risque d'exclusion Amélioration de la productivité Réalisation professionnelle des gestionnaires Majeure conscientisation et sensibilisation aux problèmes des jeunes en risque d'exclusion Le plaisir de rencontrer les jeunes et de voir ses attentes en études ou travail

L'organisation	Création d'emplois La reconnaissance du milieu Notoriété Augmentation de la visibilité L'appropriation de la mission Le positionnement de La Tohu comme acteur culturel et socio-économique du quartier et de la ville de Montréal Fierté d'avoir réussi Embauche locale	Amélioration de l'image sociale de l'organisation Empowerment et leadership La culture comme levier socio-économique Atteindre ses objectifs « humains »
Le quartier	La revitalisation du quartier Mobilisation citoyenne Participation citoyenne Renforcement de l'identité du quartier Les jeunes sortent de leur cloisonnement Ralliement communautaire Intégration d'un tissu social assez diversifié Changement de l'image du quartier La visibilité de Saint-Michel Partenariat et de la concertation des différents acteurs du quartier Contribution à la cohésion sociale du quartier	Création et consolidation du réseau d'acteurs locaux Intégration sociale de communautés présentes dans le territoire Amélioration des rapports interculturels Plus de cohésion sociale
La Ville	Augmentation de l'offre culturelle Contribution à la reconnaissance de Montréal comme ville culturelle Intégration des nouveaux arrivants Visibilité de l'arrondissement. (VSMPE) Connaissance de la ville de Montréal	Amélioration de la qualité de vie, du bien-être et de la sécurité Reconnaissance d'une autre façon d'affronter des défis socio-économiques
La société	Réduire les problèmes sociaux de la ville Augmentation de l'employabilité de personnes issues de groupes sociaux défavorisés et de communautés marginalisées Réduction du taux de chômage des jeunes Aide aux personnes en difficulté	Amélioration de la qualité de vie, du bien-être et de la sécurité Impacts fiscaux Diminution des prestations sociales Diminution de la demande de services sociaux Diminution des prestations des assurances emploi Diminution des prestations sociales

Source : Entrevues 2014.

Les entrevues avec nos répondants nous ont permis d'identifier les impacts qui apportent la réalisation des programmes d'insertion sociale tant au niveau de l'individu que de la société en général.

Selon les indicateurs de retour social que nous avons identifiés, nous pouvons signaler qu'il y a eu un effet direct et positif sur les jeunes dans leurs atteintes d'emploi et leurs retours aux études ainsi que dans le fait d'avoir augmenté leurs compétences professionnelles et d'avoir gagné de la confiance en soi.

Pour les gestionnaires de la *Falla*, il y a eu une augmentation de leurs expertises dans le domaine du développement des arts de la rue et le travail avec des jeunes en difficultés ainsi que

l'accroissement des changements à l'intérieur de soi-même, en matière de sensibilisation par rapport aux problèmes des autres.

En ce qui concerne La Tohu en tant qu'organisation, on constate que la réussite de la *Falla* et du Service à la clientèle affirme son positionnement dans la société comme une institution capable d'accomplir une mission culturelle, environnementale et humaine dans la communauté. Elle représente aussi l'appropriation d'un savoir-faire dans le domaine de la revitalisation urbaine à travers le levier de la culture.

En ce qui concerne les impacts sur le quartier, La Tohu a contribué à renforcer le sentiment d'appartenance, d'identité, d'intégration et la compréhension des différentes communautés qui habitent dans le territoire et surtout elle a aidé à bâtir une représentation sociale plus positive des Michelois. Par rapport aux impacts sociaux sur la ville et la société, La Tohu et la *Falla* représentent des options culturelles pour l'ensemble de la population montréalaise et apportent aussi beaucoup plus de visibilité à l'arrondissement VSMPE.

3.1 Le SROI appliqué à la *Falla* 2013. Estimation de l'impact économique et social

Pour compléter notre vision sur la valeur sociale créée par ce type de programme, nous avons adapté la méthodologie du SROI pour mesurer le retour social de l'investissement dans le projet de la *Falla*. Il faut souligner, tout d'abord, que mesurer la performance de ce type de projet n'est pas facile. Pour y arriver, nous combinons des indicateurs qualitatifs qui ressortent des entrevues ainsi que des données quantitatives.

