



**MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME
RAPPORT D'ÉVALUATION**

**PROGRAMME PASSERELLE
DANS LE CADRE DE L'ENTENTE DE PARTENARIAT
ENTRE L'OFFICE QUÉBEC-AMÉRIQUES POUR LA JEUNESSE
ET EMPLOI-QUÉBEC**



**DIRECTION DE L'ÉVALUATION
MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE**

AVRIL 2007

Collecte de données, analyse et rédaction du rapport

Christine Samson
Direction de l'évaluation
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION.....	3
CHAPITRE 1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE POUR L'ÉTUDE DE LA MISE EN OEUVRE	9
1.1 Contexte de l'évaluation.....	9
1.2 Les objectifs de l'évaluation de la mise en oeuvre.....	9
1.3 Les questions reliées à l'évaluation de la mise en oeuvre.....	10
1.4 Méthodologie.....	10
CHAPITRE 2 L'ÉLABORATION ET L'APPROBATION DES PROJETS PASSERELLE.....	13
2.1 La promotion du programme.....	13
2.2 Les motivations des organismes à présenter un projet.....	14
2.3 Partenaires étrangers et autres partenaires associés à l'élaboration des projets	15
2.4 Le processus d'approbation des projets	16
CHAPITRE 3 LES RESSOURCES ASSOCIÉES À LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS	19
3.1 Les ressources humaines affectées au déroulement des projets.....	19
3.2 Les compétences particulières requises pour les intervenants	19
3.3 Les interactions entre les différents intervenants associés au programme.....	21
3.4 Les ressources financières investies dans la mise en oeuvre des projets	22
CHAPITRE 4 ÉLÉMENTS CRITIQUES ASSOCIÉS AU DÉROULEMENT DES PROJETS	25
4.1 Le recrutement et la sélection des candidats.....	25
4.2 La validation de l'admissibilité des candidats	27
4.3 Le profil des participants	30
4.4 Première phase du déroulement des projets : la préparation du séjour à l'étranger	31
4.5 Deuxième phase du déroulement des projets : le séjour à l'étranger.....	33
4.6 Troisième phase de déroulement des projets : le suivi au retour du séjour à l'étranger	35
4.7 Le suivi et l'encadrement au long de la participation au programme et après.....	36
4.8 Les interruptions de participations avant terme	36

CHAPITRE 5	GESTION DE L'ENTENTE DE PARTENARIAT ENTRE EMPLOI-QUÉBEC ET L'OFFICE QUÉBEC-AMÉRIQUES POUR LA JEUNESSE	39
5.1	Le mandat des responsables régionaux d'Emploi-Québec	39
5.2	Le suivi des résultats	40
5.3	Des propositions en vue du renouvellement de l'entente	41
CHAPITRE 6	POINTS DE VUE À PROPOS DE LA PERTINENCE DU PROGRAMME PASSERELLE	43
6.1	Accessibilité et disponibilité du programme	43
6.2	L'apport particulier d'une expérience de stage à l'étranger	44
6.3	La place de passerelle dans le coffre à outils d'Emploi-Québec.....	45
CHAPITRE 7	POINTS DE VUE À PROPOS DES EFFETS DU PROGRAMME PASSERELLE	47
7.1	Les constats à propos des effets obtenus auprès des participants	47
7.2	Les retombées observés au sein des organisations	49
CONCLUSION.....		51
Tableau synthèse		12

INTRODUCTION

L'Office Québec-Amériques pour la jeunesse, ci-après nommé OQAJ, est un organisme qui a vu le jour en 2000. L'Office est lié par une entente de partenariat avec Emploi-Québec (E.-Q.) depuis 2001 et les partenaires s'apprêtent à renouveler une nouvelle entente triennale en 2007. Jusqu'ici, les programmes couverts par l'Entente, le programme Passerelle en particulier qui regroupe l'essentiel des participations, n'ont pas fait l'objet d'une évaluation. Dans ce contexte, la démarche d'évaluation vise à fournir des informations utiles à l'élaboration d'une nouvelle entente.

De façon particulière, il convient à cette étape de connaître et de comprendre les enjeux critiques qui contribuent à favoriser ou faire obstacle à la mise en œuvre du programme Passerelle. Dans une optique formative, la présente étude de mise en œuvre souhaite apporter un éclairage qui permettra de mieux comprendre le déroulement des projets dans le cadre de l'Entente, d'identifier les problèmes rencontrés et les façons dont on a ajusté le tir, les facteurs susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs et les facteurs de succès.

Ce rapport traite principalement du fonctionnement et de la mise en œuvre du programme Passerelle dans le cadre de l'entente de partenariat avec Emploi-Québec. Il aborde par ailleurs différents éléments quant à la perception de la pertinence et des effets du programme.

Le premier chapitre sert à positionner le contexte général de l'évaluation et traite de la méthodologie employée pour cette étude. Les chapitres qui suivent présentent les résultats en suivant la séquence des étapes de la mise en œuvre des projets Passerelle. D'abord, l'élaboration et l'approbation des projets puis, l'entrée des jeunes dans le programme, étape marquée notamment par l'opération de recrutement et de sélection des candidats. Le chapitre quatre traite de chacune des grandes étapes de déroulement des projets tout en abordant de façon plus globale, le suivi et l'encadrement des participants au long de l'intervention. Au chapitre cinq, la mise en application et la gestion de l'entente, le mandat des responsables régionaux d'E.-Q. et le suivi des résultats sont discutés. Enfin, les deux chapitres suivants exposent les points de vues des interlocuteurs clés rencontrés sur la pertinence et les effets du programme.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

La préoccupation de faire vivre des réussites à des jeunes difficiles à rejoindre

Les projets ont été mis de l'avant avec la préoccupation de faire vivre une réussite à des jeunes dont les parcours sont marqués par des difficultés ou l'échec. Les promoteurs étaient à la recherche d'un tremplin pour influencer positivement le cheminement de jeunes défavorisés. Réaliser un projet « pas banal », comme un séjour à l'étranger, et la possibilité d'apprendre une nouvelle langue ont été vus comme des moyens intéressants.

Par ailleurs, il s'agissait aussi d'attirer une nouvelle clientèle dans leurs services, une façon d'aller vers des jeunes qui ne sont pas les habituels demandeurs de services. D'après les intervenants consultés, ces jeunes cherchent une expérience de vie plus qu'un emploi, ils sont peu scolarisés, ont des expériences de travail limitées, présentent des attitudes inadéquates dans un contexte d'emploi et des difficultés dans leurs rapports interpersonnels. Plusieurs sont des décrocheurs scolaires qui ont déjà tenté des retours aux études qui ont échoué. Chez certains participants, on a noté des problèmes d'alcoolisme ou de toxicomanie, de la dépendance affective ou un équilibre mental fragile.

La conception et l'approbation des projets facilités par l'OQAJ

Une fois qu'ils ont soumis leur projet à l'OQAJ, l'ensemble des promoteurs rencontrés juge que le processus d'approbation des projets est adéquat et satisfaisant. Certains ont indiqué qu'ils appréciaient particulièrement la rapidité de réponse de l'OQAJ et le fait que ce processus se déroule sans grande surprise, puisque la chargée de projet de l'OQAJ fournit un accompagnement au moment de l'élaboration du projet. D'ailleurs, ils ont l'impression de commencer à travailler avec l'OQAJ dès la conception de leur projet.

Les refus de projets ont été jusqu'ici peu fréquents, parce que le programme était moins connu dans ses premières années d'existence et parce qu'on a surtout privilégié d'accompagner le promoteur jusqu'à ce que son projet rencontre les critères de qualité exigés. Toutefois, avec le nombre croissant de projets soumis, il pourrait être plus difficile d'offrir un soutien aussi intensif. Le nombre de projets refusés pourrait alors augmenter.

Une faible implication des responsables régionaux d'E.-Q. dans la mise en œuvre du programme : tous conviennent qu'une plus grande participation s'avère souhaitable

Une fois les projets débutés, les responsables des ententes avec les Offices dans les directions régionales d'E.-Q. disent ne pas être impliqués dans les aspects de suivi de la mise en œuvre des projets et de leurs résultats. Ils ne sont pas tenus au courant non plus à ce sujet et le déplorent unanimement. Il semble que cette information transige

uniquement entre l'OQAJ et les gens des unités centrales d'E.-Q. L'étude montre que l'absence de suivi ne favorise pas leur connaissance du programme et fait en sorte qu'il est difficile pour eux de se positionner quant à sa pertinence et ses effets sur les jeunes. Difficile dans ce contexte de contribuer à la promotion du programme. Tous conviennent qu'il y aurait lieu de développer le rôle que devrait assumer les directions régionales pour favoriser un partenariat efficace.

✚ Les promoteurs de projets ne reçoivent pas d'aide financière pour la réalisation des activités

Comme la mise en œuvre du programme requiert un suivi et un encadrement importants des participants sur une assez longue période et que des activités structurées leur sont offertes, elle exige des investissements en terme de ressources humaines de la part de l'organisme promoteur. Or, dans le cadre de l'entente de partenariat E.-Q/OQAJ et à la différence des pratiques dans le cadre de Projets de préparation à l'emploi plus conventionnels, l'organisme ne reçoit pas d'aide financière pour la réalisation des activités. Une allocation de participation est octroyée uniquement aux participants. Pour arriver à mettre en œuvre les projets, les organismes s'appuient donc sur leur budget régulier ou encore, ils ont recours à du financement de la part d'autres partenaires. En raison de difficultés à pouvoir mobiliser des ressources sur les projets, certains promoteurs se questionnent à savoir s'ils ont les moyens de répéter l'expérience, et ce, malgré les résultats positifs observés. Du côté des responsables régionaux à E.-Q., certains ont émis des réserves quant aux pratiques de financement multiple ou de montage financier pour la mise en œuvre d'un projet. Il faut cependant noter que tous n'étaient pas au courant que les promoteurs de projets Passerelle ne reçoivent pas d'aide financière pour les activités. Ceux-ci prenaient possiblement pour acquis que les avantages étaient les mêmes que ceux octroyés aux organismes dans la mise en œuvre de PPE.

✚ Pour faciliter l'entrée dans le programme, des processus et des arrimages à parfaire

Pour l'entrée dans le programme, il est prévu qu'un agent d'aide à l'emploi d'E.-Q. valide l'admissibilité des candidats en regard des critères de la mesure PPE et que, dans l'affirmative, il établisse le soutien financier associé à cette participation. Or, dans ce processus, des irritants sont relevés tant par E.-Q. que par les organismes promoteurs. Du côté des organismes, on se plaint que l'admissibilité des candidats référés soit parfois remise en question par les agents d'aide à l'emploi. Un irritant majeur relevé du côté d'E.-Q. concerne les courts délais dont disposent les agents des CLE pour rencontrer les candidats. De fait, il y a en général peu de temps entre le recrutement des jeunes et le début de la participation, la validation de l'admissibilité doit se faire dans ce laps de temps. Conscients de cet enjeu, les gens des organismes font cependant valoir le risque de perdre des jeunes, à laisser trop de temps s'écouler entre l'admission et le début des activités. Deuxième irritant important : le peu de marges de manœuvre dont les agents disposent pour l'évaluation des besoins et qui fait en sorte que certains se sentent réduits

à jouer un rôle d'agents payeurs. Il est convenu dans l'Entente que les agents ne doivent pas appliquer l'approche d'intervention comme il est d'usage de le faire, mais plutôt vérifier la correspondance entre le profil de la personne et les critères d'admissibilité de la mesure PPE et, le cas échéant, allouer le montant d'aide financière auquel la personne peut avoir droit. La façon de comprendre ou d'accepter ce mandat semble varier d'un responsable régional E.-Q. à l'autre ou d'un agent à l'autre.

Par ailleurs, considérant le petit nombre de participants au programme, tous les agents d'aide à l'emploi ne sont pas en mesure de développer une expertise à cet égard. En conséquence, certains voudraient réduire au minimum le rôle des agents. D'autres souhaiteraient, au contraire, un accroissement de leur contribution. Advenant le choix d'une plus grande implication des agents, il a été suggéré de diriger cette responsabilité vers un nombre restreint d'agents des centres locaux d'emploi (CLE), et ce, de façon à favoriser le développement d'une certaine expertise. Une collaboration plus étroite entre les acteurs, dès l'approbation des projets, pourrait aussi faciliter les conditions d'entrées en participation. On pense, notamment, à un maillage plus serré et plus systématique entre le CLE et l'organisme promoteur, l'intervenant accompagnateur et un agent d'aide à l'emploi de même qu'entre la chargée de projet de l'OQAJ et le responsable régional E.-Q.

Des projets qui nécessitent des intervenants avec un profil particulier

En général, deux intervenants sont requis pour la réalisation des projets. S'ils ne sont pas impliqués de la même façon tout au long de l'intervention, ils doivent être deux accompagnateurs présents au moment du séjour à l'étranger. La durée de leur implication varie d'un projet à l'autre.

La mise en œuvre des projets serait difficile sans une forte adhésion des intervenants impliqués. Cela exige des compétences particulières telles de bonnes habiletés en relation d'aide, un sens de la logistique et une connaissance de la langue du pays d'accueil, sans compter une sensibilité et une ouverture envers les valeurs de ces communautés.

Une intervention qui vise à donner du sens à une expérience à l'étranger et qui s'inscrit dans l'élaboration d'un projet de vie

La phase de préparation du séjour apparaît comme une étape intense et cruciale de l'intervention. Le groupe participe alors à différentes activités : cours de langue, ateliers sur la communication, sur la culture du pays d'accueil, activités de financement, etc. Selon les représentants des organismes promoteurs, les activités de financement ajoutent particulièrement à la qualité de la démarche réalisée par les jeunes. Elles contribuent à tisser des liens et une cohésion dans le groupe. Sur le plan personnel, elles marquent un engagement concret dans le projet. De plus, pour des jeunes aux parcours difficiles, il serait très valorisant de solliciter leur entourage en vue de la réalisation d'un projet positif d'envergure. Un suivi individuel est également offert à cette étape et c'est souvent l'occasion de travailler le projet de vie. Une attention à porter sur les dynamiques de

groupe, l'établissement de règles de vie claires et faire en sorte de rendre cette expérience signifiante seraient les principaux défis de cette étape d'intervention.

Au cours du séjour à l'étranger, les chantiers impliquent généralement des tâches non spécialisées et les travaux se veulent surtout un prétexte pour faire l'apprentissage de différentes compétences génériques. Concernant la nature des chantiers, les promoteurs suggèrent qu'ils fournissent un apport concret dans la communauté d'accueil et qu'ils permettent de compléter en entier les travaux, afin que les jeunes puissent mieux mesurer l'ampleur du travail accompli. Le mode d'hébergement en familles d'accueil contribuerait grandement à enrichir l'expérience en permettant de mieux intégrer la culture du pays, mais aussi d'aller à la rencontre des valeurs et du mode de vie des gens. Pour plusieurs, c'est un choc de voir des gens dans des conditions de pauvreté importante qui vivent, par ailleurs, dans un climat de solidarité et d'entraide.

Le suivi au retour du séjour marque le temps des bilans, de la réflexion sur les acquis en cours d'expérience et sur l'établissement d'un plan d'action pour la suite des choses. Le fait qu'aucune programmation formelle ne soit suggérée pour cette dernière phase d'intervention a fait en sorte que les organismes ont dû innover sans encore savoir ce qui permettrait de bien fermer la boucle de cette expérience. Dans certains projets, un processus d'orientation est proposé et un coup de pouce à la recherche d'emploi peut aussi être offert.

