

Les pratiques d'accompagnement dans les carrefours jeunesse-emploi de la région de Québec/Charlevoix

Réalisé par

Ysabel Provencher, professeure à l'École de service social de l'Université Laval

Patrick Émond, professionnel de recherche au Centre de recherche sur l'adaptation des jeunes et des familles à risque (JEFAR) de l'Université Laval

Julie Tremblay-Roy, étudiante à la maîtrise à l'École de service social de l'Université Laval

**Centre de recherche sur l'adaptation des jeunes
et des familles à risque (JEFAR)
Université Laval**

2010

Dans ce document l'usage du masculin inclut la forme féminine.

Mise en page : Julie Tremblay-Roy

Cette recherche a été réalisée grâce à une subvention du Secrétariat à l'action communautaire et aux initiatives sociales (SACAIS) et une du Centre Jeunesse de Québec – Institut universitaire.

Les points de vue exprimés dans ce rapport n'engagent que les auteurs.

**Centre de recherche JEFAR
Pavillon Charles-De Koninck
1030, ave des Sciences-humaines
Bureau 2458
Québec (Québec) G1V 0A6**

**Téléphone : (418) 656-2674
Télécopieur : (418) 656-7787
Courriel : jefar@jefar.ulaval.ca**

**ISBN : 978-2-89497-082-9
Dépôt légal : 2^e trimestre 2010
Bibliothèque nationale du Québec**

Table des matières

AVANT-PROPOS	3
RÉSUMÉ	5
INTRODUCTION	7
I- PROBLÉMATIQUE	9
1.1 Le nouveau visage des politiques publiques de l'emploi : l'accompagnement vers l'emploi	9
1.2 L'accompagnement vers l'emploi auprès des jeunes.....	12
1.3 L'accompagnement auprès des jeunes dans les carrefours jeunesse-emploi.....	15
1.4 Le cadre théorique.....	16
II- MÉTHODOLOGIE.....	19
2.1 Population à l'étude et composition de l'échantillon.....	19
2.1.1 Répartition de l'échantillon.....	19
2.1.3 Ancienneté en emploi	21
2.1.4 Fonction occupée dans l'organisation.....	22
2.2 Instrument de cueillette des données et plan d'analyse	23
2.3 Limites de l'étude	24
III-RÉSULTATS OBTENUS	27
3.1 L'accompagnement dans les services réguliers	27
3.1.1 Le service d'accueil	27
3.1.2 Les réponses aux besoins préalables à l'insertion en emploi.....	32
3.1.3 L'accompagnement individualisé	35
3.1.4 Le suivi.....	37
3.2 Les projets spéciaux d'accompagnement.....	42
3.2.1 L'accompagnement pour une routine de vie plus structurée	44
3.2.2 L'accompagnement pour la définition d'un projet de vie.....	45
3.2.3 Le suivi des jeunes dans les projets spéciaux	46
3.3 Les attitudes et les savoir-faire de l'accompagnement	49
3.3.1 Révéler au jeune qui il est et ce qu'il désire, respecter son rythme, croire en son potentiel, le laisser agir par lui-même.....	49

3.3.2 L'accrochage relationnel.....	53
3.3.3 Le plan d'action : bien connaître, mieux comprendre et proposer une aide efficace ..	55
3.4 Les préoccupations des accompagnateurs	58
3.4.1 Les conditions de vie difficiles de certains jeunes qui fréquentent les carrefours.....	58
3.4.2 La fragilité du lien : un rapport qui peut se rompre à tout moment	59
3.4.3 Les rapports avec les autres partenaires du milieu.....	62
3.4.4 Les rapports avec les services publics de l'emploi	63
3.4.5 Le manque de ressources	65
3.4.6 Les conditions de travail	65
3.5 Les conditions qui facilitent le travail d'accompagnement	66
CONCLUSION.....	71
RÉFÉRENCES	73
ANNEXE : GUIDE D'ENTREVUE	79

AVANT-PROPOS

Cette recherche a été rendue possible en premier lieu grâce aux différents professionnels des carrefours jeunesse-emploi de la région de Québec/Charlevoix qui ont généreusement accepté de partager avec nous leurs réflexions au sujet de leur travail quotidien auprès des jeunes qui fréquentent leur organisation. Qu'ils en soient d'ailleurs ici chaudement remerciés. Nos remerciements vont également à madame Brigitte Dufour, coordonnatrice du chantier d'accompagnement jeunesse du réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec et à monsieur Mario Côté, coordonateur des services et des ressources humaines au Carrefour jeunesse-emploi de la Capitale-Nationale, tous deux membres du comité de la recherche. Leurs commentaires et suggestions ont été d'un apport précieux tout au long du projet, de l'élaboration du devis de recherche jusqu'à l'analyse des résultats et la mise en forme du présent rapport. Leur connaissance « intérieure » de la réalité des professionnels engagés dans la livraison des services d'accompagnement au sein des carrefours jeunesse-emploi en ont fait des partenaires et des collaborateurs précieux tout autant qu'appréciés. La qualité du présent rapport est donc en grande partie attribuable à leur contribution et au soutien qu'ils ont apporté au projet.

Cette recherche a également bénéficié de deux subventions du Secrétariat à l'action communautaire et aux initiatives sociales (SACAIS) et du Centre jeunesse de Québec - Institut universitaire. Nous les en remercions grandement.

Les auteurs,

Ysabel Provencher

Patrick Émond

Julie Tremblay Roy

RÉSUMÉ

Cette étude qualitative est centrée sur les pratiques d'accompagnement mises en œuvre par les professionnels des carrefours jeunesse-emploi de la région de Québec/Charlevoix, un réseau d'organismes communautaires voué au développement de l'employabilité des jeunes de 16 à 35 ans. L'étude rend compte des attitudes et des savoirs-faires de l'accompagnement de même que des limites et difficultés rencontrées par les professionnels chargés d'accompagner les jeunes adultes en difficulté dans leur parcours d'insertion en emploi.

Fondamentalement, l'étude montre que l'accompagnement dans les carrefours jeunesse-emploi ne peut se concevoir en dehors d'un accompagnement social plus général, lequel passe par l'établissement et la pérennité d'un lien de confiance entre le jeune et son accompagnateur. Celui-ci, en plus d'aider à la recherche d'emploi, doit souvent voir à la mise en place de conditions préalables à cette recherche d'emploi.

La recherche ici présentée s'inscrit dans le champ des études de mise en application des politiques publiques et vise à mieux comprendre les dynamiques associées à la fonction d'accompagnement en/vers l'emploi. En poussant plus loin les connaissances mises à jour par les études évaluatives déjà existantes (programmes ou mesures d'accompagnement) notre étude met en lumière l'influence des professionnels sur la mise en mouvement des jeunes adultes en difficulté. Ce faisant, notre objectif est de contribuer à rendre l'action publique plus efficace en matière d'aide à l'insertion des jeunes en situation ou à risque d'exclusion.

INTRODUCTION

Le rapport de recherche ici présenté s'inscrit dans le champ de l'insertion en emploi des jeunes en difficulté et vise à mettre en lumière les pratiques d'accompagnement mises en œuvre par les professionnels des carrefours jeunesse-emploi (CJE), un réseau d'organismes communautaires voué au développement de l'employabilité des jeunes de 16 à 35 ans. La recherche a été menée auprès d'intervenants œuvrant dans l'un ou l'autre des sept carrefours jeunesse-emploi de la région de Québec/Charlevoix et avait pour objectif d'identifier les facteurs qui limitent et ceux qui favorisent l'activité professionnelle des personnes chargées d'accompagner les jeunes dans leur parcours d'insertion en emploi.

L'accompagnement est envisagé ici comme un nouveau champ de pratique du service social, à la frontière du travail, de l'emploi et de la formation, caractéristique de la nouvelle génération des politiques publiques de l'emploi des pays occidentaux. La recherche s'inscrit dans ce champ d'étude et propose de mettre en lumière les caractéristiques du discours des professionnels des carrefours jeunesse-emploi au sujet de leur travail auprès des jeunes qui fréquentent les services de l'organisme.

La première section du rapport permet de situer la recherche dans le contexte des nouvelles politiques de l'emploi, aujourd'hui centrées sur la notion de l'accompagnement dit rapproché des chômeurs. Le second chapitre fait référence au modèle d'analyse d'application des politiques (*implementation analysis*), lequel a servi de cadre de référence à l'étude. Le troisième chapitre, centré sur le devis méthodologique, présente la population à l'étude et les instruments utilisés en plus d'identifier quelques limites de la recherche effectuée. Enfin, la quatrième partie du rapport présente les résultats obtenus en lien avec les types de services offerts dans les carrefours jeunesse-emploi, les attitudes et le savoir-faire mis en œuvre par les professionnels, les préoccupations et les conditions qui facilitent les pratiques d'accompagnement des professionnels auprès des jeunes en difficulté d'insertion au marché du travail.

À terme, les connaissances issues de la recherche pourront permettre d'alimenter l'objectif poursuivi par la politique provinciale jeunesse en ce qui a trait à l'amélioration du soutien à l'insertion professionnelle des jeunes éprouvant des difficultés particulières à intégrer le marché du travail.

I- PROBLÉMATIQUE

Notre recherche puise dans trois courants de littérature : les études sur les politiques publiques de l'emploi (Centre d'Études de l'Emploi, 1995; OCDE, 1997; Gélot et Nivelles, 2000; Dufour et al., 2003; Morel, 2002; Provencher, 2004; Provencher et Bourassa, 2005; McDonald et Marston, 2005), les études sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté (Vincens, 1997; Gauthier et al., 1999; Dubar, 2001; Roulleau-Berger et Gauthier, 2001; Castra, 2003; Pauzé et al., 2004; Labbé et Abhervé, 2005; Baron et al., 2005; Trottier, 2000; Bartkowiak, 2005; Goyette et al., 2006; LaRue, et al., 2007; Bechrouri et Dô-Coulot, 2008; Defalvard, 2008) et celles portant sur l'analyse d'application des politiques de services aux personnes (Lipsky, 1980; Meyers et al., 1998; Lennon et Corbett, 2003; Perret, 2008).