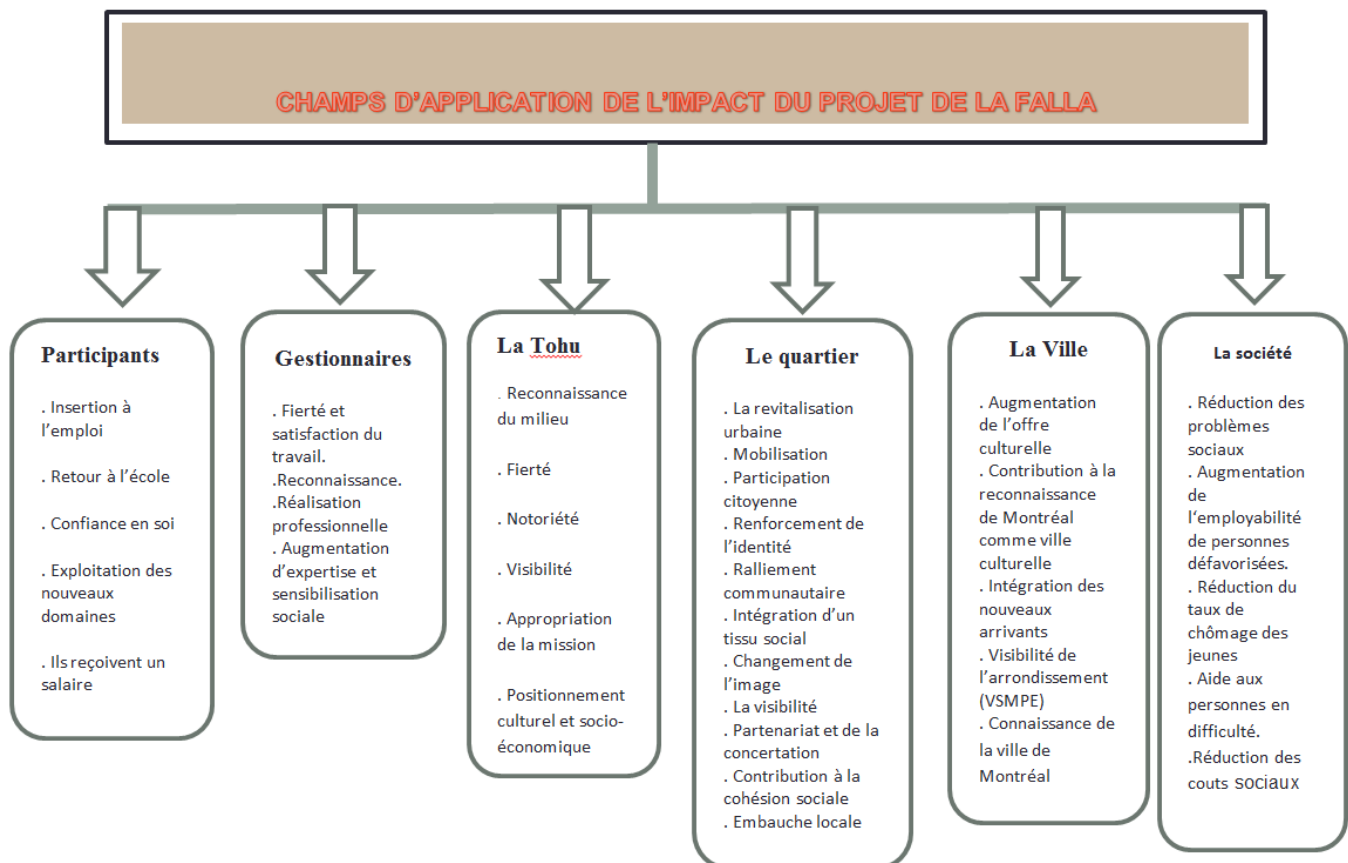
Nous avons adapté la méthodologie du retour social sur l'investissement (*social return on investment* – SROI), développé à San Francisco dans les années 1990 pour mesurer le retour de l'investissement des programmes sociaux. Aujourd'hui, la préoccupation de l'impact social de l'investissement est très répandue dans le monde. (Le but est d'identifier des indicateurs plus larges du retour social des programmes d'insertion des jeunes à l'emploi). Néanmoins, nous soulignons les limites d'une telle méthodologie par la difficulté de quantifier les impacts sociaux et, de plus, le besoin de « monétariser » les apports. Tenant compte de ce biais, nous avons adapté notre méthodologie plutôt qualitative afin de développer une perspective plus multidimensionnelle.

Le SROI est donc une méthode (non exclusive et en constante évolution) destinée aux organisations à finalité sociale qui veulent comprendre, mesurer et valoriser leur impact social, en complément de leurs résultats financiers. En effet, les organisations qui connaissent et rendent compte de leurs impacts sociaux, économiques et environnementaux se donnent les moyens d'être plus durables que les autres. (IIES, 2011).