Un accompagnement personnalisé, un lien de confiance qui se poursuit au-delà de la fin de participation au projet

La mise en œuvre des projets Passerelle nécessite un suivi et un encadrement serrés tout au long de l'intervention. Chaque projet mobilise deux intervenants accompagnateurs, pour un groupe de 8 à 12 jeunes. Même si la démarche se réalise principalement en groupe, chaque participant bénéficie d'un suivi individualisé. L'expérience intense que les intervenants partagent avec les participants semble favoriser l'établissement d'un lien de confiance qui se poursuit au-delà de la fin de participation. Comme la démarche invite les jeunes à faire des changements dans leur vie qui aillent dans le sens d'une meilleure intégration sociale et professionnelle, il semble que les intervenants demeurent des références lorsque vient le moment de mettre en œuvre les actions planifiées en cours de participation.

Perceptions à propos de la pertinence et des effets du programme

À l'égard de la pertinence et des effets, les points de vues se démarquent selon les organisations. L'OQAJ et les organismes promoteurs sont enthousiastes à propos de ce programme qui présente, selon eux, des opportunités intéressantes d'intervention, et ce, à plusieurs égards. Premièrement, de par son pouvoir attractif auprès des jeunes, Passerelle est susceptible d'interpeller et de faire rêver des jeunes difficiles à rejoindre via les mesures et programmes de développement de l'employabilité plus traditionnels. En

second lieu, l'intensité de l'expérience proposée aux jeunes, le développement des liens qu'elle favorise, le fait de les sortir de leur milieu et de les déstabiliser en les amenant dans un tout autre univers invitent au dépassement de soi. Passerelle leur apparaît susceptible de répondre aux besoins de jeunes éloignés du marché du travail. Il est vu comme un outil qui se démarque dans le coffre à outils d'E.-Q. Les responsables régionaux de l'entente à E.-Q. mentionnent, pour leur part, ne pas connaître les effets de ce programme. Ils sont donc plus réservés sur sa pertinence et son lien avec le coffre à outils d'E.-Q. Toutefois, ils ne sont pas opposés à la réalisation de ce type de projets pour une clientèle éloignée du marché du travail.

CHAPITRE 1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE POUR L'ÉTUDE DE LA MISE EN OEUVRE

1.1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Depuis 2001, l'OQAJ et Emploi-Québec ont conclu une entente de partenariat en vue de soutenir la participation de jeunes défavorisés sur le plan de l'emploi à des projets d'insertion socioprofessionnelle comportant un stage dans un pays des Amériques. Par cette Entente, les signataires rendent accessibles des programmes, dont Passerelle, à des jeunes visés par la mesure active Projets de préparation à l'emploi. Une première Entente a couvert la période 2001-2004 et la deuxième est effective de 2004 à 2007.

Le protocole prévoit la mise en place d'un comité conjoint Emploi-Québec/OQAJ ayant pour mandat de voir à l'application des activités prévues et à l'évaluation des résultats. Dans ce contexte, la Direction de l'évaluation s'est vue confier le mandat de réaliser une évaluation. La démarche d'évaluation proposée concerne exclusivement le programme Passerelle, vu l'importance des participations enregistrées dans le cadre des ententes successives (93,4 % des participations couvertes).

La démarche d'évaluation globale couvre plusieurs aspects en s'intéressant à la mise en œuvre et à la pertinence de ce programme ainsi qu'aux effets de la participation sur les jeunes. Ce rapport s'intéresse principalement à la mise en œuvre du programme, mais il présente aussi les perceptions de différents interlocuteurs clés sur la pertinence et sur les effets du programme. Pour une vision plus globale de la démarche d'évaluation, le lecteur peut se référer au cadre d'évaluation¹.

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE

Dans une optique formative, il convient de connaître et de comprendre les enjeux critiques qui contribuent à favoriser ou faire obstacle à la mise en œuvre du programme Passerelle. En d'autres termes, l'évaluation de la mise en œuvre vise à mieux comprendre le déroulement des projets dans le cadre de l'Entente, à identifier les problèmes rencontrés et les correctifs apportés, les facteurs susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs et les facteurs de succès. Ultimement, cette évaluation devrait fournir des informations utiles pour apporter, au besoin, des ajustements à l'offre de services.

En résumé, les objectifs de l'évaluation s'énoncent comme suit :

¹ Direction de l'évaluation, MESS (novembre 2005). *Cadre d'évaluation du programme Passerelle dans le cadre de l'entente de partenariat entre l'Office Québec-Amériques pour la jeunesse et Emploi-Québec*, 28 p.

1. Décrire le fonctionnement du programme Passerelle de l'OQAJ mis en œuvre dans le cadre de l'Entente avec E.-Q. en faisant ressortir l'implication de tous les intervenants concernés.
2. Cerner les facteurs critiques liés à la mise en œuvre du programme Passerelle en dégagant les facteurs qui favorisent l'atteinte des objectifs et ceux qui leur font obstacles.

1.3 LES QUESTIONS RELIÉES À L'ÉVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE

De façon générale :

- ✚ Comment les projets sont-ils conçus, mis en application et, dans certains cas, révisés?
- ✚ Quels sont les facteurs qui facilitent et ceux qui font obstacles à la mise en œuvre des projets conformément aux objectifs qu'ils poursuivent?

Plus spécifiquement :

- 1) En quoi consistent les projets? (incluant les étapes de préparation, de réalisation du séjour à l'étranger et de suivi au retour)
- 2) Sur quels partenariats s'appuie la mise en œuvre des projets?
- 3) Comment s'établissent les contacts avec les milieux de stage à l'étranger?
- 4) Comment se fait la promotion du programme dans le cadre de l'Entente avec E.-Q.?
- 5) Comment se déroulent le recrutement et la sélection des participants?
- 6) Comment applique-t-on les critères de sélection en fonction de l'admissibilité à la mesure Projets de préparation à l'emploi (PPE)?
- 7) Comment sont assurés l'accompagnement et le suivi des participants?
- 8) Quels sont les échanges entre les intervenants de l'OQAJ, d'E.-Q. et les partenaires dans le cadre de la mise en œuvre des projets?... Pour le suivi des résultats?
- 9) Quelles sont les ressources humaines, matérielles et financières consacrées à la mise en œuvre de l'Entente?
- 10) Quelle est la satisfaction des intervenants, des partenaires et des participants en rapport avec la mise en œuvre des projets?

1.4 MÉTHODOLOGIE

L'évaluation de la mise en œuvre du programme Passerelle, dans le cadre de l'Entente avec Emploi-Québec, a été réalisée principalement au moyen d'études de cas s'appuyant sur des entrevues avec différents informateurs clés et sur une étude documentaire de certains projets sélectionnés sur la base de leur diversité dans quatre régions du Québec.

Cette méthode permet de décrire les processus de mise en œuvre et d'analyser les interrelations entre les différents éléments de l'étude. Elle sert à aller plus en profondeur dans la description et la compréhension des projets tout en documentant la perception des effets du point de vue de différents acteurs concernés de près ou de loin par ce programme.

Quatre projets Passerelle ont été étudiés. Les critères utilisés pour le choix des projets ont été de sélectionner une diversité d'organismes promoteurs (carrefours jeunesse-emploi (CJE) vs autres organismes communautaires, organismes oeuvrant dans le domaine de l'employabilité vs organismes à vocation psychosociale oeuvrant auprès de jeunes éloignés du marché du travail) et retenir des organismes de quatre régions administratives différentes. Les régions visitées ont été le Centre du Québec, la Mauricie, la Capitale-Nationale et Montréal. Pour chaque cas, outre l'étude documentaire, trois ou quatre entrevues individuelles d'environ une heure trente chacune ont été réalisées avec des informateurs clés, soit le directeur de l'organisme promoteur de projets, un intervenant accompagnateur et le responsable du dossier OQAJ à la direction régionale d'E.-Q. Dans une région, deux participants ont été rencontrés. Enfin, une entrevue avec la responsable de la gestion du programme à l'Office a également été réalisée. De façon à protéger l'anonymat des propos, la forme masculine sera systématiquement employée en parlant des interlocuteurs dans la présentation des résultats qui suit.

Le tableau synthèse de la page suivante présente des principaux éléments méthodologiques associés à la démarche d'évaluation de la mise en œuvre du programme et précise les dimensions à l'étude.



**SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES ASSOCIÉS À L'ÉVALUATION DE
LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME**

Dimensions à l'étude	Objectifs d'évaluation	Méthodologie et Sources de données
<p>Conception des projets</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Origine des projets ✚ Prise en compte des besoins de la clientèle visée ✚ Contacts avec les milieux de stage à l'étranger ✚ Rôles des partenaires et collaboration entre eux ✚ Étude et sélection des projets (incluant refus et motifs de refus) <p>Nature de l'intervention (ou nature des projets)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Approche d'intervention, profil des intervenants ✚ Activités proposées (avant, pendant, après le séjour à l'étranger) ✚ Suivi, accompagnement et encadrement offerts ✚ Soutien financier ✚ Rôles des partenaires <p>Entrée des participants dans le programme</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Ciblage de la clientèle ✚ Modes de recrutement ✚ Critères de sélection de la clientèle ✚ Admissibilité selon les critères de PPE ✚ Validation de l'admissibilité <p>Emploi-Québec</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Sensibilisation et/ou formation du personnel dans les CLE et dans les directions régionales ✚ Échanges avec le personnel de l'OQAJ ✚ Promotion du programme ✚ Ressources humaines, matérielles et financières ✚ Suivi des résultats <p>OQAJ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Échanges avec le personnel d'E.-Q. ✚ Promotion du programme auprès des participants et des milieux de stage et des partenaires ✚ Ressources humaines, matérielles et financières ✚ Suivi des résultats <p>Satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Satisfaction d'intervenants, de partenaires et de participants en rapport avec la mise en œuvre 	<p>Décrire le fonctionnement du programme mis en place en faisant ressortir l'implication de l'OQAJ, d'E.-Q. et des partenaires.</p> <p>Cerner les facteurs critiques liés à la mise en œuvre du programme : facteurs favorisant l'atteinte des objectifs, facteurs pouvant en limiter l'atteinte. Pistes d'amélioration à dégager.</p>	<p>Études de cas réalisées au moyen :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'entrevues individuelles avec des intervenants de l'OQAJ, d'E.-Q. et des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du programme; ▪ d'entrevues individuelles avec des participants; ▪ d'une analyse documentaire (bilans et rapports de stage, etc.).

CHAPITRE 2 L'ÉLABORATION ET L'APPROBATION DES PROJETS PASSERELLE

2.1 LA PROMOTION DU PROGRAMME

Avant de connaître les programmes de l'OQAJ, plusieurs intervenants et directeurs d'organismes rencontrés avaient déjà une connaissance de ces types de programmes et d'organismes à travers l'Office franco-québécois pour la jeunesse notamment. Plusieurs possédaient donc déjà une sensibilité aux échanges interculturels, certains pour l'avoir expérimenté eux-mêmes. En outre, ils ont dit avoir découvert Passerelle via le site Internet de l'OQAJ et dans un projet, c'est un agent du CLE qui leur a présenté le programme.

En ce qui a trait à la promotion de Passerelle auprès des organismes promoteurs, elle semble en bonne partie réalisée par l'Office lui-même. À chaque année, ils envoient des dépliants promotionnels de l'ensemble de leurs programmes dans les écoles et les CJE. On y fait nommément référence à la possibilité d'obtenir une aide d'appoint via une entente avec Emploi-Québec. La promotion se fait aussi sur le site Internet de l'OQAJ ou dans des activités de formation continue destinées aux intervenants auprès des jeunes (exemple : colloque CJE). À une occasion, un dépliant spécial sur Passerelle a été transmis dans le Réseau des organismes communautaires en développement de l'employabilité. Le « bouche à oreille » d'un organisme à l'autre semble aussi faire son œuvre. D'ailleurs, de plus en plus, pour la promotion ou pour répondre à des demandes d'information, la chargée de projet de l'OQAJ met les gens des organismes en réseau. Par exemple, elle met en contact un directeur d'organisme avec un autre qui a déjà mis en œuvre un projet. Toutefois, un positionnement clair par rapport à la promotion du programme devient de plus en plus difficile à établir pour l'OQAJ, compte tenu de l'enveloppe financière disponible. Considérant que chaque tournée promotionnelle génère de nouvelles demandes de projets, un plus grand nombre de projets risquent de se voir refuser. Ainsi, il semble que créer des attentes et générer une demande à laquelle il n'est pas possible de répondre pourrait s'avérer contreproductif en terme promotionnel.

Par ailleurs, en regard de la promotion du programme dans les CLE, l'apport des directions régionales d'E.-Q. semble peu fréquent. Seulement un responsable régional du dossier OQAJ a indiqué qu'il s'assurait de transmettre les documents promotionnels de l'OQAJ dans les CLE de sa région. À ce sujet, un autre responsable E.-Q. dit avoir l'impression que la promotion du programme se fait surtout au niveau des organismes communautaires.

En regard de la promotion de Passerelle auprès des instances régionales d'Emploi-Québec, l'OQAJ et les directions centrales d'E.-Q. estiment qu'il pourrait être intéressant de diffuser de l'information lors de rencontres regroupant des directeurs régionaux, des responsables du dossier de l'entente E.-Q./OQAJ ou des gens des opérations. On pense

qu'ils pourraient développer ainsi une meilleure connaissance de l'Entente et de l'ensemble des programmes qu'elle couvre.

En ce qui a trait à la promotion du projet à l'étranger, elle se concrétise par la recherche de nouveaux partenaires. À cet effet, l'OQAJ dispose d'un budget pour le repérage d'organismes partenaires à l'étranger. Pour ce faire, ils ont embauché dans les années passées une personne-ressource pour faire du repérage de partenaires au Mexique et au Brésil. De plus en plus, c'est la chargée de projet de l'OQAJ qui fait cette recherche de partenaires à l'étranger, aux États-Unis notamment. Notons toutefois que, dans la plupart des cas, ce sont les organismes promoteurs qui se chargent eux-mêmes de trouver le partenaire étranger.

Enfin, toujours dans le cadre de la promotion du programme, un directeur d'organisme promoteur à la recherche de partenaires financiers dit avoir constaté que les finalités de Passerelle pouvaient parfois être mal comprises ou perçues de prime abord. Il donne l'exemple d'un représentant d'une municipalité les menaçant de dénoncer leur projet dans les médias. *« Certains voient cela comme un voyage payé et ne comprennent pas »*. En ce sens, dans le cadre de la promotion de ce programme en particulier, il semble qu'on gagne à faire valoir les objectifs poursuivis tout en mettant en contexte l'ensemble de la démarche proposée aux jeunes.

2.2 LES MOTIVATIONS DES ORGANISMES À PRÉSENTER UN PROJET

Dans les quatre projets étudiés, les organismes promoteurs de projets Passerelle visaient avant tout à venir en aide à des jeunes aux prises avec des difficultés.

Deux projets ont été mis de l'avant avec la principale préoccupation de faire vivre une réussite à des jeunes dont les parcours sont marqués par les difficultés et l'échec. Au moyen de Passerelle, les promoteurs cherchaient à permettre à des jeunes un temps d'arrêt qui les sorte de leur quotidien jonché d'embûches (rue, toxicomanie, prostitution, dépendance affective, etc.) pour leur proposer un projet « bousculant » tenant lieu de tremplin positif. Il s'agissait également d'attirer une nouvelle clientèle dans leurs services, une façon d'aller vers des jeunes qui ne sont pas les habituels demandeurs de services.

Dans un cas, l'organisme souhaitait avant tout développer un projet de retour à l'école pour de jeunes décrocheurs. Passerelle s'est imposé comme une étape de l'intervention contribuant, notamment, au développement d'un fort sentiment d'appartenance à un groupe favorisant par la suite le maintien en formation au retour. Dans l'extrait qui suit, le directeur précise l'état d'esprit dans lequel son équipe se situait dans les débuts de la conception de leur projet.