1.1 Le nouveau visage des politiques publiques de l'emploi : l'accompagnement vers l'emploi

Conformément aux réformes entreprises au Canada durant la décennie 1990 à la suite de la mise en œuvre du régime du Transfert social canadien, le régime d'assistance publique québécois est devenu partie intégrante de la politique de l'emploi, en lieu et place de l'ancienne politique d'aide sociale essentiellement centrée sur le remplacement du revenu (McCall et White, 1996; Dufour et al. 2003; Groulx, 2005). Le « Parcours individualisé vers l'emploi », élément clé du processus mis en place par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) du Québec « vise à établir des itinéraires personnalisés [...] le Parcours donne aux personnes sans emploi l'accès à un ensemble de mesures favorisant le développement de leur employabilité » (MESS, 2005 : 11).

Globalement, l'approche d'accompagnement en emploi tente de mettre à profit le potentiel des personnes afin de les rendre plus productives et aptes à répondre aux exigences actuelles et futures du marché du travail. Ainsi, tout en considérant qu'un ensemble de facteurs sociaux, économiques et environnementaux puissent exercer une influence favorable ou défavorable sur la nature et l'intensité des tentatives d'intégration au marché du travail d'une personne en situation d'exclusion, la politique publique de l'emploi met nettement l'accent sur la fonction

d'accompagnement mise en place par les agents d'aide à l'emploi, lesquels ont pour rôle d'évaluer les besoins des clients et de mettre en œuvre des activités appropriées (Brodin, 1997; MESS, 2007 : 160). En somme, les services doivent en premier lieu servir les individus en fonction de leurs difficultés et de leurs capacités plutôt que l'inverse, et ce, en permettant des itinéraires souples et diversifiés, articulés, entre autres, par des opérateurs locaux issus du milieu communautaire (De Foucault et Thévenot, 1995; Alternatives Économiques, 2007).

Dernier champ d'application des politiques publiques de l'emploi, la notion d'accompagnement social apparaît à partir du milieu des années 1990 dans le domaine de l'insertion à l'emploi au moment de la mise en œuvre des politiques globales de lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté (Morel, 2002; Noël, 2003; Groulx, 2003; Provencher, 2004, 2008a; Provencher et Bourassa, 2005; Ulysse et Lesemann, 2004). Ainsi, au Québec, si l'intervention gouvernementale en matière de soutien à l'insertion en emploi existe depuis longtemps (programmes d'employabilité, stages en entreprise, subventions salariales aux employeurs, etc.), elle s'articule aujourd'hui en fonction de cette nouvelle perspective d'intervention qu'est l'accompagnement social. Cette perspective commune aux différents acteurs des politiques publiques de l'emploi est désormais partie prenante de la plupart des dispositifs et programmes de prévention de lutte contre les exclusions. Auparavant associé à l'action de « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui », l'accompagnement prenait traditionnellement la forme du « suivi social » effectué par les travailleurs sociaux et les éducateurs auprès des clientèles desservies. À partir du milieu des années 1980, l'accompagnement apparaît progressivement dans différents domaines de la vie sociale (accompagnement pédagogique, spirituel, thérapeutique, de fin de vie, accompagnement/management dans les entreprises, etc.) (Maela, 2002; Guele et al., 2003). Globalement, l'accompagnement fait référence aux trois processus liés que sont (1) l'accueil et l'écoute, (2) l'aide au discernement et à la délibération et (3) le suivi dans le temps de la personne accompagnée. Il s'agit d'une fonction centrée sur le passage à l'action plutôt que sur l'atteinte d'un résultat visé, ce qui le différencie, par exemple, du « coaching » professionnel (Le Bouëdec, 2002). Davantage associé à un ensemble de tâches et d'objectifs à atteindre qu'à une définition théorique commune, l'accompagnement en emploi se déploie dans le cadre d'une dynamique relationnelle contractualisée entre un professionnel et une personne en difficulté

d'intégration au marché du travail (Le Bossé, 2000; Guele et al., 2003; Béchrouri et Dô-Coulot, 2008).

Les « parcours individuels d'insertion » prennent forme à l'intérieur de dispositifs multiples et évolutifs (stages, formations, projets spéciaux d'insertion en emploi). Ces programmes, activités et mesures servent de support aux *chargés d'accompagnement*, lesquels ont pour fonction d'offrir aux personnes fragilisées par le marché du travail des moyens pour surmonter une période d'inactivité ou trouver un premier emploi (Criff, 2005). Dès lors, si l'accompagnement représente une fonction institutionnelle mise en œuvre dans le cadre d'organisations formelles, elle repose de manière fondamentale sur la relation nouée avec la personne en difficulté. Globalement, les résultats des études menées sur les pratiques d'accompagnement en emploi montrent qu'il s'agit d'une professionnalité à forte composante relationnelle qui demeure mal définie parce que s'inscrivant dans des organismes variés dont les missions évoluent (Bompard et al., 2000).

De façon générale, les études portant sur les agents des services publics et communautaires de l'emploi montrent que l'accompagnement se déploie dans un système de contraintes budgétaire, politique, de temps et de revendications des clientèles desservies (Hagen et Wang, 1993; Bessy et al., 1995; Baron et al., 1995; Meyers et al., 1998; Livermore et Neustrrom, 2003; Criff, 2005; Bell, 2005; MacDonald et Marston, 2006). Ainsi, même si elles visent toutes le même but qu'est l'insertion en emploi, les pratiques spécifiques des agents d'aide à l'emploi sont variables. Elles sont modelées en fonction de divers facteurs tels que leurs compétences professionnelles, la définition de leur fonction, les ressources de l'agence, les possibilités d'emploi, les motivations et mécanismes d'intervention auxquels l'agence adhère, etc. (Brodkin, 1997). Les services d'accompagnement en/vers l'emploi visent des catégories de population considérées éloignées du marché du travail. Leclerc, Filteau et Bourassa (2002) soulignent quant à eux que pour certains, la réinsertion ressemble parfois davantage à une réinsertion sociale qu'à une réinsertion professionnelle proprement dite. Ainsi, il n'est pas rare que l'accompagnement social dépasse son objet qu'est l'emploi, et ce, pour aborder des termes plus généraux tels que les difficultés particulières de la personne ou encore des questions de santé, de logement, etc. (Guele, Sibeud, Rabeyrin et Devries, 2003).

Certains travaux mettent en lumière les opinions, croyances et connaissances des agents des services publics de l'emploi et leur influence sur la mise en application de politiques publiques de l'emploi (Weissert, 1994; Brodtkin, 1997; Roulleau-Berger, 1998; Hagen et Owens-Manley, 2002; Leclerc et al., 2002; Riccucci et Lurie, 2003; Bullock, 2004; Herd et al., 2005;). Parmi ces travaux, les résultats de l'étude de Jagannathan et Camasso (2006) montrent que seulement 25 % des agents des services publics de l'assistance-emploi témoignent d'un degré de confiance élevé dans le programme d'intégration au travail qu'ils sont chargés d'appliquer ainsi que dans les capacités des clients à devenir autosuffisants. Faisant écho à ces résultats, l'étude de Morgen (2001) met en lumière la contradiction vécue par les agents entre la mission du régime (l'intégration en emploi) et la réalité concrète des clients pour lesquels l'intégration en emploi ne garantit pas la sortie de la pauvreté. En somme, comme le démontrent Sandfort (2000) ainsi que Leclerc et al. (2002), les agents d'aide à l'emploi œuvrant au sein des différents services d'aide à l'emploi développent collectivement des savoir-faire et des stratégies d'utilisation des règles administratives à partir de leur jugement, de leurs expériences et de leurs croyances sur les clientèles desservies. Dès lors, si les procédures et les structures formelles d'accompagnement encadrent le travail des agents des services d'aide à l'emploi, elles ne définissent pas leur action quotidienne. À ce titre, les travaux de recherche de Houzel et al., (2000) sur les compétences mobilisées par les agents à l'œuvre auprès des jeunes au sein des réseaux public et associatif des services d'aide à l'emploi montrent que leur travail repose sur la combinaison d'un savoir-faire sociotechnique et socio-clinique. Autrement dit, les agents utilisent des dispositifs réglementaires (mesures, programmes standardisés) et s'appuient sur une connaissance du marché du travail local et de l'offre de formation pour exercer leur fonction d'accompagnement vers l'emploi (savoir-faire sociotechnique).

1.2 L'accompagnement vers l'emploi auprès des jeunes

Le nouveau cadre d'intervention provincial vise particulièrement les jeunes adultes en difficulté d'insertion (Goyette et al., 2004; Ulysse et Lesemann, 2004; Provencher, 2008; Provencher et Richard, 2009). Tout comme c'est le cas dans les autres pays occidentaux, les jeunes sans-emploi deviennent des cibles privilégiées des mesures gouvernementales (Roulleau-Berger, 1998). Dès

lors, l'enjeu de l'accompagnement consiste à amener le jeune à devenir acteur de son propre parcours d'insertion plutôt que de demeurer en situation passive d'exclusion. L'accompagnement vise la « mise en mouvement » du jeune dans la définition de son projet d'insertion/projet de vie (Causse et al., 2000; Comeau, 2000; Beaudoin et Favreau, 2000; Pauzé et al., 2004).

Dans son rapport de 2005 sur l'application de certaines dispositions de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale, la Ministre notait que « pour bon nombre de jeunes, l'intervention devrait être plus longue, plus soutenue et davantage en partenariat avec les ressources du milieu » (MESS, 2005 : 6). Par conséquent, la politique jeunesse mise en place l'année suivante par le gouvernement du Québec intégrait le *Chantier d'accompagnement des 16-24 ans* centré sur le soutien à l'insertion professionnelle des jeunes en difficulté d'insertion au marché du travail et dont les carrefours jeunesse-emploi agissent à titre d'opérateurs principaux (Gouvernement du Québec, 2006).