Pour l'application du SROI, nous faisons l'hypothèse que la totalité des 10 *falleros* engagés dans le projet de la *Falla* en 2013 ont réussi à retourner aux études et par la suite trouver en emploi mieux qualifié et de façon durable.

Pour arriver à estimer le retour de l'investissement social, nous avons élaboré une carte d'impact utilisée dans la méthodologie du SROI³ (Cahiers de l'IIES. 2011). Cinq étapes ont été suivies : pour **l'étape 1** : l'identification des parties prenantes impliquées dans le programme voir la Figure 2.

Figure 2. Impact du projet de la *Falla*



Pour **l'étape 2** : Nous avons fait la compilation des contributions monétaires. En 2013, le financement de la *Falla* a permis d'aider 10 *falleros* à se former pour un emploi ou pour retourner aux études. Un total de 112 012 \$ a été investi de la part du gouvernement fédéral et la Ville de Montréal a fait une contribution de 93 652 \$ (Tableau 9). Cette contribution de la part des différents paliers du gouvernement a été appliquée aux coûts associés à la réalisation du programme de la *Falla* (des allocations aux *falleros* et le salaire des trois gestionnaires de la *Falla*), ce qui fait un total de 205 664 \$. Le reste du financement a été apporté par La Tohu

³ SROI. Impact économique de l'investissement.

(13 768 \$), des commanditaires (38 570 \$) et d'autres organisations (CAC, Horizon Aînées) 59 004 \$. (Tableau 9).

Tableau 9. Contributions monétaires du projet de la *Falla* 2013

Parties prenantes	Investissement La Tohu en \$	Investissement des partenaires en \$
La Tohu	13 786	
Gouvernement du Canada. DRHC — Connexion Compétences. DCAP — Patrimoine Canada.		112 012
Ville de Montréal : Arrondissement (VSMPE). Entente Ville de Montréal (Ville culture et les arts et la ville)		93 652
Commanditaires : Gaz mont. Vanhoutte, Desjardins, De Serre		38 570
Autres : CAC, Horizon Aînées		59 001
Total		317 206

Source : La Tohu. Budget Falla.

Tableau 10. Calcul de l'impact du retour social de l'investissement du projet de la *Falla* en 2013. SROI. Carte d'impact

SROI. CARTE D'IMPACTS								
Nom de l'organisation		La TOHU						
Mission		Volet HUMAIN : Contribuer au développement du quartier Saint-Michel à Montréal						
Objet d'analyse SROI		Programme d'insertion sociale des jeunes. Projet de la <i>Falla</i>. (2013)						
Étape 3						Étape 4		
						Poids mort	Attribution	Impact net en \$
Parties prenantes	Indicateurs	Quantité	Proxy Financier	Valeur en \$	Source	%	%	%
Participants	N ^o de participants qui reçoivent un salaire	10	Revenu moyen des familles du groupe du deuxième quintile	32 700	Gouvernement du Québec. Statistiques revenus des familles	5	5	294 300
Administration publique	N ^o des personnes insérées qui cotisent aux impôts	10	Cotisations des impôts sur le revenu	5 100	Gouvernement du Québec et Gouvernement du Canada	5	5	45 900
	N ^o des personnes insérées qui cotisent à l'assurance emploi	10	Cotisation à l'assurance emploi	768	Gouvernement du Canada. Cotisation à l'assurance emploi	5	5	6 912
	N ^o des gestionnaires qui cotisent des impôts.	3	Cotisation impôts sur les revenus	6 747	Gouvernement du Québec. Revenus d'impôts	0	0	20 214
	N ^o des gestionnaires qui cotisent à l'assurance emploi	3	Cotisation à l'assurance emploi	256	Gouvernement du Canada. Cotisation à l'assurance emploi	0	0	768
	Coûts évités en assurance emploi (Gouvernement du Canada)	10	Versement en assurance emploi	12 474	Gouvernement du Canada	5	5	112 266
	Coûts évités en prestations à l'assistance emploi (Gouvernement du Québec)	10	Prestation d'assistance-emploi au Québec	7 320	Gouvernement du Québec. Assistance-emploi	5	5	65 880
	Coûts évités au système de justice (Gouvernement du Canada)	6	Coût moyen par année par un décrocheur au système de justice	9 960	Ministère de la Sécurité publique du Canada. Gouvernement du Canada	10	10	47 808
	Coûts évités du système de santé (Gouvernement du Québec)	10	Coût moyen en santé évité par personne par année située au 2e quintile des revenus	1 144	Dépenses en santé du gouvernement du Québec, 2013-2030	10	5	9 724
Total								603 772 \$

Sources : sites internet Gouvernement du Canada. Section Assurance Emploi, Gouvernement du Québec. Revenu d'impôt. Gouvernement du Québec. Assistance-emploi. Ministère de la Sécurité publique du Canada. Ministère de la Sécurité publique du Québec. Gouvernement du Québec. Dépenses en santé du Gouvernement du Québec, 2013-2030.