« Il faut leur faire vivre l'école autrement. Il faut les mettre dans une perspective de développer un projet de vie pour qu'ils sachent pourquoi ils vont à l'école. On pensait à une fréquentation scolaire 30 heures semaine. On se disait comment faire pour les attirer ici et ce n'était pas évident. Il faut leur présenter

quelque chose qui sort de l'ordinaire et on a pensé à une expérience de travail à l'étranger. »

Avec Passerelle, ils ont vu plus qu'un appât pour attirer les jeunes dans leur projet scolaire, mais aussi l'opportunité d'inscrire l'expérience à l'étranger dans une suite logique d'apprentissages qu'ils ont à réaliser. « *L'objectif était aussi de leur faire vivre une réussite et quelle belle réussite que d'apprendre une nouvelle langue. Tout le monde part sur le même pied par rapport à l'espagnol.* » En plus, le projet permet de les mettre dans la situation d'être aidant à leur tour plutôt qu'être dans une perspective où ils viennent solliciter des services. Enfin, un des projets a principalement été mis sur pied afin de proposer aux jeunes un moyen d'apprendre l'anglais.

L'évaluation souhaitait documenter la façon dont les besoins des jeunes avaient été pris en compte dans la conception des projets. À cet effet, un aperçu des motivations sous-tendant les projets montre que l'ensemble de ceux à l'étude apparaissent comme ayant été développés autour d'une réflexion sur des besoins des jeunes, des besoins non comblés par les services déjà offerts par ces organismes.

2.3 PARTENAIRES ÉTRANGERS ET AUTRES PARTENAIRES ASSOCIÉS À L'ÉLABORATION DES PROJETS

Certes, la nécessité de composer avec des partenaires étrangers caractérise le fonctionnement du programme; pas de projet Passerelle sans partenaire étranger. L'étude permet d'abord de constater que la façon dont se fait la prise de contact avec les partenaires étrangers varie sensiblement d'un projet à l'autre. Pour deux projets, le contact avec les partenaires des Amériques s'est réalisé par l'entremise d'organismes spécialisés offrant des programmes éducatifs à l'étranger (Jeunesse Canada Monde et Horizon Cosmopolite). Leur mandat consiste à mettre en lien des jeunes et/ou des organismes avec des milieux de stages à l'étranger. Dans un autre projet, l'intervenant avait lui-même établi un contact personnel avec le partenaire au moment d'une expérience personnelle à l'étranger. Enfin, dans le dernier cas, l'OQAJ a accompagné l'organisme dans la recherche d'un nouveau partenaire pour répondre au besoin du projet soumis. Dans ce contexte, l'intervenante s'est jointe à une mission de l'OQAJ pour le développement de nouveaux partenariats avec les États-Unis.

Au-delà de sa vocation de bailleur de fonds, l'OQAJ joue un rôle actif lors de l'élaboration de plusieurs projets, particulièrement lors de leur première édition. Plusieurs promoteurs ont indiqué s'être sentis supportés par la chargée de projet de l'OQAJ au moment de la conception de leur projet, et ce, tant par les conseils dispensés que dans l'ouverture face aux clientèles visées. « *Tout au long de l'élaboration de notre projet, l'OQAJ a été très présent et la chargée de projet s'est montrée très disponible.* » Il semble que l'accompagnement offert va dans le sens d'amener les promoteurs à déposer un projet recevable dans les paramètres de Passerelle. Comme mentionné plus haut, l'OQAJ et un

organisme promoteur réalisant des démarches conjointes en vue de développer un partenariat à l'étranger en est un exemple révélateur.

Toujours au moment de l'élaboration des projets, d'autres types de partenaires sont susceptibles de fournir un apport. Les deux projets qui s'inscrivent dans une perspective de raccrochage scolaire se sont adjoints les commissions scolaires très tôt à l'étape de la conception du projet. En plus de s'impliquer financièrement, il s'agit ici de prendre en charge une partie de la mise en œuvre de l'intervention en fournissant ressources humaines (professeurs et conseillers pédagogiques) et locaux. Comme il en sera question plus loin, les autres types de partenaires se sont davantage investis dans le déroulement des projets, une fois leur approbation accordée.

Enfin, dans le but de faciliter l'élaboration des projets, un directeur d'organisme promoteur recommande *« d'impliquer les partenaires dès le départ pour qu'ils sentent qu'ils sont partie prenante de la solution du problème auquel on veut s'adresser. »*

2.4 LE PROCESSUS D'APPROBATION DES PROJETS

Une fois qu'ils ont soumis leur projet à l'OQAJ, l'ensemble des promoteurs rencontrés juge que le processus d'approbation des projets est adéquat et satisfaisant. Certains ont indiqué qu'ils appréciaient particulièrement la rapidité de réponse de l'organisme et le fait que ce processus se déroule sans grande surprise, puisque la chargée de projet de l'OQAJ leur a souvent fourni un accompagnement au moment de l'élaboration de leur premier projet. D'ailleurs, ils ont l'impression de commencer à travailler avec l'OQAJ dès la conception. Il faut cependant considérer que cette dynamique de travail s'est installée dans un contexte où le nombre de projets soumis à l'OQAJ était plutôt restreint.

Des repères pour aider à la sélection des projets ont été élaborés dans l'action par l'OQAJ. On estime, par exemple, que les intervenants doivent avoir une formation reconnue en relation d'aide et qu'au moins l'un d'entre eux doit posséder une connaissance suffisante de la langue du pays d'accueil. Les organismes doivent œuvrer principalement dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle auprès de jeunes ayant atteint la majorité (18 ans et plus). Le projet doit comporter un séjour à l'étranger d'une durée variant entre deux à quatre semaines.

En terme de profil, les organismes qui souhaitent offrir un projet Passerelle font généralement preuve de beaucoup de dynamisme. Ce sont des gens qui ne baissent pas facilement les bras face aux difficultés. Ils sont particulièrement à l'écoute et au service de leur clientèle, selon la chargée de projet de l'OQAJ. On compte beaucoup de CJE et des organismes qui s'adressent aux jeunes de la rue. Dans les premières années, des entreprises d'insertion ont aussi présenté des projets, mais ils ont mis leur admissibilité « en veilleuse », puisque E.-Q. a déjà investi des sommes considérables auprès de leurs participants.

Annuellement, il y a trois périodes pour les dépôts de projets. Cette logique a été mise en place dans un souci d'harmonisation avec les autres programmes de l'Office qui fonctionnent toutefois sur la base de subventions accordées directement aux individus. Passerelle se distingue par le fait qu'il s'agit de projets de groupe déposés par des organismes promoteurs. Au moment de la collecte des données, les périodes de dépôt de projets étaient déterminées en fonction des dates de départ pour les séjours à l'étranger, mais cette façon de faire posait parfois des difficultés dans la gestion des projets. Dans le cas de Passerelle, il apparaissait plus adéquat que les périodes correspondent au début de participation dans le programme. Au moment de compléter ce rapport, cet ajustement au fonctionnement avait été déjà apporté.

Les refus de projets ont été jusqu'ici peu fréquents, parce que l'OQAJ était moins connu dans ses premières années d'existence et parce qu'on a surtout privilégié d'accompagner le promoteur jusqu'à ce que son projet atteigne les critères de qualité exigés. Toutefois, avec le nombre sans cesse croissant de projets soumis, on peut penser qu'il sera de plus en plus difficile d'offrir ce soutien aux promoteurs, les fonds disponibles sont plus vite épuisés et, comme mentionné précédemment, le nombre de projets refusés risque d'augmenter sensiblement. Pour faire face à la situation de la demande croissante, on a ajouté le critère du premier projet complet arrivé, premier servi. En conséquence, les organismes qui ont déjà fait leurs preuves dans la mise en œuvre de projets ont, selon toute vraisemblance, une longueur d'avance à cet égard. En outre, on envisage de plus en plus de diriger les bons projets qu'on se doit de refuser faute d'argent vers les programmes des deux autres offices (OFQJ et OQWBJ). Suivant cette alternative, il faut toutefois considérer que les aspects d'apprentissage linguistique n'entrent pas en jeu dans ces projets et que les chantiers comparables sont plus difficiles à trouver sur ces territoires.

CHAPITRE 3 LES RESSOURCES ASSOCIÉES À LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

3.1 LES RESSOURCES HUMAINES AFFECTÉES AU DÉROULEMENT DES PROJETS

En général, deux intervenants sont requis pour la réalisation des projets. S'ils ne sont pas impliqués de la même façon tout au long de l'intervention, ils doivent être deux accompagnateurs présents au moment du séjour à l'étranger. La durée de leur implication varie d'un projet à l'autre. Dans le projet où Passerelle est englobé dans un projet de rattachement scolaire, deux intervenantes s'y consacrent à temps complet tout au long de l'année. Dans deux autres cas, on parle plutôt d'environ cinq mois et enfin, deux mois à temps complet dans un dernier projet. Toute proportion gardée, selon les organismes, les directeurs d'organismes ont tous précisé qu'il s'agissait de beaucoup de ressources déployées surtout, en considération du nombre de participants rejoints. Le fait que les paramètres de la mise en œuvre du programme ne prévoient pas de soutien financier pour les ressources humaines nécessaires au déroulement des projets ajoute au contexte entourant l'affectation des ressources humaines. Nous y reviendrons plus loin dans la section traitant des ressources financières.

En dehors des intervenants, d'autres personnes des organismes peuvent être appelées à contribuer au projet. À cet effet, on nomme l'adjointe administrative, la coordonnatrice de projets, la conseillère d'orientation qui fournissent un apport ponctuel.

La réalisation d'un projet peut entraîner des impacts importants sur le reste de l'équipe de travail, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas impliqués dans le projet, mais qui ont à faire face à la charge de travail de leurs collègues dégagés pour le projet Passerelle en plus de la leur. Dans un cas, une personne s'est même retrouvée en congé de maladie pour épuisement à la suite de cette expérience. Sans entraîner de conséquences aussi graves, un directeur d'un autre organisme souligne qu'il doit à chaque fois faire des pirouettes pour dégager des ressources sur les projets. Toujours, ça demande des efforts supplémentaires aux membres de l'équipe, mais après avoir réalisé quelques projets, ils ont constaté que certaines périodes de l'année entraînent plus de pression sur les ressources de l'organisme que d'autres. Ainsi, ils ne font plus de projets Passerelle à l'automne, puisque c'est une période où ils vivent un plus fort achalandage avec leur clientèle régulière.

3.2 LES COMPÉTENCES PARTICULIÈRES REQUISES POUR LES INTERVENANTS

Le caractère particulier de l'expérience que Passerelle propose aux participants requière des intervenants accompagnateurs avec un profil de compétences tout aussi particulier. D'abord, de façon peu surprenante, plusieurs soulignent l'importance qu'au moins un des deux intervenants se débrouille bien dans la langue du pays de destination. Avoir de

l'expérience à l'étranger peut aussi être un atout, puisqu'il se trouve à accompagner des personnes qui en sont à un premier séjour à l'extérieur du pays. Un directeur a souligné que le fait de travailler avec un intervenant particulièrement intéressé par les expériences à l'étranger s'avère très riche pour la mise en œuvre d'un projet. À titre illustratif, ils ont eu la chance de travailler avec des intervenants intéressés qui ont développé un atelier élaboré sur le choc culturel. Enfin, toujours en regard de cet aspect, un autre directeur mentionne que l'intervenant doit avoir une sensibilité et une ouverture envers les valeurs de la communauté d'accueil de même que des valeurs de partage et de solidarité.

Les personnes consultées sont unanimes pour préciser que les accompagnateurs doivent posséder de fortes capacités d'intervention à la fois en individuel et en groupe. Réussir à faire en sorte que les participants maintiennent leur motivation tout au long de la participation est l'un des défis d'intervention majeur rapporté le plus souvent par les personnes consultées. Des compétences en relation d'aide apparaissent d'autant plus précieuses que les jeunes participants vivent plusieurs problématiques et que leur vulnérabilité peut être accentuée en situation de dépaysement. De même, le projet impose une expérience pour le moins intense d'intervention, et ce, ne serait-ce que parce que les intervenants accompagnent le groupe « 24/24 » tout au long du séjour à l'étranger. Dans ce contexte, un directeur d'organisme a souligné que ces fonctions d'intervention nécessitent des personnes qui ont une « *petite bulle* », c'est-à-dire qui peuvent se passer d'intimité pendant quelques semaines.

De l'avis de plusieurs, au moins un des deux intervenants doit posséder de fortes compétences en logistique et un bon sens de l'organisation pour le bon déroulement des projets qui exigent de faire au fur et à mesure de nombreuses opérations toutes essentielles à la réalisation du programme (vaccination des participants, passeports, contacts du partenaire étranger, etc.). De même, l'expérience exige que les intervenants possèdent un bon contrôle d'eux-mêmes, une bonne sécurité personnelle et une bonne tolérance à l'imprévu. « *Ça prend des gens qui ont une bonne capacité pour analyser les situations et prendre de bonnes décisions dans un court délai.* » Un autre directeur indique que les intervenants sont confrontés à des décisions rapides à prendre comme « *on le garde ou on le garde pas dans le projet? On le retourne ou non à la maison?* »

De plus, pour être intervenant accompagnateur, un directeur d'organisme mentionne que ça prend d'abord des personnes volontaires.

« Ce sont des projets qui sont exigeants en terme d'investissement personnel pour les intervenants. En général, les intervenants qui le font n'ont pas d'enfants. On n'a jamais eu de problème à recruter, mais on ne peut pas imposer ces projets à des intervenants d'autant plus qu'on ne fait pas ces projets à l'année. Il est impossible de reconnaître toutes les heures qu'ils mettent dans le projet. »

Des intervenants concernés abondent dans le même sens, mais soulignent que les gratifications reliées au fait de voir les jeunes se dépasser en valent le coup.

« Il faut y croire beaucoup. En même temps que ça demande beaucoup d'énergie... ça donne beaucoup aussi de voir l'évolution des jeunes. Ça demande beaucoup de structure en même temps qu'une grande faculté d'adaptation. Il y a beaucoup d'imprévus dans des projets comme ça. Ça vient mettre nos propres facultés d'adaptation à l'épreuve, parce que c'est très intense. C'est de l'intervention pendant quatre mois à tous les jours. Si ça ne marche pas, ça peut être confrontant pour l'intervenant. »

Dans cette aventure, l'un des défis d'intervention aussi est d'arriver à maintenir une « saine distance » avec les jeunes. En effet, les intervenants se doivent de créer des liens de confiance, d'exercer un leadership participatif, mais en tant que responsable du groupe, leur rôle exige qu'ils puissent faire preuve d'une certaine autorité auprès des participants. Or, cette tâche se trouve complexifiée du fait qu'ils partagent l'expérience à l'étranger avec les jeunes.

3.3 LES INTERACTIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS INTERVENANTS ASSOCIÉS AU PROGRAMME

Afin de développer une meilleure compréhension de la mise en œuvre du programme, il s'avère pertinent d'explorer les interactions entre les principaux protagonistes impliqués dans la mise en œuvre de Passerelle dans le cadre de l'Entente de partenariat entre E.-Q. et l'OQAJ. Cette section résume les principaux constats à cet égard.