En effet, depuis leur émergence au début des années 1990, les carrefours jeunesse-emploi sont au cœur des dispositifs québécois d'insertion en emploi à la jeunesse (Turcotte et Assogba, 1996; Assogba et Turcotte, 1996; Assogba, 2000; Beaudoin et Favreau, 2000; Comeau, 2000; Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec, 2005) de même qu'au centre des efforts gouvernementaux de coordination des partenariats entre les organismes s'adressant aux jeunes en difficulté (Goyette, 2006). Par conséquent, depuis la mise en œuvre de la politique jeunesse en 2006, les 107 carrefours jeunesse-emploi du Québec se sont vus attribuer un mandat supplémentaire d'accompagnement des jeunes adultes de 16-24 ans en situation ou à risque d'exclusion par la mise en application de la mesure *Jeunes en action* du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Réseau des carrefours jeunesse emploi du Québec, 2008). Ainsi, aux activités générales d'orientation scolaire et professionnelle et à celles favorisant l'intégration en emploi pour la clientèle des 16-35 ans, s'ajoute pour les carrefours jeunesse-emploi le mandat d'accompagnement des jeunes de 16-24 ans en situation ou à risque d'exclusion. À l'heure actuelle plus de 2 800 jeunes bénéficient d'un accompagnement intensif et soutenu dans le temps (20 à 52 semaines à raison de 20 heures par semaine) où « l'accompagnement démarre à l'endroit même où le jeune se situe dans sa réflexion et son cheminement personnel » (Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec, 2008 : 9).

Mais cet accompagnement dépasse la mise en application standardisée des dispositifs. Chaque situation, évaluée dans sa singularité, fait appel à un travail permanent d'évaluation et d'interprétation de la situation du jeune et renvoie de ce fait à un savoir-faire davantage clinique (Bessy, Eymard-Duvernay, Gomel et Simonin, 1995). Les agents « décident » en quelque sorte du déroulement des rencontres avec les jeunes qu'ils ont le mandat d'accompagner et de la façon dont seront appliquées les différentes mesures découlant de la politique. Autrement dit, la nature du travail d'accompagnement varie pour chaque client et pour chaque chargé d'accompagnement.

Par leur travail, les agents des services de l'emploi modulent donc les dispositions de la politique et, de ce fait, influencent les conditions de sa mise en application (Lipsky, 1980). Menée en France par le Centre d'études de l'emploi, une récente étude sur les pratiques innovantes des agents d'aide à l'emploi au sein de différentes organisations va plus loin encore et note que les agents « construisent » littéralement des pratiques adaptées aux situations concrètes que vivent les personnes accompagnées (Defalvard, 2008). Dans ce cadre, les agents perçoivent l'accompagnement comme « une construction formelle contractuelle », lequel revêt une dimension sociale importante, particulièrement auprès des jeunes (Centre d'Études de l'Emploi, 1995). Enfin, Gratadour et Mansuy (2007) soulignent que les comportements des agents d'aide à l'emploi sont un élément clé à considérer dans l'évaluation des politiques d'emploi, particulièrement lorsque ces politiques s'appuient sur un accompagnement renforcé des chômeurs.

Il est alors possible de se demander comment s'actualisent les pratiques d'accompagnement auprès des jeunes en difficulté d'insertion dans le réseau des carrefours jeunesse-emploi au Québec? Est-ce que l'accompagnement social posé comme principe d'intervention dans la politique québécoise de l'emploi introduit effectivement de nouvelles formes d'intervention auprès des jeunes en difficulté d'intégration au marché du travail? Quelle est la valeur ajoutée de cette nouvelle perspective d'intervention? Dans notre étude, nous avons cherché à cerner comment les professionnels des carrefours jeunesse-emploi accompagnent les jeunes dans leur parcours d'insertion. Quelles stratégies utilisent-ils pour entrer en contact avec les jeunes et pour

créer un lien de confiance qui leur permettra par la suite d'accompagner chacun d'eux dans sa démarche personnelle d'insertion? Quels sont les points forts et les difficultés rencontrées par les intervenants des carrefours jeunesse-emploi dans l'exercice de leurs fonctions, dans les rapports qu'ils établissent avec les jeunes qu'ils accompagnent ainsi que dans les rapports avec les partenaires du milieu (entreprises, services publics d'emploi, réseau scolaire)?

1.3 L'accompagnement auprès des jeunes dans les carrefours jeunesse-emploi

La politique québécoise de l'emploi s'articule en fonction d'un ensemble de ressources, de mesures et de programmes d'aide à l'insertion en emploi parmi lesquels figurent ceux s'adressant aux jeunes de 16-24 ans considérés plus éloignés du marché du travail. C'est donc dire que de nombreux professionnels, qu'ils soient issus des réseaux publics ou communautaires de l'éducation et de l'emploi, participent à la mise en œuvre de cette politique auprès des jeunes. Ces personnes exercent des activités différentes tout en étant rejointes par une même perspective d'intervention, celle de l'accompagnement, de manière à « faire en sorte que les personnes reçoivent un accompagnement plus soutenu de la part des services publics d'emploi, des commissions scolaires et des organismes partenaires de l'État travaillant en développement de l'employabilité » (MELS/MESS, 2008 : 21).

Or, si les agents des nouvelles politiques de l'emploi des pays occidentaux sont dorénavant *chargés d'accompagner* les clientèles dans leur cheminement vers l'intégration durable en emploi, la production de connaissances sur l'action de ces « intermédiaires du marché du travail » demeure largement méconnue de même que la prise en compte de leur influence sur la portée des politiques publiques de l'emploi (Perret, 2008). On en sait peu, finalement, sur leurs modes d'organisation, sur les stratégies qu'ils utilisent, sur la justification qu'ils donnent de leurs actions, particulièrement dans ce nouveau contexte de l'importance de la relation et des liens de proximité dans le travail d'accompagnement en emploi.

Aux études évaluatives portant sur les effets de ces mesures et programmes de la politique, doivent s'ajouter des études centrées sur les rapports qui s'établissent entre différentes catégories de professionnels des services d'aide à l'emploi et les jeunes en difficulté d'insertion, « à

commencer par les fonctionnaires de terrain qui travaillent au contact direct des bénéficiaires de l'intervention » (Perret, 2008 : 23), afin de saisir davantage dans quelle mesure ces interactions rendent compte ou non des intentions de la politique.

Le projet ici présenté est donc centré sur le rôle et l'influence exercés par les intermédiaires de la politique québécoise de l'emploi, c'est-à-dire les professionnels des carrefours jeunesse-emploi. En poussant plus loin les connaissances mises à jour par des études d'évaluation de programme, les connaissances issues de la recherche contribueront directement à l'atteinte des objectifs de la politique québécoise de l'emploi en mettant en lumière l'influence des intervenants sur la mise en mouvement des jeunes adultes en difficulté. Globalement, ces connaissances contribueront à rendre l'action publique plus efficace en matière de soutien à l'insertion des jeunes à risque d'exclusion.

1.4 Le cadre théorique

La recherche ici présentée fait référence au modèle d'analyse sociohistorique des politiques sociales, envisagées comme le résultat des interactions entre des agents sociaux. Ce modèle d'analyse des politiques sociales est centré sur la dynamique de *production* d'une politique, incluant le rôle des agents chargés de son application dans un contexte de décentralisation de l'action publique et de réduction des dépenses de l'État (Guillemard, 1986). Le champ d'étude de la mise en application des politiques (*implementation analysis*) s'inscrit dans cette perspective en étant centré sur les processus par lesquels les intentions des politiques publiques sont appliquées dans la vie de tous les jours (Perret, 2008; Lennon et Corbett, 2003).

Bien qu'elles soient toutes deux associées à l'évaluation de programme, les études d'application des politiques se distinguent des études d'impact en cherchant moins à rendre compte des effets qu'à comprendre davantage *comment* un programme fonctionne sur le terrain, au moyen de quelles procédures et quelles actions il est actualisé et quels sont les effets de son application. Certaines études d'application des politiques s'inspirent du courant du *Street-level research*, particulièrement utile pour l'analyse des politiques de services aux personnes (Lipsky, 1980; Brodtkin, 2003). Le *Street-level research* pose comme postulat de départ que les politiques

publiques de services aux personnes se traduisent en un ensemble d'activités routinières, de décisions quotidiennes et de jugements exercés par les agents et agentes de première ligne chargés d'offrir des services aux personnes visées par la politique. Selon cette approche, les agents de première ligne ou *front-line workers* exercent un jugement et prennent des décisions à propos des citoyens auprès de qui ils interviennent. Les fonctionnaires de terrain font face à une réalité complexe au sujet de laquelle les décideurs publics peuvent n'avoir qu'une vision partielle. L'observation rend alors compte des écarts parfois substantiels entre les intentions officielles d'une politique, les directives ministérielles, guides de procédures et autres mesures de suivi d'une part et les stratégies mises en œuvre par les acteurs de terrain d'autre part. Ici toutefois, les écarts « ne sont pas considérés à priori comme des dysfonctionnements [...] mais plutôt comme l'expression de la liberté et de la responsabilité des acteurs de terrain. » (Perret, 2008 : 23).

Notre intention de recherche s'inscrit donc au sein de ce courant d'analyse et vise à mieux comprendre les *dynamiques associées à la fonction d'accompagnement mise en œuvre par les professionnels des carrefours jeunesse-emploi dans le cadre de leur action auprès des jeunes de 16-24 ans en difficulté*. Ce faisant, l'effort de recherche est centré sur l'étude du rôle et de l'influence exercés par les intervenants des carrefours jeunesse-emploi davantage que sur l'examen des effets d'une mesure ou d'un programme d'accompagnement.