Étape 3 : Dans cette étape, nous avons défini les indicateurs mesurables à utiliser et nous avons détaillé les approximations monétaires qui permettent de quantifier la valeur financière des changements obtenus. (Tableau 10).

Étape 4 : Pour déterminer l'impact obtenu, on a estimé les effets qui ne sont pas nécessairement les résultats de la mise en place du programme de la *Falla* en utilisant deux types de correcteurs (tableau 10) :

- (i) « Le poids mort » : qui est une estimation de la part du résultat qui aurait été obtenu si l'activité n'avait pas eu lieu et
- (ii) « l'attribution » : qui est une estimation de la part du résultat redevable à la contribution d'autres personnes ou organisations. Le poids mort et l'attribution sont calculés en termes de pourcentage (c'est-à-dire la proportion du résultat que l'on ne peut pas attribuer à une organisation). (Idem. 2011).

Dans le tableau 10, on constate l'impact économique du projet de la *Falla*. En ce qui concerne les participants, l'estimation est fondée sur notre hypothèse que les 10 participants ayant amélioré leurs compétences professionnelles à travers leur retour aux études ont trouvé des emplois qui les situent dans le 2^{ème} quintile des revenus familiaux, ce qui donne un salaire annuel de 32 700 \$. Le total est 294 300 \$ pour les 10 participants après une déduction de 10 % qui prend compte de poids mort et l'attribution.

Nous avons estimé aussi que l'administration publique récupère de l'argent investi à travers des revenus d'impôts des salaires des participants et des gestionnaires (66 114 \$), 10 % de correction, qu'elle récupère aussi de l'argent à travers les cotisations des assurances emplois des participants insérés et des gestionnaires (7 680 \$) en raison de 378 \$ pendant 33 semaines de cotisation sociale par personne.

L'administration publique récupère de l'argent investi à travers les épargnes associées à l'assurance emploi si les jeunes se trouvaient en chômage, soit approximativement 112 266 \$ (12 474 \$ x 10 participants = 124 740 \$, si nous faisons une correction de 10 % au montant de 124 740 \$ ceci revient à 112 266 \$). L'administration récupère aussi de l'argent associé aux prestations d'assistance à l'emploi, approximativement 65 880 \$, (un montant de 7 320 \$ par 10 participant 73 200 \$ avec une correction de 10 % revient à la somme de 65 880 \$).

Nous avons estimé aussi des coûts évités pour les pouvoirs publics associés aux coûts du système de justice et d'incarcération. Pour ce calcul, nous avons pris comme référence les coûts annuels du système de justice d'incarcération en 2011-2012 (9 960 \$). Selon les statistiques du Ministère de justice, 2/3 des jeunes décrocheurs seront en risque de tomber dans des problèmes judiciaires s'ils ne sont pas encadrés. Nous faisons l'hypothèse que l'État a évité de payer au moins les coûts de 6 des jeunes participants au programme de la *Falla* s'ils n'avaient pas reçu cette formation et avaient quitté définitivement l'école, ce qui représente une épargne de 47 808 \$ corrigé a 20 %.

Nous avons estimé aussi que les administrations publiques évitent des coûts associés aux services de santé en faisant l'hypothèse que les participants ayant passé de 1^{er} quintile des revenus familiaux au 2^{ème} quintile, c'est-à-dire qu'ils ont réussi à sortir du groupe le plus vulnérable en matière de santé, dont les coûts vont se réduire à 1 144 \$ participant, c'est-à-dire 11 440 \$ en tout et avec une correction de 15 % attend la somme de 9 724 \$.

L'estimation totale entre les gains des participants par les salaires qu'ils reçoivent, ainsi que les gains des administrations publiques nous donnent un impact économique de 588 721 \$ qui a été généré par l'action du projet de l'insertion des jeunes à l'emploi à travers le projet de la *Falla*.

Étape 5 : Pour cette étape, nous avons calculé un coefficient de valeur de base aux résultats obtenus du rapport entre la valeur de l'investissement et la valeur des impacts, sur lequel nous avons appliqué un taux d'escompte de 2,8 % qui est le taux de référence des Bons du Trésor et des Obligations canadiennes aux dernières 10 années. (Tableau 11 et 12).