Dans les sections précédentes, les interactions entre la chargée de projet de l'OQAJ et les organismes promoteurs des projets ont été documentées. Il en ressort des échanges sous forme de soutien et d'accompagnement qui peuvent être assez soutenues, notamment lorsque les organismes en sont à leurs premières armes en matière d'élaboration de projets Passerelle. En outre, l'OQAJ est souvent associé au processus de recrutement des participants en donnant des avis sur l'admissibilité des candidats, par exemple. Il arrive aussi que la représentante de l'OQAJ se déplace dans l'organisme pour aller rencontrer les participants, afin de leur parler tant de la mission de l'organisme que de l'expérience à l'étranger qu'ils s'appêtent à vivre ou encore pour entendre témoigner les jeunes de leur expérience en fin de participation. En outre, les organismes promoteurs et l'OQAJ peuvent travailler conjointement la recherche de nouveaux partenaires étrangers, en s'associant, par exemple, dans le cadre d'une mission de développement de partenariat à l'étranger.

En général, il n'y a pas d'interactions entre les responsables régionaux de l'entente à E.-Q. et les gens des organismes promoteurs des projets Passerelle. Les échanges entre E.-Q. et les organismes se font surtout sur une base locale au moment du recrutement, particulièrement lors de la validation de l'admissibilité des candidats, et ce, entre les agents d'aide à l'emploi et les intervenants associés au projet². Cependant, en regard des instances locales, il semble que la collaboration E.-Q./organisme varie grandement d'un projet à l'autre. À l'extrémité d'un continuum de collaboration, on trouve un projet auquel

² Ces interactions seront traitées plus longuement dans une section spécifique portant sur l'opération de validation de l'admissibilité au chapitre suivant (4.2).

est associé un seul agent d'aide à l'emploi d'un CLE depuis le premier projet Passerelle expérimenté. Cet agent participe aux séances d'information qui ont lieu à l'organisme lors du recrutement des candidats et il est membre du comité de suivi de ce projet. Du point de vue de l'organisme, cette collaboration apparaît très positive pour la vitalité du partenariat au sens large, mais elle est particulièrement utile pour faciliter le processus d'entrée dans le programme. Dans d'autres projets étudiés, les gens de l'organisme n'ont aucun échange avec E.-Q. et c'est plutôt la chargée de projet de l'OQAJ qui agit comme intermédiaire pour dénouer les situations problématiques qui se présentent à l'occasion. Par exemple, pour défendre la pertinence d'une candidature.

Enfin, en regard des interactions entre la chargée de projet de l'OQAJ et les responsables régionaux de l'Entente à E.-Q., on observe aussi que la nature et l'intensité des échanges varient d'une région à l'autre. Dans certaines régions, les interactions au plan des modalités opérationnelles de fonctionnement ont été établies et ajustées alors que dans d'autres régions, où les projets sont moins courants, les interactions sont restreintes. Elles se résument alors à transmettre un résumé du projet et la liste des candidats au responsable régional E.-Q. qui se charge à son tour d'en informer les CLE concernés. Du point de vue d'un responsable régional E.-Q., la relation partenariale entre E.-Q. et l'OQAJ se trouve davantage dans les unités centrales d'E.-Q. L'instance régionale agit selon lui uniquement comme une courroie de transmission.

3.4 LES RESSOURCES FINANCIÈRES INVESTIES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

D'entrée de jeu, indiquons que les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des projets Passerelle se sont rapidement révélées comme un enjeu important entourant la mise en œuvre du programme. Le principal problème semble tenir du fait que le financement accordé est octroyé uniquement aux participants. De fait, E.Q. soutient les jeunes par une allocation à la participation selon les paramètres de la mesure Projet de préparation à l'emploi, l'OQAJ défraie une partie des coûts du voyage et l'autre partie est assumée par les participants via des activités de financement.

Ainsi, bien que la mise en œuvre du programme requiert un suivi et un encadrement importants des participants sur une assez longue période et, qu'en conséquence, elle exige des investissements en terme de ressources humaines de la part de l'organisme promoteur, le programme ne prévoit pas de financement à cet égard. Pour plusieurs promoteurs de projets, il apparaît incomplet de ne prévoir qu'un financement du programme sur la base du soutien financier accordé aux individus. À cet égard, un directeur souligne : « *Je comprends que peu d'organismes, en dehors des Carrefours, offrent ce programme, car il faut surtout compter sur son financement de base pour le faire.* » D'autres représentants d'organismes tentent de combler cette absence de différentes manières. Dans la majorité des projets à l'étude, les directeurs des organismes promoteurs ont dû dégager des ressources à partir de leur budget existant ou en ayant recours à du financement de la part de d'autres partenaires.

Un directeur d'organisme a expliqué les arrangements administratifs et financiers réalisés d'une édition de projet à l'autre. Dans une édition, il est allé chercher des fonds dans d'autres programmes. Une autre année, des fonds ont été dégagés à partir de transferts d'acquisition d'immobilisation. Il a ainsi pu aller chercher une nouvelle ressource tout en dégageant une demi-ressource de l'équipe régulière. Pour le projet en cours, un poste a été planifié en début d'année à même les fonds réguliers et un partenariat financier a été développé avec la commission scolaire. En raison de ces difficultés à pouvoir mobiliser des ressources sur les projets, les gens de l'organisme doivent à chaque fois se questionner s'ils ont les moyens de répéter l'expérience. Enfin, le directeur mentionne que, malgré les solutions mises de l'avant, la mise en oeuvre du programme exige toujours une plus ou moins grande contribution du reste de l'équipe de travail non directement engagée dans le projet.

Dans le cas d'un autre organisme qui propose des projets Passerelle sur une base continue au rythme de deux groupes par année, l'organisme est allé se chercher du financement de plusieurs partenaires du milieu (commission scolaire, Desjardins, forum jeunesse, etc.). Ces derniers se sont même engagés à assurer leur contribution financière sur une base triennale. Malgré ces engagements du milieu, la difficulté d'assurer le renouvellement du financement en provenance de l'OQAJ est un enjeu important pour la poursuite de ce projet de raccrochage scolaire. De fait, une nouvelle demande de financement doit être présentée deux fois l'an. Dans le contexte de l'accroissement du nombre de projets déposés, l'organisme craint d'être pénalisé du fait d'avoir déjà reçu de l'argent même si, selon ses représentants, ce ne devrait pas être le cas, puisque ce sont chaque fois de nouveaux jeunes différents qui participent au programme.

Du point de vue d'un responsable régional d'E.-Q., les pratiques relatives aux montages financiers réalisés par les organismes apparaissent questionnables puisque, en principe, E.-Q. doit être le seul agent payeur dans le cadre de la mise en œuvre d'une mesure PPE. Selon ce responsable, la pratique d'aller chercher du financement multiple est d'autant plus discutable dans le cas des CJE qui reçoivent déjà un financement de base pour assurer le fonctionnement de leurs opérations. Il dit avoir consulté les instances centrales d'E.-Q. sur la question des multiples sources de financement. Il est d'avis qu'un budget alloué aux ressources humaines, à même les paramètres de financement de Passerelle, pourrait s'avérer une piste de solution. Mentionnons que d'autres responsables régionaux E.-Q. ne sont pas au fait de l'ensemble des modalités de financement des projets Passerelle. Ils souhaitent être davantage informés sur cet aspect et certains estiment que la nouvelle entente de partenariat devrait être plus explicite sur ce point.

Du côté de l'OQAJ, on précise que leurs programmes sont destinés à venir en aide aux jeunes. On défraie 70 % des coûts du voyage des participants. Dans le cas de Passerelle, ce sont les organismes qui sont chargés de gérer l'argent des jeunes et une convention est signée entre les organismes et les jeunes pour leur permettre d'administrer leur argent. On reconnaît cependant les difficultés relatives au fait de ne pas accorder de financement pour les ressources humaines des organismes investies dans le projet, bien que les CJE

bénéficient déjà d'un financement de base pour leurs activités. L'expérience de la chargée de projet de l'OQAJ lui a jusqu'à présent enseigné que « *ceux qui veulent le faire y arrivent* ». Cette décision fait partie de leurs choix de gestion de soumettre ou non un projet. Conséquemment, les organismes qui ont trouvé les moyens pour mettre en œuvre des projets seraient particulièrement dynamiques, parmi les plus déterminés et ouverts face à ce type d'expérience. Par ailleurs, on considère qu'il ne faudrait pas que le financement de ces ressources se fasse au détriment d'une diminution du nombre de jeunes admissibles en participation.

CHAPITRE 4 ÉLÉMENTS CRITIQUES ASSOCIÉS AU DÉROULEMENT DES PROJETS

4.1 LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION DES CANDIDATS

Le recrutement des participants constitue une étape cruciale de la mise en œuvre d'un projet. La chargée de projet de l'OQAJ constate qu'il semble de plus en plus difficile d'aller rejoindre la clientèle cible du programme. Pour expliquer ce phénomène, on invoque entre autres que la clientèle présenterait des problématiques de plus en plus lourdes. Selon la chargée de projets, « *c'est un peu inquiétant dans le contexte de nos projets, puisqu'il faut amener les jeunes dans un contexte où ils n'ont plus de repères. Il faut mesurer les risques.* » Il n'est pas non plus aisé d'aller chercher des jeunes prêts à s'engager dans cette démarche particulière.

La façon qu'ont les organismes d'aborder le recrutement peut être influencé par les origines d'un projet. Dans un cas en particulier, le projet est né du besoin exprimé par des participantes déjà en lien avec l'organisme. Il a été conçu sur mesure pour elles. Dans les deux CJE à l'étude, on mentionne aussi qu'un certain nombre de participants au projet Passerelle ont d'abord été rencontrés et référés par d'autres services de leur organisme. Par contre, hormis l'exception d'abord mentionnée, tous ont dû principalement se tourner vers l'extérieur pour aller chercher la majorité de leurs participants.

En ce qui a trait aux moyens utilisés pour recruter les jeunes participants, ils sont diversifiés. Il n'est pas rare que les organismes font appel à leurs partenaires du milieu qui œuvrent auprès des jeunes pour publiciser leur projet : CLE, commission scolaire, maisons d'hébergement, autres organismes de développement de l'employabilité. Du point de vue de l'OQAJ, on souhaiterait que, de façon plus systématique, les CLE prennent une part plus active dans le repérage et le recrutement des candidats.

Dans le cas du projet qui s'adresse aux jeunes décrocheurs, on souligne qu'il n'est pas facile de rejoindre ces jeunes qui ne sont pas de prime abord des demandeurs de services. Pour faciliter cette tâche, la commission scolaire communique à l'organisme une liste de jeunes qui ont décroché dans l'année, afin qu'un intervenant entre en contact téléphonique avec eux pour leur parler du projet. De son côté, le CLE fait des envois postaux ciblés pour promouvoir ce même projet.

Des annonces dans les journaux sont également utilisées comme moyen de promotion des projets. C'est une stratégie jugée efficace chez ceux qui y ont recours. Pour les organismes qui ont déjà mis sur pied plusieurs projets, le « bouche à oreille » commence à faire son oeuvre.

De façon générale, le premier contact avec les jeunes intéressés prend la forme d'un entretien téléphonique au cours duquel on peut faire un premier tri à partir de la correspondance avec les critères de sélection et, après plus de détails sur la nature du projet, vérifier le maintien de l'intérêt et les motivations des candidats. Dans les projets des CJE, on tient aussi des séances d'information pour donner de plus amples détails aux jeunes toujours intéressés.

Dans un projet s'adressant aux jeunes en difficultés, on leur demande de compléter un formulaire écrit et de faire compléter un autre formulaire de référence par un intervenant professionnel qui les connaît. Des vérifications sont par la suite faites auprès de ce dernier, afin de confirmer le profil du jeune et la stabilité de son état.

Dans leur processus de sélection, les organismes procèdent à des entrevues individuelles et de groupe. Dans le cadre des entrevues individuelles, on approfondit les motivations à participer et le profil psychosocial des jeunes. « *On essaie de voir à quel moment s'inscrit leur participation au programme dans leur vie* », précise une intervenante. Une autre intervenante indique à propos de leur exploration des motivations des jeunes : « *il ne faut pas qu'ils viennent pour faire plaisir à leur mère.* » Elle ajoute qu'ils doivent faire montre d'un minimum de capacité d'introspection et être décidés à changer quelque chose dans leur vie. La stabilité émotionnelle est aussi importante à évaluer au cours de l'entrevue. Dans un projet qui s'adresse aux jeunes en difficultés, les entrevues sont menées par un comité de sélection auquel participe un psychiatre et un autre intervenant externe expert des expériences formatrices à l'étranger.

Au cours de l'entrevue de groupe, on propose aux jeunes des jeux et des activités qui permettent de voir comment ils fonctionnent dans un groupe. Un organisme réalise l'entrevue de groupe sous forme de camp intensif qui se déroule sur une fin de semaine qui permet de voir les jeunes en action. Dans leur sélection des candidats, les organismes ont également la préoccupation pour la composition du groupe dans son ensemble. D'aucuns disent tenter d'équilibrer le groupe et d'autres souhaitent composer un groupe plutôt homogène, afin de mesurer les efforts à déployer pour les intervenants et maximiser les chances de succès.

Au sujet des critères de sélection considérés, voici quelques exemples : ne pas avoir de casier judiciaire, avoir une situation stable au plan de la santé mentale depuis au moins six mois. Les problèmes familiaux et les problèmes de santé ne doivent pas occuper trop de place dans les préoccupations de la personne. Ils essaient également de dépister les problèmes de toxicomanie qui s'avèreraient particulièrement problématiques dans le contexte du séjour à l'étranger. Pour ceux qui occupent un travail, ils doivent évaluer le réalisme de concilier le travail et la participation au projet. Dans un projet, vouloir retourner à l'école est une condition essentielle à la participation.

Tous mentionnent prendre en considération les critères associés à la clientèle visée par la mesure PPE.

4.2 LA VALIDATION DE L'ADMISSIBILITÉ DES CANDIDATS

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme, il est prévu qu'un agent d'aide à l'emploi d'E.-Q. valide l'admissibilité des candidats en regard des critères de la mesure PPE et dans l'affirmative, il voit à l'établissement du soutien financier associé à cette participation. Pour ce faire, les agents peuvent s'appuyer sur le guide d'interprétation de l'entente. Ils n'ont pas eu d'autre formation formelle. Des responsables régionaux d'E.-Q. ont indiqué que comme les agents ont peu de clients concernés par ce programme, ils doivent à chaque fois se référer au guide. Le responsable régional agit comme soutien au besoin et les échanges qu'ils ont à ce sujet concernent surtout des cas d'individus avec des profils jugés limites par rapport aux critères de la mesure PPE. En outre, plusieurs questions adressées aux responsables touchent le soutien du revenu qui s'applique selon les situations.

À l'exception d'un cas où un même agent est associé à cette démarche depuis les premiers projets présentés par l'organisme, l'application du processus de validation de l'admissibilité semble assez fréquemment ardue et source d'insatisfactions. Comme nous verrons dans cette section, même si les admissions arrivent en général à se faire, des irritants sont relevés tant par E.-Q. que par les organismes promoteurs. Du côté des organismes promoteurs, des divergences de vues au plan de l'admissibilité des candidats sont évoquées, alors que du côté d'E.-Q., les deux irritants majeurs relevés sont les courts délais pour rencontrer les candidats et le peu de marges de manœuvre dont ils disposent pour l'évaluation des besoins, qui fait en sorte que certains se sentent réduits à jouer un rôle d'agents payeurs.

DES DIVERGENCES DE POINTS DE VUE SUR L'ADMISSIBILITÉ

À l'occasion, dans certains cas, les intervenants des organismes ont indiqué qu'ils doivent travailler fort pour justifier la pertinence de la participation d'un individu. À titre d'exemples litigieux, il peut s'agir d'un individu qui a déjà fait des études universitaires, un jeune qui a déjà interrompu une participation à une mesure active ou qui est déjà en participation, une personne qui a une contrainte reconnue à l'assistance-emploi. Les intervenants concernés indiquent toutefois que l'ouverture à la discussion est variable d'un agent d'aide à l'emploi à l'autre. *« Je ne sais pas dans quelle mesure tous les agents sont au fait de ces projets. Les agents ont de la marge de manœuvre, mais ne l'utilisent pas tous de la même façon »*, précise une intervenante. À son avis, la possibilité de désigner une personne répondante par CLE ou d'avoir un agent qui se déplace à l'organisme pourrait faciliter le processus. *« Ça les amènerait à avoir une plus grande sensibilité envers le type de personne recherché dans ce genre de projet. »* D'ailleurs, dans le projet où un agent d'aide à l'emploi est impliqué de longue date, les intervenants de l'organisme estiment qu'il s'agit d'une condition facilitante.