II- MÉTHODOLOGIE

2.1 Population à l'étude et composition de l'échantillon

Dans notre étude, la population était constituée des professionnels des sept organisations des carrefours jeunesse-emploi de la région de Québec/Charlevoix engagés dans des pratiques d'accompagnement vers l'emploi (services réguliers et/ou projets spéciaux d'accompagnement). Entre les mois de mai et août 2009, nous avons rencontré 20 femmes (83 %) et 4 hommes (17 %) œuvrant dans l'un ou l'autre des sept carrefours jeunesse-emploi de la région à travers 18 entretiens¹, ce qui représente environ 30 % des professionnels de l'accompagnement à l'emploi des sept organisations de la région de Québec/Charlevoix.

2.1.1 Répartition de l'échantillon

Le graphique ci-dessous rend compte de la proportion des personnes ayant participé à l'étude dans chacune des organisations. Cette proportion varie entre 11 % et 43 % de l'ensemble de la population à l'étude².

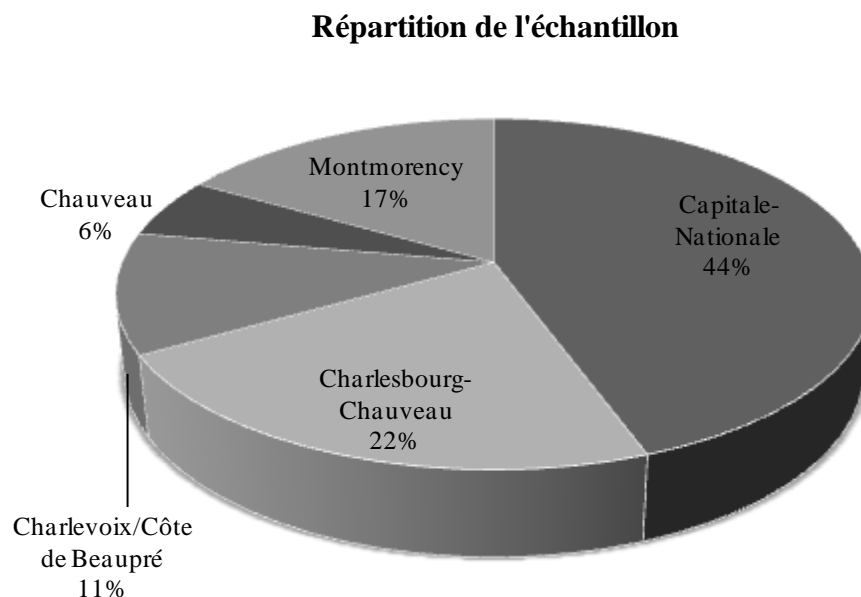


Figure 1 Répartition de l'échantillon selon l'organisation.

¹ Nous avons effectué trois entretiens de groupe et 15 entretiens individuels

² La population à l'étude est exclusivement composée des professionnels engagés dans la prestation de services d'accompagnement individualisés. Le personnel de direction, le personnel administratif et le personnel de soutien sont donc exclus du total de la population à l'étude.

2.1.2 Domaine de formation

Plus de la moitié des professionnels rencontrés détiennent un diplôme universitaire de 2^e cycle dans le domaine de l'orientation, la plupart d'entre eux étant membres de l'ordre professionnel des conseillers d'orientation (C.O.) Le groupe professionnel qui suit en ordre d'importance est celui des personnes détentrices d'un baccalauréat en service social. Viennent ensuite les professionnels détenteurs d'un baccalauréat en psychologie et en psychoéducation. Enfin, une personne parmi celles rencontrées possède une formation dans le domaine des sciences sociales³.

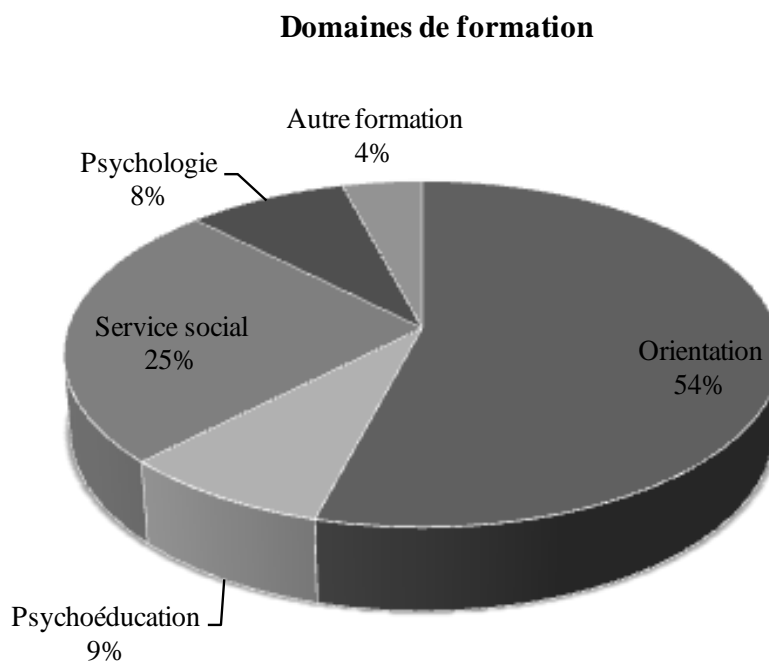


Figure 2. Répartition des répondants selon le domaine de formation.

³ Considérant qu'il s'agit d'une seule personne et de façon à respecter le caractère confidentiel de la participation à l'étude, nous omettons volontairement de nommer le domaine précis de formation du répondant, nous bornant à mentionner qu'il s'agit d'une formation dans le domaine des sciences sociales.

2.1.3 Ancienneté en emploi

Les informations recueillies sur l'ancienneté en emploi permettent de constater que parmi les personnes rencontrées, 71 % cumulaient moins de cinq années d'ancienneté en emploi⁴. Les discussions que nous avons eues avec des dirigeants d'organisations locales et ceux du réseau provincial des carrefours jeunesse-emploi nous portent à croire que relativement à l'ancienneté en emploi, les caractéristiques de l'échantillon ne sont pas totalement différentes des caractéristiques de la population à l'étude. Une bonne partie des professionnels œuvrant dans les carrefours jeunesse-emploi de la région de Québec possèdent moins de cinq années d'ancienneté dans l'organisation.

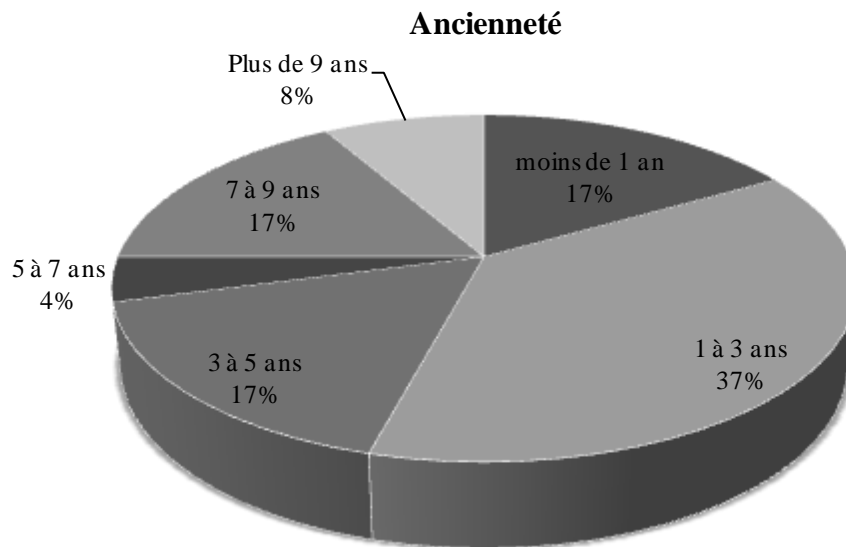


Figure 3. Répartition des répondants selon leur ancienneté au travail.

⁴ La notion d'ancienneté fait référence à l'ancienneté accumulée dans l'organisation et non dans le poste occupé.

2.1.4 Fonction occupée dans l'organisation

Parmi les personnes que nous avons rencontrées, 18 sont engagées dans des fonctions liées à la prestation de services d'accompagnement individualisés (aide à l'emploi, orientation, services conseils en entrepreneuriat, autres services), ce qui correspond à 75 % de l'échantillon. Six autres personnes parmi celles rencontrées travaillent pour leur part dans ce que certains appellent l'accompagnement *en* emploi, où le jeune participant est accompagné quotidiennement dans l'exécution de tâches de travail (ex. : chantiers urbains, projet Connexion compétences, etc.) ou dans l'élaboration d'un projet personnel, plus ou moins directement relié à l'emploi mais dont l'objectif est de le placer dans une situation qui lui permette de se projeter dans l'avenir à moyen terme (ex. : programme Jeunes en action). Les informations au sujet de la fonction occupée rendent compte de la diversité des tâches et des responsabilités professionnelles que mettent en œuvre les professionnels des carrefours jeunesse-emploi.