Tableau 11. Étape 5 Calcul du coefficient du retour social. La part des partenaires pour chaque \$ investi dans le projet de la *Falla* en 2013

Projet de la <i>Falla</i> 2013	Investissement en \$	Investissement pour chaque \$
Investissement administration publique : Gouvernement du Canada : DRHC — Connexion Compétences. DCAP — Patrimoine Canada. Ville de Montréal : Arrondissement (VSMPE). Entente Ville de Montréal (Ville culture et les arts et la ville)	205 640	0.65
Commanditaires : Gazmont. Vanhoutte, Desjardins, De Serre	38 570	0.12
Autres : CAC, Horizon Aînées	59 001	0.19
La Tohu	13 786	0.04
Total Investissement	317 206	1

Source : La Tohu. Budget *Falla* 2013. Calculs propres.

Tableau 12. Étape 5. Calcul des gains économiques et coûts évités comme effet du projet de la *Falla* en 2013

Projet de la <i>Falla</i> 2013		
Gains de l'administration publique	En \$	\$
Le système reçoit des revenus associés aux cotisations des impôts des personnes insérées	45 900	0.16
Le système reçoit des revenus associés aux cotisations de l'assurance emploi des personnes insérées	6 912	0.02
Le système reçoit des revenus associés aux cotisations des impôts des gestionnaires	20 214	0.02
Le système reçoit des revenus associés aux cotisations des gestionnaires	768	0.001
Sous-total	73 794	0.20
Coûts évités pour l'administration publique		
Le système réduit des coûts des prestations à l'assurance emploi	112 266	0.35
Le système réduit des coûts des prestations à l'assistance sociale	65 880	0.20
Coûts évités au système de justice et carcéral	47 808	0.15
Coûts évités au système de santé	9 724	0.03
Sous-total	235 678	0.73
Salaires reçus pour les participants insérés	294 300	0.92
Total des gains économiques et coûts évités	603 772	-
Total des gains économiques et coûts évités (taux d'escompte 2,8 %)* et valeur de base	586 866	1.85 \$

Source : Nos calculs.

Rendus à cette dernière étape, nous constatons que le projet de la *Falla* en 2013 a représenté un investissement qui a contribué à la fois à la croissance économique et au développement social des jeunes et des familles pour l'année 2014. C'est-à-dire que l'investissement de la part des partenaires gouvernementaux et privés de 317 206 \$ (Tableau 11) a généré un gain économique et des coûts évités de 603 772 \$ (Tableau 12). Quand nous appliquons le taux d'escompte de 2.8 % (valeurs des Bons du Trésor et des Obligations canadiennes à 10 ans)⁴, cela revient à 586 866 \$. Et en divisant cette somme par l'investissement initial (ratio du SROI) ça nous donne

⁴ Site Internet : <http://www.banqueducanada.ca/taux/taux-dinteret/rendements-des-obligations-recherche-dix-dernieres-annees/> consulté le 14 octobre 2014.

1.85 \$. Ce qui veut dire que, pour chaque dollar investi dans le projet de la *Falla* en 2013, il y a eu un retour de 1,85 \$. Il faut signaler que cette valeur est basée sur des estimations. Aussi, ils restent des indicateurs qualitatifs non mesurables que nous avons identifiés et qui augmentent la valeur sociale des programmes d'insertion des jeunes à l'emploi.

Rappelons le rôle incontournable joué par des nombreux bénévoles à la *Falla* qui contribuent à hauteur de 10 000 heures de travail chaque année. Si on aurait inclut cette contribution en utilisant une estimation des salaires que ces gens représentent comme professionnels (avec un pourcentage déduit pour refléter les salaires dans le milieu communautaire), l'investissement effectif (175 000 \$) aurait été beaucoup plus large.

Nous sommes restés conservateurs dans notre estimation du retour social qui, sans doute, est beaucoup plus large en considérant l'impact qui s'est produit chez les participants et a différentes échelles territoriales. La confiance en soi des participants, la fierté, la réalisation professionnelle et la sensibilité sociale expérimentée chez les gestionnaires, le ralliement et l'intégration des habitants de la communauté, l'empowerment envers ce projet de la part de La Tohu et de la communauté du quartier Saint-Michel sont difficiles à quantifier, si impossible, mais bien évident selon notre étude.

CONCLUSION

Les entrevues avec nos répondants nous ont permis d'identifier les impacts apportés par la réalisation des programmes d'insertion sociale tant au niveau de l'individu que de la société en général.

Selon les indicateurs de retour social que nous avons identifiés, nous pouvons signaler qu'il y a eu un effet direct et positif sur les jeunes dans leurs atteintes d'emploi et leur retour aux études ainsi que dans le fait d'avoir augmenté leurs compétences professionnelles et d'avoir gagné de la confiance en soi.