Pour dénouer des impasses ou pour apporter davantage de précisions sur le profil des candidats, il arrive que la chargée de projets de l'OQAJ agisse à titre d'intermédiaire

après d'E.-Q. Les cas les plus problématiques sont exceptionnellement portés à l'attention des responsables régionaux d'E.-Q. De leur côté, les agents d'aide à l'emploi s'adressent également à l'occasion à leur responsable régional pour éclairer une décision difficile à prendre. Notons que les refus de candidatures semblent somme toute peu fréquents.

DES DÉLAIS SERRÉS DANS LESQUELS LES CANDIDATS DOIVENT ÊTRE RENCONTRÉS

Les délais serrés auxquels les agents sont assez fréquemment soumis pour rencontrer les jeunes apparaissent comme un irritant important du fonctionnement du programme. L'ensemble des responsables régionaux consultés en ont fait état. Bien que le délai le plus souvent observé semble se situer autour de deux semaines, un responsable régional donne l'exemple d'une liste de candidats à rencontrer reçue le 22 avril pour un projet débutant le 3 mai. Une semaine de délai pour des agents qui fonctionnent avec des rendez-vous prévus au moins une semaine à l'avance, c'est trop peu. Dans une autre région, le responsable indique que, dans le contexte actuel, les rendez-vous peuvent nécessiter des délais de trois à quatre semaines pour rencontrer un agent d'aide à l'emploi. Jusqu'à présent, le responsable se voit dans l'obligation de demander un traitement d'urgence pour que les candidats soient vus dans les délais requis par la situation. Toutefois, il semble qu'avec le contexte de surcharge du personnel dans les CLE, cette urgence récurrente pourrait s'avérer de plus en plus difficile à défendre. Il se demande comment évoluera cette situation lorsque les processus d'accueil et références « convergés » seront en place.

Pour ajouter à la compréhension du problème, on indique que les trois entrées à dates fixes dans le programme au cours de l'année amènent une concentration des activités de validation d'admissibilité. De surcroît, ces périodes correspondent avec les entrées dans la mesure de formation, périodes très intenses pour les agents d'aide à l'emploi. Pour un responsable régional, une des pistes de solution à envisager serait d'explorer la faisabilité d'une entrée continue dans le programme. Cette nouvelle approche pourrait cependant s'avérer difficilement conciliable avec la démarche de groupe proposée dans le cadre du programme.

De l'avis de certains responsables, un délai d'un mois entre la réception de la liste de candidats et le début des activités serait idéal. Dans le contexte de renouvellement de l'entente, l'un d'eux mentionne qu'il apprécierait que les délais à respecter y soient précisés. Dans la même foulée, il ajoute que les attentes envers E.-Q. aux plans du recrutement et de la promotion du programme ne sont pas suffisamment claires dans l'entente et qu'elles gagneraient à être détaillées. En ce qui concerne les listes de candidats transmises à E.-Q., un manque d'information est aussi déploré par un responsable. Ils reçoivent seulement le nom et l'adresse des jeunes. En conséquence, ils ont parfois de la difficulté à les rejoindre pour leur fixer un rendez-vous. On apprécierait avoir un ou deux numéros de téléphones, la date de naissance et le numéro d'assurance sociale des jeunes pour faciliter la tâche et accélérer le travail des agents d'aide à l'emploi.

De même, de l'information de base concernant la scolarité, un résumé du profil des clients pourrait aussi être aidant pour les agents.

UNE APPROCHE D'INTERVENTION PARTIELLE

La plupart des interlocuteurs consultés estiment que le rôle qu'on attend des agents dans le cadre de la mise en œuvre de Passerelle diffère de ce qu'on attend généralement d'eux dans le cadre d'une entrevue d'évaluation de l'employabilité, initiale ou d'appoint. Un responsable régional définit comme suit sa façon de percevoir le mandat :

« Sur le principe même de ce type de projet, il ne faut pas le voir de façon aussi formelle qu'avec les autres mesures d'E.-Q. C'est une expérience de vie et de travail que ces jeunes peuvent avoir la chance d'exercer. On n'a pas à statuer sur le bien-fondé du lieu et de la nature du chantier qui va être réalisé. C'est une expérience intéressante qui peut donner une expérience de vie personnelle et relationnelle aux jeunes. Ce sont des compétences de base qui vont éventuellement les aider sur le marché du travail. (...) Les agents n'ont pas à appliquer l'approche d'intervention avec ces candidats. »

Il y a consensus sur le fait que les agents ne doivent pas appliquer l'approche d'intervention, mais qu'ils doivent vérifier la correspondance entre le profil de la personne et les critères d'admissibilité de la mesure PPE et éventuellement, appliquer le soutien du revenu auquel la personne a droit dans le cadre de sa participation. Or, la façon de comprendre ou d'accepter leur mandat semble varier d'un responsable régional à l'autre ou d'un agent à l'autre. Ainsi, même s'il est clair qu'il ne s'agit pas ici d'appliquer l'approche d'intervention, il est difficile pour certains de ne pas se questionner à savoir s'il n'y aurait pas eu d'autres services qui auraient pu mieux convenir à la personne référée. Surtout, certains agents trouvent peu satisfaisant de ne pas être appelés à faire la démarche complète d'évaluation de besoins. *« Le client vient au CLE pour finaliser le tout. »* Les agents peuvent être frustrés de devoir acquiescer à la demande des clients sans trop pouvoir poser de questions et se sentent réduits au rôle d'« agents payeurs », chargés d'appliquer uniquement le soutien du revenu. Tous s'entendent pour dire que ce n'est pas un travail valorisant pour les agents.

Du point de vue d'un autre responsable régional E.-Q., un questionnement entourant le rôle des agents d'aide à l'emploi dans la mise en œuvre du programme est à faire. *« Souhaitons-nous vraiment leur faire jouer un rôle de fantoche? S'ils ont un rôle à jouer, il faudrait que ce soit un vrai rôle. »* Selon un autre responsable, il revient aux organismes et aux partenaires de l'OQAJ de trouver les candidats les plus appropriés, *« ce sont les maîtres d'oeuvre. Dans l'évaluation des participants, la perception de leurs motivations et de leurs intérêts, je pense qu'ils sont meilleurs juges que nous (E.-Q.). »* En ce sens, il indique que la référence électronique effectuée directement par les organismes externes pourrait être une avenue envisageable, d'autant plus que l'implication d'E.-Q. dans la mise en œuvre de Passerelle demeure très ténue et que le nombre de participations est tout de même restreint. À son avis, ça éviterait un irritant administratif autant pour la ressource

externe que pour le CLE. Pour d'autres, cette option est à exclure, puisque dès qu'il y a une allocation de participation en cause la décision doit passer par E.-Q. Il n'y a donc pas de consensus sur les solutions à apporter à ce problème.

Par ailleurs, si on se réfère au protocole d'entente pour la période de 2004 à 2007, le point 4.1.5 précise qu'Emploi-Québec s'engage à collaborer, le cas échéant, au recrutement et à la sélection de candidats, alors que l'OQAJ s'engage à recruter et choisir des stagiaires en tenant compte de différents critères de ciblage (4.2.3). Dans le guide d'interprétation relatif à ce protocole d'Entente, on indique qu'E.-Q. doit, entre autres, collaborer au recrutement et à la sélection des participants, vérifier l'admissibilité du participant à la mesure PPE (p. 5). Cependant, lorsqu'on prend connaissance des modalités opérationnelles de l'agent (p. 9), on indique que l'agent d'aide à l'emploi doit réaliser l'évaluation de l'employabilité du client. Ces nuances pourraient peut-être contribuer à générer de la confusion ou des insatisfactions quant au rôle à jouer par l'agent d'aide à l'emploi dans l'admission des jeunes en participation.

4.3 LE PROFIL DES PARTICIPANTS

Des promoteurs sont convaincus que le programme Passerelle leur permet d'aller chercher une partie des jeunes qu'ils ne rejoindraient pas autrement.

« Ce qui les attire, c'est dans un premier temps d'aller vivre une expérience à l'étranger. Ils cherchent une expérience de vie. En cela, ils se distinguent des autres jeunes qui viennent à l'organisme parce qu'ils cherchent du travail (...). C'est important d'aller chercher d'autres jeunes qui ne sont pas intéressés par une offre de services plus traditionnelle. »

Au plan de leur profil psychosocial, les jeunes touchés par les projets étudiés se distinguent à certains égards selon la vocation des organismes promoteurs concernés. L'un des projets s'adresse à des jeunes qui ne sont pas en mouvement et qui sont très éloignés du marché du travail. Selon l'organisme, *« Ils ne sont pas encore rendus à travailler leur employabilité. »* Ils sont peu ou pas scolarisés, ont des expériences de travail limitées. Ils ont des attitudes inadéquates, plusieurs présentent des problèmes d'alcoolisme et/ou de toxicomanie. Certains ont des casiers judiciaires et, pour ces derniers, le directeur de l'organisme se réjouit d'avoir pu admettre en participation ces jeunes qui sont d'emblée exclus de programmes similaires de stage de coopération à l'étranger. Des jeunes ont des problèmes de santé mentale, bien qu'ils se soient assurés que leur état de santé est stabilisé. Ces jeunes de la rue ont de la difficulté à créer des liens d'attachement et ont donc des problèmes dans les rapports interpersonnels.

Dans un autre projet s'adressant à des jeunes femmes de la rue, les participantes ont des difficultés personnelles importantes : prostitution, toxicomanie, dépendance affective, problèmes de santé mentale,... À titre illustratif, une participante était sur un programme de métadone. Ces jeunes femmes composent difficilement avec les structures et ont de la difficulté à se maintenir en action à moyen terme. Elles ont un délai de gratification très

court. Elles n'ont pas d'horaire et elles ont de la difficulté à s'organiser au quotidien, encore plus à vivre en groupe. Les rapports interpersonnels sont souvent conflictuels et problématiques pour elles. Elles vivent de la « débrouille » dans la rue où en bout de piste c'est chacun pour soi et l'autre est plutôt perçu comme menaçant.

Dans les deux projets mis en œuvre par des CJE, la situation des participants est moins problématique, bien que ces jeunes font aussi face à des difficultés importantes. Dans un projet en particulier, se sont des décrocheurs scolaires qui ont quitté l'école depuis au moins un an. Assez fréquemment, il s'agit de jeunes qui ont vécu du rejet à l'école et pour eux, ce milieu n'est pas associé au plaisir. Plusieurs ont déjà tenté un retour aux études qui a échoué. Certains ont des troubles d'apprentissage et sont dirigés vers des activités d'alphabétisation à la suite de la participation.

Problèmes de toxicomanie et détresse psychologique sont aussi observés au sein du groupe de jeunes des projets CJE. « *Ils ont un lourd passé et ce n'est pas surprenant que ces jeunes décrochent quand on regarde leur parcours de vie.* » Plusieurs jeunes se sentent isolés et ont une faible confiance en eux. « *Ce qui me marque, c'est leur regard éteint* », précise une intervenante. Beaucoup rencontrent des problèmes familiaux telles la violence conjugale ou parentale. Enfin, une intervenante a constaté une grande proportion de jeunes dont les parents sont séparés, des séparations souvent problématiques.

4.4 PREMIÈRE PHASE DU DÉROULEMENT DES PROJETS : LA PRÉPARATION DU SÉJOUR À L'ÉTRANGER

La préparation du séjour marque le début de l'aventure de la participation à Passerelle pour les jeunes. De façon générale, la programmation d'activités en groupe se déroule à temps complet. Par ailleurs, la durée de cette étape varie passablement d'un projet à l'autre, s'étendant sur six à treize semaines, selon les cas étudiés.

Pendant la période de préparation, les activités comprennent des cours de langue (au moins une quarantaine d'heures). On peut aussi leur proposer des ateliers sur la communication, la résolution de problèmes, sur la culture et le pays d'accueil, etc.

Les participants réalisent également des activités de financement, car il est prévu dans le cadre du programme qu'ils contribuent financièrement à la réalisation du séjour à l'étranger. Pour ce faire, on conjugue généralement activités de groupe (sollicitation aux portes d'un grand magasin, souper bénéfique, tenue de bar lors d'un spectacle, etc.) et projet personnel (vente de denrées équitables, recherche de commandites, etc.). Un directeur d'organisme précise que les activités de levée de fonds sont au cœur de la démarche du programme. Elles contribuent à tisser des liens et une cohésion dans le groupe et sur le plan personnel. Elles marquent un engagement concret dans le projet. De même, pour des jeunes avec un passé de difficultés et d'échecs, il y a quelque chose d'extrêmement valorisant à approcher et solliciter son entourage pour la réalisation d'un projet positif d'envergure. Un autre directeur abonde dans le même sens et précise que la

levée de fonds permet de travailler plein de choses : les relations interpersonnelles, l'initiative, la créativité, le budget, l'autonomie, le travail d'équipe, la communication, faire des contacts, des habiletés d'entrepreneuriat et l'engagement personnel, car les efforts doivent venir de tous. « *Si il n'y avait pas ça, le programme perdrait beaucoup. C'est une belle trame et ça se passe dans une situation vraie.* » Un intervenant auprès de jeunes de la rue mentionne que ces attentes ont été modestes envers eux au cours de ces activités. S'il avait été trop exigeant, il serait parti tout seul en voyage, dit-il. Il pense qu'elles sont néanmoins essentielles au programme pour faire en sorte que cette expérience ne leur soit pas livrée « tout cuit ».

De façon à plonger les jeunes dans l'action concrète, des projets amènent les jeunes à travailler sur des chantiers de travail en sol québécois (par exemples : travail dans une cidrerie, nettoyage de parcs urbains). En plus de contribuer au financement du séjour à l'étranger, c'est une occasion d'intervention précieuse qui peut permettre de régler certains problèmes de comportement en plus de les voir évoluer comme équipe de travail.

L'étape de préparation du séjour fournit aussi l'occasion de réfléchir et de travailler à l'élaboration d'un projet de vie en se centrant, notamment, sur les aspects d'employabilité à développer pour y parvenir. À cet égard, il semble que la perspective travail s'inscrit vraiment dans une démarche à long terme, car plusieurs partent de loin. Pour faciliter cette réflexion, mais aussi pour prendre du recul par rapport à ce qui se vit en groupe, un suivi individuel est également proposé aux jeunes. Comme le précise une intervenante, on peut explorer avec eux leurs forces dans le projet et ce qu'ils souhaitent améliorer. Par exemple, ils ciblent un certain nombre de compétences génériques qu'ils souhaitent travailler et doivent à chaque semaine faire le suivi ou une autoévaluation de leur développement sur ces aspects à l'aide d'exemples à partir de ce qui s'est passé dans le groupe. Au-delà des activités, il faut rester attentif à ce que les jeunes vivent au quotidien, qui peut à chaque moment perturber leur équilibre de vie et leur persévérance dans le projet, précise le directeur d'un organisme s'adressant aux jeunes en difficulté.