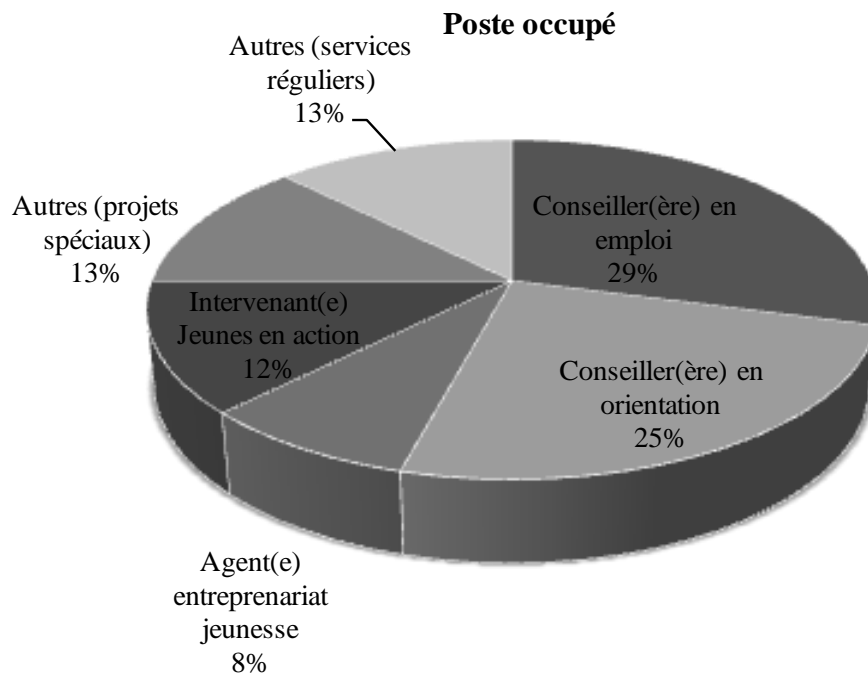


Figure 4. Répartition des répondants selon le poste occupé.

2.2 Instrument de cueillette des données et plan d'analyse

Pour mener à bien notre recherche, essentiellement qualitative, nous avons procédé au moyen d'entretiens de type semi-dirigé. Les entretiens étaient centrés sur l'expérience professionnelle, plus particulièrement sur les limites et les difficultés rencontrées quotidiennement dans le travail d'accompagnement auprès des jeunes usagers des services. Puisqu'il s'agissait d'une participation volontaire, nous avons laissé la possibilité aux personnes qui le désiraient de réaliser des entrevues en groupe plutôt que des entrevues individuelles, ce qui explique les 15 entretiens individuels et les trois entretiens de groupe réalisés au total⁵. Les entretiens étaient centrés sur la prise en compte de six dimensions distinctes : (1) la description des tâches et des responsabilités quotidiennes des répondants, (2) la description et l'appréciation des échanges et interactions avec les jeunes qu'ils ont le mandat d'accompagner, (3) les limites et les défis perçus dans leur travail auprès de ces derniers, (4) les facteurs qui facilitent leur travail d'accompagnement, (5) les opinions des répondants au sujet des programmes et mesures d'accompagnement qu'ils sont chargés de mettre en œuvre et, enfin, (6) leur vision des jeunes en difficulté d'insertion (voir l'Annexe pour consulter le guide d'entrevue complet).

Par ailleurs, la recension des écrits effectuée au début du processus de recherche nous avait permis d'identifier un certain nombre de catégories-indicateurs relatives aux pratiques d'accompagnement en emploi auprès des jeunes en difficulté d'insertion. Cela nous a alors donné la possibilité d'utiliser un devis mixte d'analyse de contenu dans lequel des catégories déjà déterminées s'ajoutaient à celles issues d'une analyse plus inductive du matériel. Cette étape a été effectuée au moyen du logiciel d'analyse de données textuelles NVivo 8. Toutefois, le cadre financier restreint de l'étude nous a contraints à centrer notre investigation sur les 2^e, 3^e et 4^e dimensions (échanges avec les jeunes, limites et facteurs qui facilitent le travail d'accompagnement). L'analyse de contenu a permis de repérer les éléments communs et les éléments divergents du discours des professionnels au sujet des facteurs qui limitent et qui favorisent le travail d'accompagnement auprès des jeunes. Cette analyse fait l'objet du chapitre suivant⁶.

⁵ Dans certains carrefours jeunesse-emploi, il y a eu à la fois des entretiens individuels et des entretiens de groupe.

⁶ Le matériel récolté au sujet des autres dimensions de l'étude fera, pour sa part, l'objet d'investigations ultérieures.

2.3 Limites de l'étude

L'étude dont nous rendons compte dans le présent rapport comporte certaines limites dont les plus importantes sont relatives à la composition de l'échantillon, au type d'entretien et au plan d'analyse des données récoltées.

Considérant que l'échantillon était constitué de personnes volontaires, nous avons recueilli indistinctement les propos de personnes qui, si elles sont toutes engagées dans des pratiques d'accompagnement au sein des carrefours jeunesse-emploi, ont des responsabilités, des tâches et des rôles différents. Or, il est possible de penser que les limites, les préoccupations et les facteurs facilitant le travail d'accompagnement varient selon le poste occupé dans l'organisation. Dans la mesure où l'analyse s'est limitée à distinguer les discours des professionnels engagés dans des services réguliers d'accompagnement (aide à l'emploi, aide à l'orientation) de ceux engagés dans des projets spéciaux d'accompagnement, nous considérons qu'il s'agit d'une limite importante de l'étude. En effet, la taille de l'échantillon n'a pas permis, par exemple, de mettre en lumière les éléments communs et divergents des discours *selon* le poste occupé ni même *selon* l'organisation au sein de laquelle exerce le professionnel, ce qui aurait sûrement permis d'approfondir notre compréhension des limites et des facteurs facilitant le travail d'accompagnement. De même, la taille de l'échantillon demeure restreinte avec seulement 30 % de la population à l'étude. Enfin, si les résultats présentés dans la section suivante fournissent des éléments d'information intéressants sur les pratiques d'accompagnement dans les carrefours jeunesse-emploi, ils donnent sans doute un aperçu très partiel de la réalité.

Au moment de l'élaboration du projet de recherche, il était prévu d'effectuer uniquement des entretiens individuels. Par contre, puisqu'il s'agissait pour nous d'une première immersion dans le milieu des carrefours jeunesse-emploi, nous avons voulu offrir le plus de choix possibles aux professionnels des organisations locales en proposant de faire des entretiens de groupe à ceux qui en manifestaient l'intérêt. Nous avons donc effectué à la fois des entrevues de groupe et des entrevues individuelles. Or, ces deux types d'entretien n'ont pas les mêmes objectifs et ne donnent pas les mêmes résultats. Il est généralement observé que la discussion en groupe a pour effet de moduler les opinions individuelles, les participants ayant tendance à se rallier à la majorité. Par ailleurs, les individus ayant plus de facilité à s'exprimer peuvent influencer

l'expression du discours des autres participants dans un entretien de groupe (Goeffrion, 2006). Il s'agit d'une autre limite de la présente étude.

Comme mentionné précédemment, nous avons recueilli davantage de matériel que celui soumis à un examen systématique, entraînant un certain nombre de limites dans l'analyse effectuée. Par exemple, nous n'avons pu mettre en lumière des liens qui pourraient exister entre le discours des professionnels au sujet des conditions qui facilitent le travail d'accompagnement et la vision qu'ils ont des jeunes qui fréquentent leurs services. Nous avons été restreintes dans les liens que nous avons pu faire entre l'expression du discours au sujet des limites rencontrées dans le travail d'accompagnement et les opinions sur les programmes ou mesures des services publics de l'emploi auxquels les jeunes ont accès. L'analyse que nous avons conduite ne nous a pas permis non plus de connaître dans quelle mesure les discours au sujet du travail d'accompagnement varient ou non en fonction du sexe.

III-RÉSULTATS OBTENUS

3.1 L'accompagnement dans les services réguliers

Les carrefours jeunesse-emploi sont considérés comme des espaces directement associés à la participation des jeunes au marché du travail. Leur appellation faisant clairement référence à l'emploi, il est possible de présumer que les jeunes qui franchissent les portes du carrefour, qu'ils y aient été référés ou qu'ils y viennent d'eux-mêmes, savent qu'ils parleront d'emploi ou s'en feront parler par les personnes qu'ils rencontreront. Une personne franchit les portes d'un carrefour jeunesse-emploi parce qu'elle désire trouver un emploi ou améliorer sa situation actuelle d'emploi.

3.1.1 Le service d'accueil

Certaines personnes se présentent spontanément au carrefour alors que d'autres viennent en ayant obtenu un rendez-vous au préalable. C'est le cas notamment de ceux et celles qui y auront été référés par un organisme du réseau public ou communautaire (éducation des adultes, un autre organisme communautaire, Emploi-Québec, Centre jeunesse, etc.).

Au service d'accueil des carrefours jeunesse-emploi, les activités mises en œuvre par les professionnels se déroulent en fonction de trois grandes étapes : (1) la mise à disposition d'informations sur le marché du travail, (2) l'aide technique à la recherche d'emploi et (3) l'évaluation des besoins en regard de l'insertion en emploi. L'objectif fondamental du service d'accueil consiste à favoriser la mise en marche d'une démarche d'accompagnement individualisée vers l'emploi. Lorsqu'un jeune se présente spontanément au carrefour pour une première fois, il est un visiteur sporadique en quête d'information. Les étapes du processus d'accueil telles que mises en œuvre dans les carrefours jeunesse-emploi ont pour but de lui proposer une démarche plus approfondie pour l'aider à améliorer ou optimiser son insertion en emploi.

L'accueil dans les carrefours prend d'abord la forme d'un espace physique habité. Un professionnel est toujours présent physiquement dans l'espace d'accueil, en position de réception. Son agir professionnel débute là où une personne manifeste une demande ou exprime

un besoin. Cette manifestation prend généralement la forme d'une demande explicite : « Je veux faire mon CV. » ou d'un besoin formulé : « J'ai besoin d'argent, il faut que je trouve un emploi. » À cette étape, les échanges initiés dans le cadre du service d'accueil des CJE sont d'abord centrés sur la mise à disposition d'informations sur le marché du travail et sur l'offre d'assistance technique - plus ou moins élaborée - à la recherche d'emploi (de l'assistance à la rédaction du CV ou d'une lettre de présentation à la simulation d'entrevue d'embauche). Cette mise à disposition d'informations et cette aide technique servent ni plus ni moins d'espace au professionnel pour créer un climat d'échange lui permettant de recueillir des informations sur la situation objective et subjective du jeune. Il peut ainsi faire une première évaluation de ses besoins. Les entretiens d'accueil durent de 15 à 30 minutes selon les organisations et peuvent se dérouler, en tout ou en partie, à la salle de consultation libre-service ou dans le bureau d'un professionnel chargé de l'accueil.