Pour les gestionnaires de la *Falla*, il y a eu une augmentation de leurs expertises dans le domaine du développement des arts de la rue et le travail avec des jeunes en difficultés ainsi que de l'accroissement des changements à l'intérieur de soi-même, en matière de sensibilisation par rapport aux problèmes des autres.

En ce qui concerne La Tohu en tant qu'organisation, on constate que la réussite de la *Falla* et du Service à la clientèle affirme son positionnement dans la société comme une institution capable d'accomplir une mission culturelle, environnementale et humaine dans la communauté. Elle représente aussi l'appropriation d'un savoir-faire dans le domaine de la revitalisation urbaine à travers le levier de la culture.

En ce qui concerne les impacts sur le quartier, La Tohu a contribué à renforcer le sentiment d'appartenance, d'identité, d'intégration et la compréhension des différentes communautés qui habitent dans le territoire et surtout elle a aidé à bâtir une représentation sociale plus positive des Michelois. Par rapport aux impacts sociaux sur la ville et la société, La Tohu et la *Falla* représentent des options culturelles pour l'ensemble de la population montréalaise et apportent aussi beaucoup plus de visibilité à l'arrondissement VSMPE.

Les résultats de la recherche nous ont permis de valider la tendance de réussite des programmes d'insertion à l'emploi identifiés dans la première partie de cette étude. Les attentes des jeunes participants dans les programmes d'insertion sociale à l'emploi sont satisfaites.

La politique d'embauche locale de La Tohu a créé des opportunités pour les jeunes qui cherchent une entrée au marché du travail ou une incitation à poursuivre leurs études dans le quartier Saint-Michel. Les jeunes ayant cette expérience de travail se trouvent mieux équipés pour trouver un emploi stable, pour retourner à l'école et/ou avoir une meilleure estime de soi et de qualité de vie par la suite. La réussite des deux programmes d'insertion des jeunes à l'emploi réalise la mission humaine de La Tohu.

En élaborant cette étude partenariale, La Tohu voulait aussi avoir les points de vue des gestionnaires qui s'occupent d'encadrer les jeunes dans les programmes d'insertion à l'emploi. À partir des réponses recueillies, on constate que, selon les gestionnaires, il y a des contraintes rattachées aux défis du financement pour la *Falla* qui est très dépendante des bailleurs des fonds gouvernementaux. On constate aussi des contraintes reliées à une infrastructure inadéquate au déroulement de ses activités ainsi qu'un manque des compétences adéquates pour mieux gérer les programmes et les problèmes psychosociaux des jeunes.

Les caractéristiques et particularités d'une organisation telle que La Tohu posent des défis aux gestionnaires qui aurait pu déstabiliser leur action. Mais comme un espace ***d'instabilité créatrice***, associé avec sa mission qui intègre le cirque, la communauté et l'environnement, les gestionnaires sont fiers d'être associés à La Tohu même si cela présente des difficultés et/ou un défi de bien comprendre cette mission pour guider leur travail quotidien. La plupart des répondants sont d'accord que La Tohu est une organisation où il est possible de travailler de façon créative dans un climat de travail stimulant.

En général, toutes les catégories des répondants ont manifesté avoir et avoir eu une très bonne expérience de travail dans leur passage à La Tohu, une expérience professionnellement enrichissante qui a marqué positivement leur vie. La majorité des interviewés auraient voulu rester à La Tohu comme des employés à temps plein, ce qui démontre le degré de satisfaction des participants envers l'organisation.

La présente recherche a permis une tentative d'identifier des indicateurs du retour social de l'investissement des programmes d'insertion des jeunes à l'emploi. L'impact est assez important. En premier lieu, par les avantages directs pour les jeunes impliqués dans les programmes, en deuxième lieu, par les effets positifs que l'action rapporte à la société, en troisième lieu, par les gestionnaires qui s'engagent dans les programmes face à des défis qu'ils ont identifiés et qui ne les empêchent pas de les confronter et, en quatrième lieu, par les effets structurants et avantageux que les programmes peuvent rapporter à la revitalisation urbaine du quartier Saint-Michel et finalement à La Tohu comme organisation.

Le fait d'avoir calculé l'impact socioéconomique et le retour social de l'investissement du projet de la *Falla*, nous a permis de constater que les ressources investies par l'État dans les programmes d'insertion des jeunes à l'emploi, loin de représenter un fardeau fiscal pour les différents paliers du gouvernement, au contraire contribuent à la croissance économique et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et surtout à la revitalisation urbaine des quartiers défavorisés. L'appui gouvernemental à ce type de programme est un investissement dans l'avenir de la société québécoise.