De même, la préparation donne l'occasion d'installer une structure de vie active : arriver à l'heure, être propre, prévoir le matériel nécessaire pour la journée. C'est une forme de pratique de la vie active. Dans un projet, on accorde du temps à la mise à jour des matières académiques en vue du retour aux études qui suit le séjour à l'étranger. Mentionnons aussi que la participation au programme entraîne les jeunes dans des démarches citoyennes préalables au séjour à l'étranger : se procurer une carte d'assurance-maladie, un certificat de naissance ou un passeport par exemple.

À propos des défis associés à cette étape, les gens des organismes ont insisté sur l'importance à accorder à la dynamique du groupe. Pour plusieurs, cela passe par l'établissement de règles de vie claires, d'une certaine discipline à installer et d'un encadrement à assurer non seulement pour favoriser la cohésion du groupe, mais pour éviter des crises difficilement gérables par la suite. Comme autre défi de taille, les interlocuteurs concernés ont aussi parlé de celui d'arriver à mobiliser les jeunes et à

maintenir cet état tout au long du projet. En outre, il faut faire en sorte de leur rendre l'expérience signifiante en prenant soin de faire des liens entre leurs actions, leurs façons d'être et les effets que cela peut créer dans telle ou telle situation. Enfin, un intervenant insiste sur l'importance de clarifier dès le départ le rôle et le statut de l'intervenant dans le cadre du projet. Concrètement, tout au long du projet, l'intervenant accompagnateur a le mandat d'encadrer et de superviser les jeunes alors que dans le travail de rue, le rapport est davantage égalitaire. Finalement, un autre intervenant souligne l'importance de préparer le choc du retour du séjour à l'étranger dès la phase préparatoire.

4.5 DEUXIÈME PHASE DU DÉROULEMENT DES PROJETS : LE SÉJOUR À L'ÉTRANGER

Les dimensions critiques associées à l'étape du séjour à l'étranger sont : les modes d'hébergement expérimentés, la nature des chantiers réalisés et différents aspects liés à l'intervention dans le cadre du séjour. Elles seront traitées tour à tour dans la présente section.

MODES D'HÉBERGEMENT EXPÉRIMENTÉS

Pendant le séjour, deux modes d'hébergement peuvent être vécus, soit le séjour en famille d'accueil ou l'hébergement en groupe. Dans les projets étudiés, l'un d'eux a retenu la formule en groupe, un autre se déroule en famille d'accueil uniquement et les deux autres projets combinent les deux formules durant le séjour.

Les différents intervenants consultés, bien que conscients des défis d'intégration que cette expérience pose aux jeunes, ont insisté sur les bénéfices associés à la vie en famille d'accueil qui marque profondément le séjour de plusieurs jeunes. Résider dans une famille permettrait de mieux intégrer la culture du pays, mais aussi d'aller à la rencontre des valeurs et du mode de vie des gens. Ainsi, les intervenants ont noté que l'expérience de la famille d'accueil peut avoir un retentissement profond qui va bien au-delà des objectifs spécifiques du programme. Un directeur d'organisme soulève que plusieurs jeunes ont des rapports difficiles ou négatifs avec leur famille et que cela peut s'avérer très déstabilisant pour eux de se retrouver dans une maison entourée de chaleur humaine prodiguée par de quasi-inconnus. Ainsi, d'autant qu'ils ont des problèmes d'estime d'eux-mêmes, plusieurs sont extrêmement touchés par l'accueil de gens qui les considèrent presque comme une partie de la famille. Pour d'autres, c'est un réel choc de voir des gens dans des conditions de pauvreté importante, des gens qui vivent de la souffrance dans un climat de solidarité. Cette façon de vivre peut contraster grandement avec ce qu'ils ont vécu au Québec.

Du point de vue de plusieurs intervenants, la vie en famille d'accueil apparaît donc centrale dans ce que plusieurs jeunes retirent de leur expérience de participation au programme. Par ailleurs, les organismes qui combinent les deux formules au cours du séjour estiment que le fait de commencer par loger en groupe a pour effet de rassurer les jeunes dans un premier temps.

LA NATURE DES CHANTIERS RÉALISÉS

Dans le cadre de Passerelle, les chantiers proposent généralement aux jeunes des tâches non spécialisées et les travaux réalisés se veulent surtout un prétexte pour faire l'apprentissage de différentes compétences génériques. Les différents interlocuteurs des organismes promoteurs avaient quelques conseils à partager concernant la nature des chantiers réalisés au cours du séjour à l'étranger. En regard de cet aspect du programme, les promoteurs accordent une importance au fait que le chantier fournisse un apport concret dans la communauté d'accueil. Il y aurait une valeur ajoutée pour les jeunes au fait de se sentir utile pour cette communauté. À cet égard, un directeur mentionne les bénéfices associés au fait de choisir un chantier avec un début et une fin qui permet aux jeunes de mieux mesurer le travail accompli. Voir des traces tangibles de leurs actions suscite de la fierté chez les jeunes. Au contraire, commencer plusieurs choses en les laissant toutes inachevées ne favorise pas le maintien de la motivation au travail. Mentionnons que la place accordée au travail sur le chantier semble varier d'un projet à l'autre, certains apparaissent plus exigeants et sollicitent davantage les facultés d'adaptation des jeunes. Dans d'autres cas, le chantier paraît surtout le prétexte à la découverte et l'échange de culture.

Par ailleurs, d'autres intervenants ont constaté que le manque de matériel et le respect des façons de faire des gens de la communauté d'accueil amènent les jeunes à mieux comprendre leur réalité et à travailler des attitudes favorables en emploi. De plus, le fait d'accomplir un travail physique aiderait, selon certains, à faire en sorte qu'ils ne s'ennuient pas trop du Québec.

LES DÉFIS DE L'INTERVENTION

Le séjour comporte un défi d'intervention considérable pour les intervenants accompagnateurs du groupe de jeunes. Plus de douze heures d'intervention par jour pendant plusieurs semaines. Ils doivent se montrer disponibles en tout temps pour répondre tant aux besoins des jeunes que pour voir au bon fonctionnement avec le partenaire ou les familles d'accueil. D'ailleurs, les intervenants doivent assez fréquemment assurer la traduction des besoins des jeunes. Le fait que les jeunes vivent un choc culturel en plus de se retrouver dans un contexte de grande proximité et de peu d'intimité provoque assez fréquemment des situations de crises auxquelles les intervenants doivent être prêts à réagir. « *Les gens ne sont pas habitués d'être en groupe 24/24. Il faut les accompagner là-dedans et s'organiser pour leur donner du temps d'intimité pour eux aussi.* » Pour faire face à ces défis et comme condition facilitant l'expérience, un intervenant a insisté sur l'importance d'avoir une bonne complicité entre les intervenants accompagnateurs.

Enfin, un directeur d'organisme précise que pour réussir le séjour, il faut préparer l'imprévu. À cet effet, ils ont mis sur pied une chaîne de communication en cas de pépin. Ils ont un plan d'urgence pour faire face à différentes situations. À titre d'exemples, ils

emmènent avec eux une copie des papiers de chaque jeune. Ils ont développé des protocoles pour agir si un jeune devient malade, s'il meurt, dans le cas où ils doivent rapatrier un participant, un intervenant, etc.

4.6 TROISIÈME PHASE DU DÉROULEMENT DES PROJETS : LE SUIVI AU RETOUR DU SÉJOUR À L'ÉTRANGER

Au retour du séjour à l'étranger, le programme prévoit une période de suivi formel en groupe avant la fin de la participation à Passerelle. À cette étape, l'heure est au bilan et à la réflexion sur les acquis en cours d'expérience, mais c'est aussi le choc du retour...

Le choc du retour, c'est la tristesse de voir quelque chose qu'on a aimé prendre fin, mais c'est aussi la peur du vide après une expérience si intense, de se retrouver seul après plusieurs semaines de vie grégaire. Au plan du niveau d'occupation, certains ont l'impression de passer du tout à rien et cela pourrait expliquer la motivation de plusieurs à replonger dans l'action le plus rapidement possible après leur retour du séjour. Plusieurs intervenants pensent qu'il faut profiter de ce moment en les aidant à se maintenir dans une vie active. Pour quelques jeunes, la préoccupation est également d'ordre financier, car ils anticipent, non sans craintes, la perte de leur allocation de participation. Pour faire face à ce phénomène, certains préconisent une réflexion sur les possibilités qui se présentent au jeune et l'élaboration d'un plan d'action, après avoir pris le temps de calmer les craintes. Dans certains projets, un processus d'orientation leur est proposé avec un conseiller de l'organisme. On peut aussi donner un coup de pouce à la recherche d'emploi.

L'étape de suivi postséjour permet de faire le bilan des acquis tout en explorant les transferts possibles dans la vie personnelle ou professionnelle. Comme le rappelle un intervenant :

« Le stage à l'étranger leur fait prendre conscience de leurs habiletés, c'est une expérience de dépassement de soi très exigeante aussi sur le plan physique. Après le séjour, on prend le temps de faire un retour sur leur développement et sur le chemin fait, de faire des liens entre ce qu'ils ont vécu et comment ça pourra leur être utile dans le cadre de leur retour à l'école ou sur le marché du travail ».

Plusieurs interlocuteurs ont insisté sur l'importance de cette étape qui permet de fermer la boucle sur l'expérience. Ils la voient comme aussi cruciale que la phase préparatoire au séjour, car elle vise à rendre l'expérience signifiante pour le jeune d'un point de vue développemental. L'objectif est aussi d'amener le jeune vers autre chose en accord avec la connaissance acquise sur lui-même en cours de participation. Cette étape qui se concentre le plus souvent sur deux semaines à temps complet est souvent amorcée après une semaine de pause après le retour du séjour. Dans l'un des projets étudiés, on a choisi d'ajouter une troisième semaine d'intervention à cette étape dans le nouveau projet en cours, principalement afin de mieux travailler l'accompagnement en vue d'un transfert des acquis réalisés en cours de participation.

En ce qui a trait à la phase de suivi à la suite du séjour, un directeur d'organisme considère qu'ils ont dû innover, car ils avaient l'impression que le programme prenait fin abruptement au retour du voyage. Il avait le sentiment de devoir tenir l'intervention à bout de bras au retour du séjour sans que rien de formel ne soit prévu dans le cadre du programme.

4.7 LE SUIVI ET L'ENCADREMENT AU LONG DE LA PARTICIPATION AU PROGRAMME ET APRÈS

L'ensemble des organismes promoteurs consultés s'accorde pour dire que la mise en œuvre du programme Passerelle nécessite un suivi et un encadrement serrés des participants. Parmi l'ensemble des services dispensés par son organisme, un directeur précise qu'il est même le plus « énergivore » en terme de suivi et d'encadrement des jeunes. Pour expliquer ce phénomène, il invoque les notions de temps, d'organisation, d'urgences et de suivis à faire en vue de la réalisation du séjour à l'étranger. De plus, bien qu'il s'agisse d'une démarche en groupe, chaque participant bénéficie d'un encadrement individualisé. Ces rencontres permettent de revenir sur le vécu au sein du groupe, sur les attitudes et des comportements à développer tout autant que de discuter d'un projet de vie ou d'élaborer un plan d'action personnalisé.

Continuer d'assurer un suivi auprès des jeunes une fois le programme complété semble aller de soi pour les organismes consultés. C'est une démarche systématique pour tous les participants dans certains projets et sinon, la porte reste ouverte au besoin dans les autres cas. Ceux qui font un suivi systématisé vont, par exemple, faire un suivi téléphonique d'abord aux deux semaines, plus au mois et un an après la fin de la participation. D'autres y vont d'une rencontre au six mois avec la porte ouverte entre temps au besoin. Pour les projets qui intègrent Passerelle à l'intérieur d'une démarche plus large, la question ne se pose pas, vu la poursuite du lien d'intervention.

Du point de vue d'un directeur, le suivi après la participation se trouve facilité par l'importance du lien créé avec l'intervenant accompagnateur en cours de projet, car il reste que ce dernier a partagé cette expérience intense avec eux. *« Après la participation, les intervenants et l'organisme deviennent un repère pour les jeunes qui ont le réflexe de revenir quand ça ne va pas. »* Un intervenant soulève également l'importance d'accompagner les jeunes pour qui le choc du retour est plus difficile et de soutenir ceux qui en sentent le besoin dans les transitions de vie auxquelles ils sont confrontés. En ce sens, si la participation les invite à faire des changements dans leur vie en vue d'une meilleure intégration sociale et professionnelle, il leur apparaît logique de continuer de les soutenir au besoin dans la mise en œuvre de leur plan d'action par la suite.

4.8 LES INTERRUPTIONS DE PARTICIPATIONS AVANT TERME

Dans les projets étudiés, on note très peu d'abandons ou d'interruptions en cours de participation, mais ce phénomène survient toutefois à l'occasion. Mentionnons que tous les organismes rencontrés ont été confrontés dans un projet ou l'autre à devoir rapatrier

un jeune au cours du séjour à l'étranger. Avant d'en arriver là, les intervenants accompagnateurs disent déployer souvent maints efforts pour gérer la crise et éviter ce point de rupture. Toutefois, lorsqu'ils réalisent que tous les efforts d'interventions sont concentrés autour d'un seul individu au détriment du reste du groupe, ils doivent en venir à cette décision.

Au chapitre des motifs qui peuvent provoquer un abandon, les gens des organismes nomment des problèmes de santé, des problèmes de comportement persistants ou encore une baisse de la motivation. En ce qui a trait au problème de motivation, il semble survenir davantage chez les jeunes qui travaillent tout en participant au projet. En ce qui concerne les problèmes de comportement, on parle d'absences répétées, du non-respect du code de vie adopté par le groupe au départ et de problèmes de consommation d'alcool ou de drogue.

Lorsque se produit une interruption en cours de participation, les intervenants disent tenter de maintenir le lien et poursuivre la démarche de relation d'aide. Ils tiennent à travailler avec le jeune le sens de cette expérience d'interruption, afin que ce ne soit pas vécu comme un échec purement et simplement.

CHAPITRE 5 GESTION DE L'ENTENTE DE PARTENARIAT ENTRE EMPLOI-QUÉBEC ET L'OFFICE QUÉBEC-AMÉRIQUES POUR LA JEUNESSE

5.1 LE MANDAT DES RESPONSABLES RÉGIONAUX D'EMPLOI-QUÉBEC

D'entrée de jeu, précisons que la gestion de l'entente de partenariat entre Emploi-Québec et l'OQAJ occupe une partie relativement restreinte de l'ensemble des interventions des responsables régionaux mandatés à cet effet.

La plupart agissant en tant que répondant régional pour la gestion des mesures Projets de préparation à l'emploi, Services d'aide à l'emploi et en regard des ententes avec les ressources de la région, le fait qu'on leur attribue ce mandat allait de soi, selon eux. Dans une région, le responsable désigné s'occupe du dossier de la clientèle des « jeunes » et de la continuité de services à leur égard et c'est en raison de cette expertise qu'il s'est vu mandater de s'occuper de l'entente E.-Q./OQAJ.

Pour s'outiller dans la réalisation de leur mandat, ils disent avoir pris connaissance du guide d'interprétation de l'entente E.-Q./OQAJ. Cet outil leur apparaît somme toute assez clair et suffisant en terme de formation à la gestion de ce programme. De plus, des responsables ont indiqué qu'ils ont fait preuve de débrouillardise personnelle pour compléter leur familiarisation avec Passerelle.

Pour définir leur mandat, un responsable précise qu'il agit comme la boîte de réception de la description des projets (fiche résumée) et de la liste des participants pour lesquels l'admission doit être validée. Il s'assure de la transmettre aux CLE concernés. À l'occasion, dans le cas où un agent juge problématique d'admettre un candidat proposé par l'organisme, il peut avoir à intervenir et servir d'intermédiaire au moment de la référence et du recrutement des participants. Avec la documentation qui leur est transmise par l'OQAJ (liste de participants et fiche résumée du projet), les responsables considèrent qu'ils sont suffisamment informés compte tenu du rôle qu'ils ont à jouer dans la mise en œuvre du programme. Ça ne veut pas dire pour autant que les responsables estiment avoir une bonne connaissance du programme, car la familiarisation semble aller de pair avec le nombre de projets déposés dans la région, comme certains d'entre eux ont tenu à le souligner. Ce nombre est généralement limité.