L'accueil, c'est d'accueillir les besoins du jeune. Pis la suite, c'est d'aider aussi au niveau de la recherche d'emploi. Ce sont des services pour lesquels on est avec la personne durant 15-20 minutes, ça peut déborder, souvent. Faire des CV, lettre de présentation, ben ça, c'est au niveau de l'accueil.

Les outils d'information sur le marché du travail prennent le plus souvent la forme d'outils standardisés externes mis à disposition sur un mode d'accès libre-service; c'est le cas de la liste d'Emploi-Québec, du site de placement de l'UL, des pages consacrées aux offres d'emplois locales (quotidiens locaux et régionaux) et plus rarement, des offres d'emploi directement acheminées au carrefour par les employeurs de la région. « *Pis on a des offres d'emploi affichées aussi. Je vais leur montrer les offres d'emploi qu'on a dans la salle.* »

À ce stade, la consultation des offres d'emploi disponibles ou des programmes de formation pourrait tout aussi bien se dérouler dans un centre local des services publics de l'emploi. Ici, toutefois, la présence en continu d'un professionnel qui s'enquiert des démarches des uns et des autres caractérise l'espace libre-service en même temps que le service d'accueil. Cet espace peut donc être envisagé comme une aire de consultation qui permet aux professionnels d'aller au

devant du jeune. C'est aussi un environnement positif pouvant à la fois contribuer à la formation du lien et devenir un moteur de mouvement.

La personne qui est dans la salle se promène [...] Les gens viennent utiliser la salle. Ce que je peux faire, c'est vérifier s'ils sont corrects, s'ils cherchent quelque chose en particulier, s'ils ont besoin d'un petit coup de main.

Ainsi, un même entretien d'accueil peut se dérouler en plusieurs moments distincts. Il peut prendre la forme d'un premier échange dans lequel la conversation s'initie d'abord entre un professionnel et un visiteur. Ensuite, cet échange peut se poursuivre sur la base d'une proposition d'assistance technique pour la rédaction du CV ou la consultation des offres d'emploi, laquelle assistance pourra prendre place dans un deuxième temps, au bureau du chargé d'accueil. Cette mise à disposition d'informations sur le marché du travail s'accompagne donc d'une proposition d'aide personnalisée à la recherche d'emploi, laquelle marque une seconde étape du processus d'accompagnement propre au service d'accueil. La consultation des offres d'emploi représentait en fait une première occasion pour le professionnel d'échanger avec le jeune visiteur. Le professionnel se sert alors de sa position d'accueil pour proposer une aide individualisée à la recherche d'emploi et ainsi, initier un premier niveau d'investissement dans la relation.

Quelquefois, je vais planifier les rendez-vous en même temps que je suis en avant, vu que j'ai déjà un lien avec ce jeune-là. Je lui dis : viens demain, on va faire ton CV ensemble, pis on va tout sortir ensemble une liste d'emplois où tu peux aller porter ton CV en personne.

Le but consiste à mettre en marche un processus d'accompagnement avec un jeune, de lui donner l'envie de s'inscrire dans une démarche personnalisée et structurée d'aide à l'emploi.

En résumé, lorsqu'un jeune fréquente la salle d'accueil du carrefour pour consulter les offres d'emploi disponibles, le professionnel sur place entre en contact avec lui et cherche à en connaître davantage à son sujet. « Là j'essaie de savoir ce qu'ils veulent, ce qu'ils

cherchent. » C'est la dimension fondamentale du service d'accueil : engager un dialogue avec le jeune visiteur pour proposer un processus d'accompagnement vers l'emploi.

Des intervenants interrogés mentionnent que dans un premier temps, le simple fait d'attirer les jeunes relève du défi. En effet, inciter les jeunes qui en ont besoin à venir bénéficier des services du carrefour n'est pas une chose facile.

Je pense que les efforts qui sont à faire, c'est vraiment au niveau des personnes qui ont besoin d'aide. On ne sait pas trop qu'est-ce qui se passe, mais ils ne vont pas chercher l'aide. L'aide est là, il y en a tellement, sauf que... C'est ça le défi suprême, c'est vraiment d'aller chercher la clientèle qui reste dans le coin.

Les services d'information et d'assistance associés à l'accueil servent donc de moyen pour mettre en marche un *processus* d'accompagnement de la part des professionnels. C'est pourquoi, dès le départ, ceux-ci considèrent comme facilitant le fait de bien exposer toutes les formes d'aide qu'ils peuvent offrir aux jeunes qui se présentent. « *Le début c'est ce qu'il y a de plus important. On a de la crédibilité, on est reconnus.* » L'évaluation des besoins effectuée par les professionnels du service d'accueil représente la dernière composante du service d'accueil et sert essentiellement à déterminer le service d'accompagnement individualisé le plus pertinent à proposer. Pour le professionnel engagé au service de l'accueil, ce passage du statut de visiteur à celui d'acteur au sein des services personnalisés passe par l'évaluation des besoins

Quand on rencontre à l'accueil, c'est ça notre but, c'est de voir : bon ben ce jeune-là il veut faire de la recherche d'emploi, mais quelles difficultés présente-t-il? S'il n'y a pas de difficulté, il a besoin d'aide, de soutien, d'un accompagnement technique, des petits conseils et tout ça.

Normalement, avec une personne, il va y avoir l'accueil, l'évaluation de besoins. Donc, là on va voir est-ce qu'on va aller plus loin dans un processus d'orientation, la recherche d'emploi? Quelquefois, c'est un avant l'autre, mais les deux vont être dans le plan d'orientation.

Parmi ces services se trouvent le service-conseil en emploi, le service-conseil en orientation et les mesures d'accompagnement spécifiques comme la mesure Jeunes en action⁷ financée par Emploi-Québec.

À l'accueil, une première fois qu'un jeune se présente, il lui pose quelques questions, c'est quoi ses besoins, c'est quoi sa formation, son background un peu. L'intervenant le rencontre une demi-heure, l'évalue : ok, tu as besoin d'orientation assez rapide.

Parfois, ils arrivent ici en disant ah! Je me cherche une job, je ne sais pas trop. S'ils ont entre 18 et 24 ans, c'est un automatique : on pense tout de suite à Jeunes en action.

Par contre, pour certains, le service d'accueil ne donnera pas lieu à une évaluation des besoins et à une référence qui y corresponde. En effet, certains jeunes qui viennent consulter les offres d'emploi posent dès le départ les limites des services qu'ils désirent requérir dans l'organisation.

Certains jeunes nous disent être venus uniquement pour consulter les offres d'emploi. Ils nous disent : je ne veux pas de dossier, je ne veux pas m'embarquer dans des démarches. À ce moment, on leur explique quand même l'ensemble des services qu'on offre et on les dirige vers le babillard. S'ils veulent revenir, tant mieux, sinon alors ça se termine comme ça.

Pour les professionnels que nous avons rencontrés dans notre étude, il est de leur devoir de vérifier l'existence de besoins préalables à l'emploi chez les jeunes qui se présentent au service d'accueil. Pour eux, l'évaluation des besoins dépasse la seule évaluation du besoin d'aide à emploi. « *Finalement, on fait le ménage dans ce qui se passe dans leur vie, dans leurs besoins primaires. Le logement, la consommation.* » Ce faisant, l'évaluation entreprise par les

⁷ Jeune en action est une mesure aidant à l'atteinte des objectifs personnels et professionnels du jeune grâce à un accompagnement adapté à sa réalité, à ses besoins et à ses aspirations. Il peut prendre la forme d'un accompagnement individualisé et personnalisé, de projets diversifiés, d'intégration en emploi, de retour ou de maintien aux études, de rétablir personnellement, etc.

professionnels des carrefours peut mettre en lumière des besoins considérés préalables au besoin d'aide à l'insertion en emploi. En effet, les participants à l'étude ont fait part du fait que l'évaluation des besoins (en matière d'aide à l'emploi) débouche relativement fréquemment sur le constat que des besoins considérés préalables à l'emploi ne sont pas comblés.

La première chose c'est vraiment de faire la cueillette de ces besoins-là. La plupart du temps faut voir c'est quoi les bases, la base. Est-ce que les besoins primaires sont comblés? Ensuite, est-ce que l'entourage pour eux... les supporter aussi. Est-ce qu'ils ont tout ce qu'il faut pour démarrer leur projet tu sais? Fait qu'on part vraiment tout le temps de la base.

Les résultats que nous avons obtenus dans notre étude mettent en lumière deux types de réponses à ces besoins considérés comme préalables à l'emploi lorsqu'ils résultent de l'évaluation effectuée par les professionnels du service d'accueil.

3.1.2 Les réponses aux besoins préalables à l'insertion en emploi

Considérant qu'un nombre significatif de jeunes se présentent au carrefour dans le désir d'intégrer le marché du travail tout en éprouvant des problèmes qui rendent manifestement plus difficile leur insertion en emploi (problème de logement, de consommation, insécurité alimentaire, etc.), une première réponse de l'organisation à cette réalité passe donc du côté de la mise en œuvre de *projets spéciaux d'accompagnement*. Ces projets sont articulés à partir de mesures ou programmes d'accompagnement en partenariat avec des autorités publiques provinciales, fédérales ou municipales. Dans ces projets spéciaux, les professionnels des carrefours jeunesse-emploi prennent un rôle d'accompagnement préemploi en s'engageant durant une période de temps préalablement définie avec un nombre restreint de jeunes dont les caractéristiques objectives et subjectives de vie leur permettraient difficilement d'accéder au marché du travail. Dans ces projets spéciaux, l'accompagnement est plutôt centré sur le « faire vivre pour aller vers ». Les professionnels font vivre des expériences de vie de groupe (un chantier de travail, un voyage, etc.). Au terme de l'expérience, le but de ces projets spéciaux est de rendre les jeunes capables, de s'engager dans un programme de formation professionnelle (raccrochage scolaire ou retour aux études). Plus loin dans ce chapitre, seront abordés les

éléments caractéristiques de cet accompagnement dans le cadre des projets spéciaux dont le plus important est celui de Jeunes en action, mis en œuvre dans une très grande majorité des carrefours jeunesse-emploi de la province.