BIBLIOGRAPHIE

- Banque du Canada. <http://www.banqueducanada.ca/taux/taux-dinteret/obligations-canadiennes/>.
http://montrealmetropoleculturelle.org/portal/page?_pageid=5017,101287696&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- Comeau, M. (2011). Étude d'impacts socio-économiques des entreprises d'insertion du Québec. Consultations Libera Mutatio.
- CSSS. (2013). *Principales caractéristiques de la population du territoire du CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel*.
http://csss-stleonardstmichel.qc.ca/fileadmin/csss_sls/Menu_corporatif/Publications/portrait_de_la_population/CSSS-SLSM_portrait_populationnel_2013-11-12.pdf. Consulté le 26 novembre.
- CSSS (2013). *Principales caractéristiques de la population du territoire du CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel Synthèse des données sociodémographiques de 2011*.
[Http://csssstleonardstmichel.qc.ca/fileadmin/csss_sls/Menu_corporatif/Publications/Portsciodem-oct08.pdf](http://csssstleonardstmichel.qc.ca/fileadmin/csss_sls/Menu_corporatif/Publications/Portsciodem-oct08.pdf). Consulté en ligne le 12 décembre 2014.
- CSSS (2008). *Portrait sociodémographique de la population Territoire du CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel*.
Http://csssstleonardstmichel.qc.ca/fileadmin/csss_sls/Menu_corporatif/Publications/Portsciodem-oct08.pdf. Consulté en ligne le 7 janvier 2014.
- Fontan, J.M., J.L. Klein and B. Lévesque (2003). (dirs.) *Reconversion économique et développement territorial*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social. (2011) Guide du retour social sur investissement (SROI). Cahiers de l'IIES.
- La Tohu. (2013). *Bilan Falla 2013. 9^e édition*.
- La Tohu. (2013). *Rapport d'activité*.
- La Tohu. (2012). *Rapport d'activité*.
- La Tohu. (2011). *Rapport d'activité*.
- La Tohu. (2010). *Rapport d'activité*.
- La Tohu. (2010). *Bilan Falla 2010. Bilan d'activités Mai-Septembre*. 35 p. Consulté en ligne le 26 novembre 2013.
- La Tohu. Programme d'intégration socioprofessionnelle. *Dépliant*.
- La Tohu. (2009). *Proposition de projet présentée au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec*.
- La Tohu. (2009). *Rapport d'activité*.
- La Tohu. (2008). *Rapport d'activité*.

La Tohu. (2007). *Rapport d'activité*.

La Tohu. (2006). *Rapport d'activité*.

La Tohu. (2005). *Rapport d'activité*.

La Tohu. Budget *Falla*. 2004-2013.

La Presse (2014). 10 *Falla*. La renaissance de La Tohu. 9 Août. Arts 8.

Martens, S et S. Marée. (2012). La performance de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire. *Revue internationale*. P.M.E. vol. 25, N. 34

Meliani, T. (2005). La Tohu : promotion d'un cluster multi activités. Mémoire de maitrise. HEC. U de Montréal.

Montréal, métropole culturelle.

http://montrealmetropoleculturelle.org/portal/page?_pageid=5017,101287696&_dad=portal&_schema=PORTAL. Consulté de 25 avril 2014.

Payette, J. (2011) l'influence de la société civile sur le développement culturel : le cas de culture Montréal. HEC U de Montréal. Mémoire de maitrise.

Trudelle, C., J.-L. Klein, J.M. Fontan et D.-G. Tremblay (2011). (dirs.) Conflits urbains et cohésion socioterritoriale : concertation et compromis dans le quartier Saint-Michel à Montréal. *Les Cahiers du CRISES. Collection Mouvements sociaux* MS1103.

Ville de Montréal. Statistiques. *Profil sociodémographique. Arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension*. Édition janvier 2013.

[Http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_SOCIOD%96MO_VILLERAY.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_SOCIOD%96MO_VILLERAY.PDF). Consulté le 6 décembre 2013.

Ville de Montréal. Statistiques. Profil Arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. Édition janvier 2013.

Ville de Montréal. (2013). Statistiques. Profil sociodémographique. Ville de Montréal.

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_SOCIOD%96MO_VILLE_DE_MONTREAL.PDF.

Ville de Montréal. Statistiques. *L'Atlas sociodémographique - Recensement de 2011*.

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/VILLERAY%96SAINT-MICHEL%96PARC-EXTENSION_DEC2012.PDF.