Les responsables ont également indiqué avoir peu d'interactions avec les unités centrales d'Emploi-Québec en regard de ce programme. Cela se produit en cas de litige ou lorsque des questions plus complexes se posent à propos du fonctionnement du programme ou de l'entente.

5.2 LE SUIVI DES RÉSULTATS

La question du suivi des résultats a été abordée avec les responsables régionaux de l'entente et avec les directeurs des organismes promoteurs de projets. Du côté des responsables d'organismes, certains déplorent que les résultats suivis par le bailleur de fonds ne permettent pas de démontrer adéquatement l'étendue des effets bénéfiques qu'ils observent chez les jeunes qui ont participé au programme. Ils précisent que le cheminement que plusieurs font ne se mesure pas bien seulement sur la base de l'intégration en emploi, mais se manifeste beaucoup par des changements au plan du savoir être plus difficilement mesurable.

Du côté des responsables régionaux, ils disent ne pas être impliqués dans les aspects de suivi des résultats. Ils ne sont pas tenus au courant non plus à ce sujet et le déplorent unanimement. Il semble que cette information transige uniquement entre l'OQAJ et les gens des unités centrales d'E.-Q. Ne connaissant pas les résultats, la plupart ont indiqué qu'il leur est impossible de se prononcer sur la pertinence et les effets observés à la suite de cette intervention. De même, qu'il leur apparaît impossible de statuer sur la plus value de cette participation pour les jeunes, dit un responsable. Un autre fait valoir que, comme il n'a pas de rétroinformation sur ce programme, il n'est pas porté à y penser au moment de faire la planification annuelle de l'offre de services aux jeunes dans sa région. Par ailleurs, chez deux responsables régionaux, cette méconnaissance des résultats engendre certaines suspicions à propos de Passerelle. Cet extrait en témoigne :

« J'avoue que j'ai des doutes et on se questionne beaucoup. On comprend la rétention dans la mesure, car on sait que c'est alléchant de faire un voyage à l'étranger. C'est plus alléchant qu'un PPE dans une entreprise d'insertion. Mais à savoir si ça aide les personnes à trouver un emploi et à le maintenir???... »

Ainsi, les responsables se posent plusieurs questions en lien avec les résultats et les suites de l'intervention pour les jeunes. Quel lien est fait avec les CLE à la suite de la participation? Après la participation, il leur arrive quoi? Un responsable indique que s'il veut avoir des réponses, il doit aller fouiller dossier par dossier. D'après les recherches qu'il a fait jusqu'à présent, il a vu que plusieurs étaient retournés à l'école à la suite de la participation, mais il apprécierait avoir accès aux résultats de façon plus formelle et plus systématique. Il suggère que le suivi prenne la forme d'une fiche d'information sur les résultats par projet, un peu comme la fiche qu'il reçoit avant le début du projet. « *On verrait plus la finalité.* » Un autre responsable souligne que l'opinion que se font les agents d'aide à l'emploi à propos du programme doit dépendre s'ils ont eu des nouvelles ou non des jeunes qu'ils ont inscrits en participation. Il ajoute qu'une meilleure connaissance des résultats, tant pour les responsables que pour les agents, pourrait aider à valoriser ce qui se fait dans le programme et favoriserait une meilleure compréhension de l'utilité de ces projets. En conséquence, les agents seraient peut-être plus enclins à faire la promotion du programme et de ces projets auprès des jeunes.

5.3 DES PROPOSITIONS EN VUE DU RENOUVELLEMENT DE L'ENTENTE

Dans la perspective de renouvellement de l'entente de partenariat entre Emploi-Québec et l'OQAJ au printemps 2007, les responsables régionaux d'E.-Q. ont été consultés à propos des ajustements qu'ils souhaiteraient voir apporter dans la nouvelle Entente. Bien qu'ils aient déjà été abordés dans les sections précédentes à laquelle ils se rapportent spécifiquement, les principaux éléments qui ont fait l'objet de suggestions sont repris ici.

Premièrement, en réaction aux problèmes entourant la validation de l'admissibilité, plusieurs souhaiteraient voir préciser dans la nouvelle entente un délai minimal raisonnable accordé aux agents des CLE pour la réalisation de cette opération. « *On n'a plus le personnel suffisant pour répondre aux besoins des organismes et des clients en fonctionnant toujours en état de crise.* » Des responsables suggèrent un délai d'un mois minimum entre la réception des listes de candidats et le début des activités. Cependant, à cette alternative, les organismes objectent qu'il s'écoule peu de temps entre la confirmation de l'acceptation des projets par l'OQAJ et le début prévu des activités. Ils craignent également de perdre des jeunes si l'attente entre l'admission dans le projet et le début de la participation est trop longue. Un responsable d'E.-Q. va dans le même sens en ajoutant qu'il appartient plutôt aux CLE de s'ajuster et de mettre des dispositions en place pour être en mesure de rencontrer les clients dans des délais plus rapides.

Pour un responsable régional, la possibilité de transformer le mode de fonctionnement du programme pour qu'il puisse se faire selon un mode d'entrées continues dans le programme pourrait contribuer à solutionner la problématique d'urgence à l'entrée dans le programme. Mais, comment concilier cette façon de faire avec des projets de groupe? Un autre responsable suggère au contraire de soustraire E.-Q. du processus de validation. À son avis, le recrutement direct par les ressources externes pourrait être envisagé dans ce programme pour plusieurs raisons. Premièrement, les agents sont soumis à de fortes pressions en lien avec le recrutement et la référence pour l'ensemble des mesures actives. De plus, le programme génère un faible volume de participations et il ne requiert pas la mise en application complète de l'approche d'intervention. Finalement, dans le cas de Passerelle, les ressources externes connaissent déjà les candidats, on risque moins une perte d'énergie ou une perte du participant. Il ajoute également :

« Quand on a des services spécialisés qui s'adresse à une clientèle précise ou dans un contexte précis, il est important de faire confiance aux ressources. C'est dans leur intérêt de faire une bonne sélection. Le recrutement direct serait plus efficace. On a le système d'échange électronique, maximisons son utilisation. »

Dans une perspective plus large, un autre responsable appelle à une redéfinition du rôle des agents d'aide à l'emploi dans la mise en œuvre du programme. Il souhaiterait qu'on puisse trancher entre une implication plus complète des agents ou une absence d'implication. Sous un angle différent, un responsable ajoute que les attentes envers E.-Q. à propos de recrutement et de la promotion du programme ne sont pas suffisamment

claires actuellement et qu'elles gagneraient à être détaillées dans la prochaine version de l'Entente. On suggère aussi de préciser davantage les paramètres de fonctionnement du programme dans son ensemble, notamment en regard des aspects du financement.

Concernant la pertinence de maintenir des balises quant à la proportion d'admission de participants ayant une formation universitaire, il apparaît important de laisser une place à leur admissibilité. Tous sont d'accord avec le principe qu'on peut avoir des problèmes d'insertion même si on a une formation universitaire, et ce, tout en continuant de cibler les jeunes sous scolarisés. Certains sont d'accord en autant que l'admission d'universitaires soit considérée comme exceptionnelle et que le profil de ces jeunes s'accompagne de d'autres problèmes freinant leur insertion en emploi. Un responsable propose à cet effet que la prochaine entente présente une description plus précise de la clientèle ciblée par le programme plutôt que de se limiter à une proportion d'universitaires maximale à admettre.

En conclusion, un responsable témoigne de sa vision des modes de gestion et de ce qui constitue, selon lui, une bonne entente de partenariat :

« C'est important qu'à l'intérieur d'une entente on reconnaisse l'intégrité de ce qu'on veut faire là-dedans et qu'il y ait le moins d'embûches possibles pour le faire (...). Les ententes doivent faire en sorte de maximiser le potentiel de réalisation de ce qu'on veut faire. »

CHAPITRE 6 POINTS DE VUE À PROPOS DE LA PERTINENCE DU PROGRAMME PASSERELLE

6.1 ACCESSIBILITÉ ET DISPONIBILITÉ DU PROGRAMME

Sur la question de la disponibilité et de l'accessibilité des services, les avis se sont révélés partagés d'un organisme promoteur à l'autre. Deux organismes souhaiteraient que des modalités soient mises en place pour assurer la pérennité de l'offre du programme au sein de leurs services réguliers. Ils font, entre autres, valoir qu'ils seraient ainsi mieux à même de développer et maintenir une expertise en regard du programme tout en permettant aussi le maintien des conditions d'ensemble de l'intervention, en ce qui a trait aux engagements des partenaires notamment. De plus, compte tenu des bénéfices qu'ils observent chez leurs participants, ils sont clairement en faveur d'un accroissement de la disponibilité et de l'accessibilité de ce programme pour les jeunes.

D'autres promoteurs pensent qu'il y a un certain intérêt à ce que le programme conserve une saveur « d'exception ». Si plusieurs jeunes y ont accès, on perd le sens du privilège auquel les jeunes défavorisés peuvent actuellement se montrer fiers d'avoir accès. « *Il faut faire attention de ne pas saturer le marché de ce type de projets* » prévient un directeur d'organisme.

N'étant pas impliqués dans le suivi des résultats du programme, la plupart des responsables régionaux d'Emploi-Québec se sont dit incapables de prendre une position éclairée à l'égard des éléments de pertinence du programme en général et à propos de l'accessibilité en particulier. L'un d'entre eux fait cependant valoir ce propos :

« C'est marginal par rapport aux autres opérations d'E.-Q., mais l'offre et l'accessibilité apparaissent adéquates compte tenu des possibilités budgétaires. C'est intéressant d'avoir cette option dans l'offre d'E.-Q. même si ce programme n'est pas directement lié à notre mission d'emploi. Ce sont des activités périphériques qui sont importantes à réaliser pour le Ministère. D'un autre côté, si le programme devenait trop gros, il perdrait de sa saveur et deviendrait banal. Il y a un côté un peu aventurier, expérimental, c'est une activité périphérique qui est un peu en dehors des sentiers battus qui apparaît adéquat comme ça. »

Enfin, à travers son implication de premier plan dans le suivi des résultats à la suite de la participation ou par le suivi des projets de façon plus globale, l'OQAJ constate des retombées positives pour plusieurs jeunes ayant bénéficié du programme Passerelle. Après quelques années de vie, le programme leur apparaît somme toute pertinent pour une clientèle de jeunes éloignés du marché du travail. Sa disponibilité et son accessibilité mériteraient cependant d'être étendues. Jusqu'à aujourd'hui, il n'y a pas eu de projets dans toutes les régions administratives du Québec. Comme le programme tend à gagner en popularité, comme on constate des retombées positives chez les jeunes, des sommes supplémentaires devraient être prévues dans les prochaines années de façon à pouvoir

rendre le programme accessible dans de nouvelles régions du Québec et surtout à éviter de devoir refuser de bons projets.

6.2 L'APPORT PARTICULIER D'UNE EXPÉRIENCE DE STAGE À L'ÉTRANGER

Dans le cadre de la démarche évaluative, on souhaitait mieux comprendre en quoi et comment le fait de faire vivre aux jeunes une expérience à l'étranger agissait sur l'intervention et ces effets du point de vue des interlocuteurs clés engagés dans la mise en œuvre du programme. Cette section fait donc état de la perception de la valeur ajoutée de l'expérience à l'étranger qui caractérise le programme Passerelle et qui le distingue des autres programmes d'employabilité offerts aux jeunes.

Au sujet du caractère particulier de l'expérience à l'étranger, on évoque en premier lieu le pouvoir attractif associé à la perspective d'un voyage. Outre le voyage, l'opportunité d'apprendre une nouvelle langue et le caractère environnemental de certains chantiers seraient aussi fort attrayant pour les jeunes. Pour certaines personnes qui ne seraient pas interpellées par une offre de services plus traditionnelle, ce peut être un élément qui va agir comme un catalyseur suffisamment grand pour les amener à passer à l'action.

Le voyage appelle au rêve et cette opportunité peut revêtir une résonance particulière chez des jeunes habitués aux échecs et aux difficultés de la vie. Des interlocuteurs ont tenu à préciser qu'au moment de la conception du projet, ils voyaient le voyage à l'étranger comme un appât, mais qu'ils avaient cependant sous-estimé l'influence de cette expérience sur leur façon de voir la vie et à quel point le séjour à l'étranger permettrait de consolider l'ensemble de l'intervention réalisée auprès des jeunes.

Une partie du pouvoir associé à l'intervention émanerait du fait de faire vivre une expérience peu banale, fortement positive et valorisée socialement à des gens plus familiers avec l'échec que les grands exploits. Comme le mentionne une intervenante : *« Ces jeunes ont souvent eu des enfances difficiles et ce projet est une façon de leur montrer qu'il y a encore de la place pour les rêves dans la vie et que des bonnes choses peuvent leur arriver à eux aussi. »* C'est même la relation du jeune avec son entourage qui peut être positivement influencée par cette expérience, car plusieurs jeunes aux parcours difficiles sont très fiers de montrer à leur entourage qu'ils peuvent réaliser quelque chose de bien et de grand.

En conséquence, les personnes des organismes promoteurs ont insisté sur les retombées positives observées au plan de l'estime de soi des participants. De leur point de vue, les jeunes ne pourraient trouver pareille valorisation dans le cadre d'un stage réalisé au Québec. Un directeur définit le programme en ces termes : *« C'est un attrape touriste pour les jeunes qui sert à les amener vers une expérience positive pour eux-mêmes. »*

Par ailleurs, le séjour à l'étranger permet aussi la rencontre d'une culture différente tout en prenant du recul par rapport à leur mode de vie habituel. Le programme administrerait une

sorte d'électrochoc culturel à ces participants... « *Être loin de chez soi permet de changer les repères.* » et favoriserait un travail sur les attitudes, les comportements et les valeurs. Ce questionnement serait particulièrement aidant chez les jeunes en difficulté. À titre d'exemples, plusieurs jeunes sont ébranlés de découvrir la solidarité en situation de pauvreté, de constater les opportunités découlant du filet social québécois et canadien qu'ils prenaient auparavant pour acquises. Cette réflexion semble propice pour l'intervention sur des compétences génériques et sur le projet de vie. En ce sens, l'ensemble des points de vues des représentants des organismes promoteurs des projets semble indiquer que Passerelle peut offrir une réponse intéressante aux besoins de jeunes qu'on sait défavorisés sur le plan de l'emploi.

De façon générale, l'OQAJ partage les points de vue exprimés plus haut, mais la chargée de projet renchérit sur les bénéfices découlant de la vie intense de groupe au cœur de l'intervention. Ce type d'expérience permettrait, entre autres, un travail original d'intervention sur les comportements et les attitudes favorables à développer dans la vie en général et en situation d'emploi en particulier. De fait, la nature de l'intervention dans le contexte de Passerelle fournit multiples occasions de développement des compétences génériques transférables dans un environnement professionnel, en plus de travailler sous l'angle de l'acquisition de compétences spécifiques au moyen de l'apprentissage d'une nouvelle langue notamment.