L'autre réponse, mise en œuvre cette fois par les professionnels eux-mêmes, consiste à répondre aux besoins directement et/ou à référer à des ressources extérieures à l'organisation. Ainsi, les échanges initiés lors de la consultation en « libre-service accompagné » entre le professionnel au service d'accueil et le jeune peuvent se transformer en un second type d'intervention où le professionnel se trouve davantage en posture d'action et propose de répondre aux besoins selon l'urgence. *« Quand on fait de l'évaluation de besoins, c'est beaucoup d'y aller par l'urgence de la personne. Si elle a aucun revenu, la première action, c'est de faire une demande d'aide sociale. »*

Les entretiens effectués, particulièrement dans les carrefours situés dans les centres urbains de haute densité, font voir qu'il s'agit là d'une dimension non négligeable du travail des professionnels des carrefours et d'une partie prenante du processus d'accompagnement.

Si un jeune a 27 ans, et bon, il a un problème d'alimentation, c'est sûr que moi je vais tenter de l'accompagner pour régler peut-être ses besoins de base, parce qu'on a des cartables de ressources, on se doit de connaître aussi les ressources du milieu, de notre secteur. [...] Quand on les rencontre à l'accueil, c'est de voir c'est quoi leurs besoins prioritaires. S'ils viennent ici pour une raison d'emploi, on se rend compte en discutant avec eux que la priorité n'est pas là pour l'instant. Tu peux pas te chercher un emploi si tu as pas mangé ça fait trois jours, ça marche pas. [...] Alors on va intervenir avec les besoins pressants et dépendamment de la ressource, on va faire un suivi avec ce jeune-là.

Autrement dit, pour les participants à l'étude, l'aide et le soutien visant à combler des besoins préalables à la recherche d'emploi font partie du processus d'accompagnement vers l'emploi. Dès lors, accompagnement social et accompagnement vers l'emploi se confondent, le processus débutant tout simplement là où un besoin non comblé crée des préjudices.

Il n'a pas son NAS, et il ne peut pas aller chez sa mère pour aller chercher son certificat de naissance ou rien, il faut s'en occuper. Faut jouer à la mère de nos clients. J'ai déjà été acheter de la nourriture à quelqu'un, du dépannage [...] Le jeune n'a pas d'argent pour faire l'épicerie. Quelquefois, il faut les aider pour compléter leur demande pour leur carte d'assurance-maladie, tout ça. Quelquefois, on part vraiment de loin.

Les entretiens menés auprès des professionnels ont également permis de déceler un certain malaise ou, à tout le moins, une certaine interrogation sur le sens du rôle du professionnel des carrefours jeunesse-emploi. Cette interrogation semble être liée au fait qu'ils soient confrontés à la fréquentation des services de l'organisation par un certain nombre de jeunes qui présentent des obstacles préalables à l'insertion au marché du travail.

J'étais rendue à 10 rencontres pis je m'apercevais que je prenais la voie du soutien psychologique. Et la personne ne voulait pas être référée à un psychologue. Donc là, je n'étais pas très à l'aise, et je ne savais pas si c'était dans la mission du carrefour, j'étais un peu dépassé.

Par ailleurs, lorsque les données issues de l'évaluation des besoins permettent de constater que les besoins antérieurs à la recherche d'emploi sont comblés, la personne est conviée à un autre niveau d'accompagnement qui prend en compte les questions plus directement reliées à l'emploi. Ce second niveau d'accompagnement s'articule autour des services individualisés d'aide à l'emploi et/ou d'aide à l'orientation. L'accompagnement demeure un processus volontaire et suivi dans le temps que le jeune, devenu usager des services, choisit volontairement d'utiliser.

Alors cette clientèle-là qui se cherche une jobine d'urgence, après que t'as comblé le besoin d'urgence, tu demandes : t'aurais-tu le goût de retourner à l'école pour te trouver quelque chose de plus solide?

3.1.3 L'accompagnement individualisé

À moins que le jeune n'ait signifié explicitement son désir de ne pas se prévaloir d'un service individualisé au moment où il vient chercher de l'information sur les emplois disponibles, un suivi individualisé pour l'aide à la recherche d'emploi et/ou l'aide à l'orientation lui sera proposé. *« Moi, je suis conseillère en emploi. J'accompagne les jeunes soit pour l'exploration de professions, soit pour la recherche d'emploi. »*

Les entretiens menés pour la présente étude montrent que les actions mises en œuvre par les professionnels des carrefours jeunesse-emploi se déploient en fonction de deux postures professionnelles spécifiques : conseiller en emploi et conseiller en orientation. Ces fonctions servent de cadre pour l'exercice d'un certain nombre d'actes professionnels, notamment ceux réservés aux conseillers d'orientation. Par ailleurs, lors des entretiens, il a été possible de constater que les professionnels prenaient particulièrement soin de justifier les activités qui étaient les leurs, particulièrement dans le contexte du service-conseil centré sur l'orientation professionnelle où l'appartenance ou non à un ordre professionnel détermine les types d'activités exercées et la nature des échanges entretenus avec le jeune client du service.

Moi ce que je fais, c'est surtout par rapport à la recherche d'emploi, parce que je ne fais pas de... d'orientation professionnelle. Je ne suis pas un C.O. J'ai une formation en orientation, mais je ne fais pas partie de l'ordre donc je ne fais pas de processus d'orientation mais je fais de l'exploration professionnelle. (...). Je leur donne de l'information, je les aide à faire leur choix.

Les professionnels utilisent certains outils pour connaître des aspects du jeune qui ne sont pas toujours apparents ou évidents. Ces outils peuvent prendre la forme de tests d'intérêt ou de personnalité servant par exemple à déterminer le profil dominant du jeune, en démontrant s'il est davantage artistique, créateur, investigateur etc. De tels outils aident à connaître le jeune davantage et le révéler à lui-même. Pour le professionnel, ces outils fournissent des occasions d'alimenter des discussions et de parfaire la connaissance que le jeune a de lui-même et de ses aspirations, parfois enfouies. Pour leur part, parmi leurs activités réservées, les conseillers en

orientation membres de l'ordre professionnel des conseillers en orientation ajoutent l'administration de divers tests standardisés et mesures d'orientation.

Ces outils, largement utilisés par ceux et celles autorisés à les administrer, semblent servir au moins autant de complément ou de soutien au processus d'accompagnement vers l'emploi qu'à définir un agir professionnel distinct.

C'est des rencontres individuelles, clarification du choix professionnel. Des processus d'à peu près 4 ou 5 rencontres. On faisait... un bilan des buts professionnels... leur cheminement. On utilise beaucoup les tests psychométriques pour avoir une image à l'extérieur de la personne. Pis après, l'exploration des formations.

Ainsi, même s'ils font référence à deux services distincts (aide à l'emploi et aide à l'orientation), il semble que dans les faits, mis à part pour les actes réservés aux seuls détenteurs d'un permis de pratique de conseiller en orientation, les interventions menées par les conseillers en emploi et les conseillers en orientation se ressemblent, notamment en ce qui a trait à l'information sur les programmes de formation.

On regarde le marché du travail, explore les métiers, on regarde les formations par la suite. Est-ce que c'est de la recherche d'emploi, retour aux études? Si c'est un retour aux études, alors quelles sont les étapes pour y arriver?

On peut penser que, dans les faits, les échanges entre le conseiller et le jeune client des services sont centrés sur le désir de ce dernier d'améliorer sa situation personnelle. Les données recueillies nous montrent que le contenu des échanges peut faire référence à la formation professionnelle à un moment, à l'insertion en emploi à un autre moment, et ce, indépendamment du type de service individualisé (orientation ou emploi) offert au jeune et au sein duquel se déroulent les échanges.

Quelquefois, ça vise une réorientation, mais quelquefois, ils ne veulent pas retourner à l'école et veulent savoir, avec leur formation, ce qui est connexe à leur domaine. Alors la démarche peut mener à l'emploi ou à un autre emploi.

Au cours des entretiens, nous avons remarqué que les discours des professionnels étaient nettement plus abondants et plus détaillés sur le plan des échanges au sujet de l'offre de programmes de formation professionnelle que de l'offre d'emploi locale. Dans les faits, il semble que les professionnels des services individualisés d'aide à l'emploi consacrent une partie importante de leurs échanges avec les jeunes sur la formation professionnelle davantage que sur les opportunités d'emploi sur le territoire. Il nous semble qu'il s'agit là d'une praxis développée par les professionnels de façon autonome davantage que d'une réponse à une demande formulée explicitement par les jeunes utilisateurs des services d'accompagnement individualisés. Il est possible de penser que dans le contexte largement démontré d'un alourdissement du profil des clientèles en situation ou à risque d'exclusion, il s'agit, à certains égards, d'une adaptation du rôle des professionnels des carrefours jeunesse-emploi. En tant que professionnels de l'insertion en emploi, ceux-ci semblent également jouer un rôle d'informateur et de soutien pour le retour aux études des jeunes en situation ou à risque d'exclusion.

C'est sûr que c'est vers l'emploi, c'est à long terme. La plupart du temps, parce qu'ils vont avoir à faire une formation de deux, trois ans avant d'intégrer un emploi. Alors, pour nous, notre cheminement s'appelle : le cheminement vers la formation. C'est plus de l'accompagnement vers la formation.