VSMS (2013). Planification stratégique de VSMS, Portrait du quartier Saint-Michel. <http://www.vsmsante.qc.ca/> Consulté le 7 décembre 2014.

Site Internet :

<http://www.banqueducanada.ca/taux/taux-dinteret/rendements-des-obligations-recherche-dix-dernieres-annees/>. Consulté le 14 octobre 2014.

<http://www.servicecanada.gc.ca/fra/sc/ae/prestations/regulieres.shtml>

Gouvernement du Canada. Section Assurance Emploi.

http://www.esdc.gc.ca/fr/rapports/assurance_emploi/cotisation/taux2014.page? Consulté le 10 Octobre 2014

Gouvernement du Québec. Revenu d'impôt.

http://qe.cirano.qc.ca/tab/quebec_dans_le_canada/revenus_transferts_et_impots_medians_en_semble_des_unites_familiales_quebec. Consulté le 10 Octobre

Gouvernement du Canada.

<http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ae/genres/ordinaire.shtml#Combien>. Consulté le 15 octobre.

Gouvernement du Québec. Assistance emploi.

http://emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/SR_dep_montant_prestations.pdf consulté le 24 octobre de 2014.

Ministère de la Sécurité publique du Canada. Aperçu statistique : le système correctionnel et la mise en liberté sous condition | 2013. Ministère de la Sécurité publique du Québec. Rapport annuel de gestion 2012-2013. Commission québécoise des libérations conditionnelles. Rapport annuel de gestion 2011-2012.

<http://alterjustice.org/dossiers/statistiques/couts-detention.html>. consulté le 24 octobre 2014

Gouvernement du Québec. Dépenses en santé du gouvernement du Québec, 2013-2030 : projections et déterminants. Clavet Nicholas *et al.* Site Internet. Cedia <http://www.cedia.ca/sites/cedia.ca/files/Note-d%C3%A9penses-sant%C3%A9-08.pdf>. Consulté le 28 octobre 2014.

Entrevues 2014 entretenues avec les participants de la *Falla*, le personnel du service à la clientèle, les gestionnaires et administrateur de La Tohu.

ANNEXES

Grille d'entretien

Exemples de questions du questionnaire discutées au cours de l'entrevue.

Ceux qui ont déjà travaillé à La Tohu

Quand avez-vous travaillé à La Tohu? Pendant combien de temps?

Pourquoi avez-vous postulé pour cet emploi?

Qu'avez-vous fait avant de travailler à La Tohu?

Spécifiquement, quel travail avez-vous fait?

Qu'avez-vous appris?

Y avait-il un soutien suffisant pour vous permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour le poste?

Comment évaluez-vous votre expérience?

Que faites-vous actuellement?

Est-ce que vous étudiez ou travaillez?

Si vous travaillez, comment est-ce que votre expérience à La Tohu vous a aidé à trouver votre nouvel emploi?

Auriez-vous aimé avoir un emploi permanent à La Tohu, s'il était disponible?

Considérez-vous votre travail à La Tohu comme une expérience exceptionnelle? Pourquoi? Pourquoi pas?

Y a-t-il des aspects du travail que vous n'avez pas valorisé ou apprécié?

Ceux qui ont travaillé sur un projet spécifique comme la *Falla* (une seule fois par an au cours de l'été)

Les mêmes questions que ci-dessus. Le soutien apporté aux jeunes qui travaillent dans la *Falla* est vaste. Les personnes interrogées auront l'occasion d'évaluer ce soutien — l'efficacité/inefficacité.

Superviseurs/gestionnaires

Ceux qui s'engagent directement avec les jeunes sur une base quotidienne.

Comment évaluez-vous cette expérience?

Quels sont les défis en travaillant avec les jeunes sans expérience de travail et qui souvent viennent des situations précaires (famille, école, etc.) ?

Avez-vous les outils et le soutien nécessaires pour superviser leur travail?

Êtes-vous en contact avec des anciens employés?

Personnel administratif/gestionnaire, etc.

Êtes-vous au courant du travail quotidien des jeunes embauchés par La Tohu?

Quelles sont les infrastructures nécessaires pour soutenir leur formation?

Quels sont les défis que vous voyez comme « employeur »?

Êtes-vous en contact avec ceux qui travaillent directement avec ces employés?

Y a-t-il un suivi après leur départ de La Tohu pour évaluer votre travail et engagement?

Est-ce que La Tohu est capable d'accomplir sa mission grâce à ses efforts pour travailler en étroite collaboration avec les jeunes qu'elle emploie ? Est-elle capable de fournir un tremplin pour l'enseignement supérieur ou les possibilités d'emploi?