6.3 LA PLACE DE PASSERELLE DANS LE COFFRE À OUTILS D'EMPLOI-QUÉBEC

Pour la majorité des gens des organismes promoteurs, la pertinence du programme Passerelle dans le coffre à outils d'Emploi-Québec ne fait pas de doutes. Certains insistent cependant pour préciser que la pertinence de ce programme ne peut pas se juger en se basant seulement sur l'insertion en emploi à la suite de la participation. « *Il est très important qu'Emploi-Québec embarque dans ce type de projets même si, il ne faut pas être naïf, plusieurs jeunes ont besoin de vivre autre chose et de faire des acquis avant de penser se trouver un emploi.* » On souligne aussi l'importance d'adopter une perspective à long terme avec des jeunes éloignés du marché du travail.

Du côté des responsables régionaux du programme à Emploi-Québec, l'enthousiasme est plus réservé chez la majorité d'entre eux. Comme mentionné auparavant, connaissant peu les résultats et ayant une implication limitée dans le suivi, il est plus difficile pour les responsables de se positionner par rapport à sa pertinence dans le coffre à outils d'E.-Q. Certains s'inquiètent de longues prises en charge des individus qui tendent à se systématiser sans qu'on les questionne trop. On réfère à des jeunes qui seraient d'abord passés par Solidarité Jeunesse, pour ensuite participer à Passerelle sous PPE pour finir à la mesure de formation de la main-d'œuvre. On est préoccupé par les coûts élevés de ces participations engagés, sans l'assurance de savoir si c'est ce dont les jeunes ont vraiment besoin. Un autre responsable nuance la perception de la pertinence du programme dans le coffre à outils en indiquant que celle-ci peut varier selon les agents et selon la perception qu'ils ont des organismes qui proposent les projets Passerelle.

Enfin, un responsable régional estime que le fait qu'Emploi-Québec soit peu sollicité au moment du recrutement des participants au programme ne favorise pas l'impression des agents de posséder un atout de plus dans leur coffre à outils. Comme les agents reçoivent des personnes déjà dépistées, « *c'est une mesure qu'on subit plus que d'autres choses.* », dit-il. Enfin, ne connaissant pas trop le profil de la clientèle participant au programme, il questionne la pertinence de fonder Passerelle comme une « sous mesure » intégrée aux projets de préparation à l'emploi.

CHAPITRE 7 POINTS DE VUE À PROPOS DES EFFETS DU PROGRAMME PASSERELLE

7.1 LES CONSTATS À PROPOS DES EFFETS OBTENUS AUPRÈS DES PARTICIPANTS

Parlant des changements qu'ils ont notés chez les jeunes à la suite de leur participation, tous les interlocuteurs des organismes et de l'OQAJ ont décrit leur étonnement de constater que les retombées allaient souvent bien au-delà des effets initialement prévus. Dans cette section, les différents effets observés seront tour à tour passés en revue.

Des gains notables sont mentionnés au plan de la confiance en eux que les jeunes gagnent à travers leur participation. Selon les termes employés par une intervenante, ils ont réalisé que « *le projet fournit plusieurs moyens de se reconstruire et d'augmenter la confiance en soi des jeunes.* » Un autre dit : « *Ils ont le sentiment d'avoir accompli quelque chose de pas banal et ils en sont très fiers.* » Comme la participation demande beaucoup d'énergie, il y aurait d'autant plus de satisfaction à se dire qu'on a réussi. Cet élément favoriserait particulièrement le développement de l'estime et de la confiance en soi. Ainsi, à travers cette expérience de dépassement personnel, la participation au programme donnerait à plusieurs l'élan nécessaire pour vouloir changer le cours de leur histoire en faisant, entre autres, un retour aux études. Comme si la participation fournissait à certains la preuve qu'ils peuvent réussir quelque chose et qu'ils sont capables de se prendre en main. Dans le même sens, plusieurs personnes interrogées ont indiqué que beaucoup de jeunes passent rapidement à l'action à la suite de la participation à Passerelle. On peut à cet égard penser qu'ils sont tellement plongés dans l'action intense pendant la participation, qu'ils en retirent une telle satisfaction, que plusieurs sont portés par la suite à tout mettre en œuvre pour éviter le désœuvrement d'avant la participation.

Selon les personnes impliquées dans l'intervention, le programme offrirait des sources d'apprentissage extraordinaires et le plateau de travail serait, notamment, très riche pour faire l'apprentissage d'habiletés transférables dans d'autres contextes de vie professionnelle ou personnelle. On note également des acquis chez les jeunes au plan de la connaissance de soi, ils font aussi l'apprentissage d'habiletés de communication qui les aideront à mieux vivre en société. Ils font l'expérience du respect de règles et d'une structure... Ce sont là tous des éléments qui peuvent contribuer au développement de leur employabilité.

Par ailleurs, la participation à Passerelle susciterait une démarche et une réflexion citoyenne chez nombre de participants au programme. Ainsi, les démarches inhérentes au fait de voyager à l'étranger sont multiples : avoir un examen médical, se faire vacciner, se procurer un certificat de naissance en vue de l'obtention d'un passeport et dans certains cas, rechercher un pardon pour ceux qui ont un dossier judiciaire limitant leurs déplacements internationaux. Les promoteurs n'avaient pas soupçonné de prime abord le fait que plusieurs jeunes n'avaient même pas de carte d'assurance-maladie. Ces actions

incontournables en vue du séjour à l'étranger peuvent être qualifiées de démarches citoyennes et conduisent les jeunes à faire une forme de mise en règle par rapport à la société. On s'inscrit alors déjà dans une perspective d'insertion sociale.

Quant à elle, la réflexion citoyenne réfère à la prise de conscience de plusieurs jeunes, à la suite de leur participation au projet, à propos du fonctionnement et des possibilités qu'offre la société québécoise ou canadienne. En allant voir comment les choses fonctionnent ailleurs, en réalisant une ouverture sur le monde, leur vision de notre société et de l'appareil gouvernemental évolue. Ils prennent davantage conscience des opportunités qui se présentent à eux dans notre pays. Bon nombre de jeunes en arrivent à comparer les sociétés et se disent chanceux de vivre au Québec. *« Ils reviennent et se trouvent gâtés. »* Certains en arrivent même jusqu'à prendre conscience qu'ils s'étaient eux-mêmes exclus de la société.

Sur le plan des effets non prévus qui touchent davantage le développement personnel des jeunes, les personnes impliquées dans la mise en œuvre du programme ont parlé d'un élargissement du réseau de soutien social de plusieurs jeunes. Dans bien des cas, les liens qui se sont créés entre les participants se poursuivent au-delà de la période de participation. Certains sont devenus colocataires à la suite du projet. On peut rappeler aussi la poursuite du lien avec l'intervenant accompagnateur qui se prolonge souvent après la participation. Des effets sur les rapports interpersonnels que les jeunes entretiennent avec leur entourage sont aussi rapportés. À titre d'exemple, des jeunes ont repris contact avec leur famille à partir des prises de conscience engendrées par leur participation au programme. Enfin, chez certains participants, des transformations d'ordre physique sont même observées. Ces changements seraient liés au fait de se mettre à bien manger et d'avoir une meilleure hygiène de vie. Les intervenants les voient aussi acquérir une énergie plus positive en cours de participation.

Selon plusieurs interlocuteurs, bon nombre de jeunes ont donné une nouvelle direction à leur vie à la suite de leur participation. On réfère, entre autres, à des réorientations professionnelles et des retours aux études à la suite de la participation. Dans le cas du projet axé sur le raccrochage scolaire, les effets observés semblent particulièrement probants. Le directeur de l'organisme concerné fait fièrement état des données qu'il a compilées : après six cohortes de participants, 90 % des participants qui ont débuté le projet ont effectué un retour aux études à la suite de la participation à Passerelle et 80 % de l'ensemble des participants ont obtenu un diplôme ou sont toujours sur les bancs d'école à la suite d'une participation. Il ajoute à ce sujet : *« Deux intervenants pour 28 jeunes c'est beaucoup, mais nous sommes convaincus que le gouvernement est gagnant. Je ne connais aucun programme de raccrochage scolaire qui a cette capacité de rétention aux études. Pour faire les résultats qu'on n'a jamais eus, il faut faire les choix qu'on n'a jamais faits. Notre projet, c'est ça. »*

La majorité des responsables régionaux du programme à Emploi-Québec ont déploré leur faible connaissance à propos des effets ou des retombées qui peuvent découler de la

participation pour les jeunes. Plus d'informations à ce sujet seraient grandement appréciées semble-t-il. « *Actuellement, on entend seulement parler des problèmes de fonctionnement* », déplore un responsable. Une meilleure connaissance des effets et des résultats pourrait être utile pour valoriser ce qui se fait déjà selon un autre. Sans connaître le parcours des jeunes après, un responsable régional d'Emploi-Québec dit aussi croire que les intentions du programme sont, par ailleurs, intéressantes à l'effet de favoriser le développement des compétences génériques. Il estime que ce programme est susceptible d'aider des jeunes instables, à la recherche d'eux-mêmes, vers une mise en mouvement intéressante. À son avis, Passerelle peut offrir une façon positive de canaliser le potentiel de gens qui sont quelque peu marginalisés, à trouver un sens positif à leur façon d'être et de les amener éventuellement à jouer un rôle plus actif en tant que citoyens. Il rejoint en ce sens les observations notées précédemment par les gens des organismes promoteurs.

7.2 LES RETOMBÉES OBSERVÉES AU SEIN DES ORGANISATIONS

Tous les responsables et les intervenants des organismes consultés ont témoigné d'effets tangibles occasionnés par la mise en œuvre d'un ou de plusieurs projets Passerelle.

Pour les organismes comme pour les intervenants directement impliqués, Passerelle a apporté une ouverture sur le monde. Un directeur consulté le traduit en ces termes :

« Pour l'organisme, ça a permis de brasser et de réaffirmer ce qui nous porte comme valeurs... Le projet a permis de s'ancrer dans la solidarité, de positionner notre implication communautaire à une autre dimension, une dimension planétaire pour l'organisme. Quand on se met dans une situation de projet et d'accompagnement, ça nous garde en santé comme organisme ».

De plus, les apprentissages qu'ils ont faits servent pour la mise en œuvre d'autres projets menés au sein de l'organisme. Ils sont fiers de faire la promotion et de pouvoir dire aux jeunes qu'ils peuvent leur offrir ce type de démarche.

Un directeur d'organisme souligne que Passerelle a permis à son organisation de développer une crédibilité auprès des partenaires du milieu, notamment la commission scolaire et E.-Q. De fait, le projet a suscité une grande mobilisation des partenaires et c'est un succès qui est partagé par tous aujourd'hui.

Enfin, en regard des ressources humaines, les organismes ont mentionné l'ajout de personnel pour réaliser des projets. Toutefois, comme nous l'avons vu plus tôt, la mise en œuvre de projets Passerelle a aussi pour effet d'exiger des efforts supplémentaires des intervenants réguliers de l'organisme.

CONCLUSION

La présente étude de mise en œuvre du programme Passerelle dans le cadre de l'entente de partenariat entre Emploi-Québec et l'OQAJ s'inscrit dans une démarche d'évaluation plus large qui s'intéresse non seulement aux éléments du programme, mais aussi aux effets qu'il produit chez les jeunes qui en ont bénéficié. Un sondage téléphonique réalisé auprès de jeunes ayant participé au programme Passerelle fait l'objet d'un rapport distinct.

Concernant le fonctionnement du programme, l'étude a permis de mettre en lumière certains facteurs favorables de même que des irritants. Au plan des facteurs favorables à la mise en œuvre, relevons la détermination et le dynamisme dont semblent faire preuve tant les organismes promoteurs des projets que les intervenants accompagnateurs qui plongent dans l'aventure Passerelle. D'une part, les organismes doivent se dégager une marge de manœuvre pour planifier les ressources humaines investies dans le projet. D'autre part, la mise en œuvre des projets serait difficilement sans une forte adhésion des intervenants. Parmi les compétences particulières évoquées, on évoque de bonnes habiletés en relation d'aide, un sens de la logistique et des connaissances de la langue du pays d'accueil. Comme autre facteur favorable, il apparaît que l'implication, le soutien et l'encadrement de l'OQAJ sont perçus comme facilitant le processus tout au long de la mise en œuvre des projets, et ce, dès leur conception.

En ce qui concerne les difficultés, on a fait état de problèmes dans le processus de recrutement et on souhaite une plus grande implication du CLE. La validation de l'admissibilité des candidats pose aussi problème. Il n'y a pas d'unanimité sur les pistes de solutions proposées. Certains souhaiteraient une diminution de leur contribution à cette étape et d'autres, une augmentation. Advenant le choix d'une plus grande implication des agents, cette responsabilité pourrait être dirigée vers un nombre restreint d'intervenants, et ce, de façon à favoriser le développement d'une certaine expertise. Dans ce contexte, une collaboration plus étroite entre les acteurs concernés, dès l'approbation des projets, pourrait faciliter les conditions d'entrées en participation. On pense, notamment, à un maillage plus serré et plus systématique entre le CLE et l'organisme promoteur, l'intervenant accompagnateur et un agent d'aide à l'emploi de même qu'entre la chargée de projet de l'OQAJ et le responsable régional E.-Q. concerné.

La question de l'absence de financement spécifique pour les ressources impliquées dans la mise en œuvre du programme semble aussi poser problème aux organismes promoteurs. Les CJE recevant une subvention générale pour leur fonctionnement, cette particularité peut expliquer pourquoi on en retrouve plusieurs parmi les promoteurs de projets. Par ailleurs, les organismes vont assez fréquemment chercher du financement d'autres sources. Les responsables régionaux et l'OQAJ soulignent le problème, sans identifier de solutions.

Une autre lacune mise en lumière par l'évaluation concerne l'absence d'implication des responsables régionaux au plan du suivi des résultats. L'absence de suivi ne favorise pas

leur connaissance du programme et fait en sorte qu'il est difficile pour eux de se positionner quant à sa pertinence et ses effets sur les jeunes. Difficile dans ce contexte de contribuer à la promotion du programme.

Le présent rapport ne suggère pas de remise en question, ni même de modifications majeures à l'Entente de partenariat entre Emploi-Québec et l'Office Québec-Amériques pour la jeunesse. La plupart des irritants relevés peuvent être amenuisés par des ajustements dans le cadre de la gestion de l'entente.

À l'égard de la pertinence et des effets, les points de vues se démarquent selon les organisations. L'OQAJ et les organismes promoteurs sont enthousiastes à propos de ce programme qui présente, selon eux, des opportunités intéressantes d'intervention, et ce, à plusieurs égards. Premièrement, de par son pouvoir attractif auprès des jeunes, Passerelle est susceptible d'interpeller et de faire rêver des jeunes difficiles à rejoindre via les mesures et programmes de développement de l'employabilité plus traditionnels. En second lieu, l'intensité de l'expérience proposée aux jeunes, le développement des liens qu'elle favorise, le fait de les sortir de leur milieu, les déstabilisant pour les amener dans un tout autre univers invitent au dépassement de soi. Le jeune en ressort plus ou moins transformé. Une fois réussie, cette « épreuve » provoque chez plusieurs un sentiment de fierté. C'est justement ce qui fait défaut à plusieurs jeunes en difficultés hypothéqués sur les plans de la confiance et de l'estime de soi. « *C'est dans l'action que se construit l'estime de soi* », nous a rappelé un intervenant. Considérant que la confiance et l'estime de soi sont des moteurs importants quand vient le temps de foncer dans la vie et de faire sa place dans le monde professionnel, Passerelle apparaît un outil susceptible de répondre aux besoins de jeunes éloignés du marché du travail. Celui-ci se démarque dans le coffre à outils d'Emploi-Québec. Les responsables régionaux de l'entente à E.-Q. mentionnent, pour leur part, ne pas connaître les effets de ce programme. Ils sont donc plus réservés sur sa pertinence et son lien avec le coffre à outils d'E.-Q. Toutefois, ils ne sont pas opposés à la réalisation de ce type de projets pour une clientèle éloignée du marché du travail.