Il nous semble s'agir ici d'une des découvertes importantes de notre étude. À plusieurs reprises dans les entretiens, il a été possible d'entendre ce discours sur l'accompagnement vers l'emploi comme prenant la forme d'un accompagnement vers l'insertion dans la formation professionnelle.

3.1.4 Le suivi

On le sait, l'accompagnement vers l'emploi ne constitue pas un service ponctuel. Il prend plutôt la forme d'une démarche qui s'étale dans le temps, à travers une réflexion partagée entre un

professionnel et un jeune au sujet de sa participation au marché de l'emploi et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Dans la présente recherche, il a été demandé aux professionnels de décrire les modalités de suivi de leur clientèle. Autrement dit, une fois qu'un jeune accepte de participer à une démarche d'accompagnement, comment la relation initiée se déroule-t-elle dans le temps? Quels sont les contenus d'échange qui marquent les rapports entretenus avec les jeunes accompagnés?

Au cours des entretiens, les professionnels se sont abondamment exprimés sur les difficultés liées au suivi de la clientèle. Les résultats obtenus montrent deux cadres distincts dans lesquels se déroulent les activités liées au suivi de la clientèle. D'une part, il y a le suivi de type régulier, associé à l'accompagnement en service-conseil individualisé. D'autre part, il y a aussi le suivi associé à l'accompagnement dans le cadre des projets spéciaux, suivi qui sera abordé plus en détail dans la section consacrée aux projets spéciaux d'accompagnement. Toutefois, dans les deux cas, le suivi de la clientèle est rapporté comme un aspect plus difficile du travail d'accompagnement.

Le suivi de la clientèle effectué dans le cadre des services réguliers concerne essentiellement le suivi des actions convenues au plan d'intervention. Il s'agit pour le professionnel de saisir où en est rendue la personne dans l'accomplissement de ses démarches. Ce suivi systématique semble être effectué à des moments variables. *« Moi je m'assure toujours d'un suivi, peu importe le type de dossiers. C'est sûr qu'après 12 semaines, il y a un suivi qui est fait là, sûr, sûr. »*

L'échange est alors centré sur la situation d'emploi du jeune accompagné. Si le jeune est toujours sans emploi, le professionnel offre systématiquement son aide.

On vérifie s'ils sont au travail et s'ils ont besoin d'aide. D'après les réponses qu'on a, soit on donne un rendez-vous ou on prend note où ils en sont rendus. Ce ne sont pas des suivis très élaborés.

Dans les faits, certains professionnels ont surtout parlé du problème du rappel des rendez-vous qui rend plus difficile le travail de suivi de la clientèle. Selon la majorité des personnes interrogées, les jeunes ne font pas preuve de régularité dans leurs rendez-vous.

Certains viennent comme ça, pour des besoins ponctuels. Je leur offre de les suivre, et de les rencontrer une 2^e fois pour voir quels sont leurs besoins et ce que je peux faire pour eux. Ils prennent un rendez-vous, puis ils ne viennent pas.

Quelquefois, j'appelle quelqu'un pour le rencontrer parce qu'il ne téléphone pas. Remet, remet, remet. Souvent, ça parle beaucoup.

Bien qu'il puisse représenter un aspect plus exigeant du travail d'accompagnement, le suivi de la clientèle est rapporté comme un élément caractéristique de l'approche des carrefours jeunesse-emploi.

Parce que les jeunes ils viennent une fois, après ça, ils sont rappelés plein de fois. Il faut maintenir un lien avec eux.

Selon les professionnels rencontrés, trois facteurs permettent d'expliquer les difficultés reliées au suivi de la clientèle : les conditions objectives de vie des jeunes, leurs perceptions d'eux-mêmes et/ou du marché du travail ainsi que la nature des services d'accompagnement qui leur sont offerts.

En effet, la situation actuelle de l'emploi figure parmi les facteurs associés à la difficulté d'effectuer un suivi à plus long terme de la clientèle. Ainsi, dans le cadre du plan d'action élaboré avec l'aide de son conseiller, un jeune aura pu faire le choix de retourner aux études pour compléter sa formation de niveau secondaire, mais ne pas le mettre en œuvre parce qu'il aura trouvé un emploi, entretemps. De même, les jeunes accompagnés par les professionnels des carrefours jeunesse-emploi sont parfois confrontés à d'autres problèmes, plus immédiats, qui les rendent moins disponibles pour s'engager.

S'il y a d'autres problèmes en arrière qui sont plus importants à régler, comme un problème de toxicomanie, ou il a vraiment un conflit avec son conjoint, ou d'autres choses qui fait qu'il n'est pas disponible complètement, ça, habituellement, ça tient pas la route très longtemps.

Toutefois, selon les personnes rencontrées dans le cadre de notre étude, la perception qu'a le jeune de son insertion en emploi et des démarches à mettre en œuvre pour y arriver constitue le facteur le plus déterminant de son engagement dans une démarche d'accompagnement. En effet, pour que les jeunes s'engagent à plus long terme avec un conseiller, il faut d'abord qu'ils en voient la pertinence.

Ce qui est le plus difficile avec les jeunes c'est de garder le contact. Il avait un besoin précis le jeune, tu sens toi, tout de suite dans ta tête, que ce serait le fun de continuer le suivi pour l'année, peut-être voir autre chose, ou explorer davantage. Ben lui, il arrête, il ne te redonne plus signe de vie. T'as beau envoyer des courriels, pas de réponses.

Lorsque l'insertion en emploi ne représente pas une priorité pour le jeune usager des services d'accompagnement, le suivi devient encore plus difficile pour le professionnel, dont l'activité se pose en concurrence avec l'ensemble des distractions de la vie quotidienne.

Il y en a beaucoup qui manquent les rendez-vous. L'été, c'est super difficile, là il fait beau, et on fait compétition avec le soleil pis la terrasse. Il y a même des périodes où c'est : il pleut, je ne viendrai pas parce qu'il faut que j'attende l'autobus. Ou sinon : il fait soleil, je ne viendrai pas parce qu'il fait beau et j'ai quelque chose d'autre à faire. [...] On dirait qu'il y a toujours une raison pour ne pas se présenter.

Enfin, pour d'autres, certains jeunes peuvent ne pas se présenter aux rencontres de suivi parce qu'ils n'osent affirmer clairement qu'ils n'y sont pas intéressés. « Ça peut être un jeune qui est gêné de dire qu'il ne veut plus continuer. »

Au-delà des conditions objectives de vie des jeunes et de leur degré d'engagement dans une démarche visant l'insertion en emploi, plusieurs professionnels parmi ceux rencontrés associent les difficultés reliées au suivi de la clientèle aux caractéristiques mêmes des services réguliers d'accompagnement.

Ainsi, pour plusieurs, la question de la gratuité des services d'accompagnement favorise l'absentéisme aux rendez-vous pourtant planifiés avec les jeunes. La situation est alors comparée avec celle prévalant dans les agences privées offrant des services similaires.

Je pense que le taux d'absence est élevé parce qu'il n'y a pas de frais qui sont associés. C'est sûr que si, en pratique privée, j'étais conseiller assis dans bureau, ben les personnes paient 80\$ de l'heure pis c'est ça. Souvent il y a une petite entente que s'ils ne se présentent pas, il faut qu'ils paient quand même.

L'argument financier est également invoqué, à l'inverse, du côté des jeunes usagers des services. Plusieurs professionnels associent les difficultés reliées au suivi de la clientèle au fait que les jeunes qui en bénéficient « ne reçoivent pas d'allocations pour ça. » Selon eux, les jeunes visés par les services d'accompagnement vers l'emploi sont déjà aux prises avec des difficultés importantes et leur situation est précaire. Un engagement réel dans une démarche d'insertion serait alors facilité par un incitatif financier. La situation est notamment comparée avec les conditions offertes dans des projets spéciaux d'accompagnement assortis quant à eux d'une allocation financière versée aux participants.

Enfin, pour quelques personnes rencontrées, les difficultés reliées au suivi peuvent être associées à la nature du service d'accompagnement, lequel ne correspond pas toujours aux attentes des usagers des services.

Je leur explique c'est quoi mon rôle, comment ça va se passer, à quoi ça va ressembler, après 4 ou 5 rencontres. Mais ils ne vont pas tout le temps me dire que ce n'est pas ce qu'ils imaginaient. Ils aimeraient mieux que je leur dise : va-t'en en comptabilité. Ça va

être plus facile pour eux car ils n'ont pas besoin de prendre une décision. [...] C'est peut-être quelque chose qui va leur plaire moins.

Ainsi, on peut voir que l'accompagnement des jeunes usagers des services d'insertion en emploi passe donc par des mesures diverses et l'évaluation est souvent préalable à un suivi individuel. Certaines interventions répondront donc aux besoins des jeunes par le biais de rencontres individuelles en face à face. Des activités d'exploration, de connaissance de soi et d'autres sont effectuées selon les besoins présentés. Certains jeunes, s'ils répondent aux critères d'admission, peuvent être dirigés vers des mesures d'accompagnement qualifiées de « projets spéciaux ».

3.2 Les projets spéciaux d'accompagnement

Tel que mentionné précédemment, les carrefours jeunesse-emploi offrent des projets spéciaux d'accompagnement en parallèle avec les services réguliers d'aide à l'emploi. Il s'agit des initiatives de Chantiers urbains, de plateaux de travail, de la mesure Idéo 16-17, etc., lesquels impliquent généralement un partenaire financier externe (services publics de l'emploi, municipalité, gouvernement fédéral, secrétariat à la jeunesse, etc.). Ces projets spéciaux visent généralement à offrir une alternative aux services réguliers. Ils conviennent particulièrement aux jeunes qui, par exemple, éprouvent plus de difficulté à se mettre en mouvement et à se maintenir en emploi à long terme.

Bien que différents projets spéciaux puissent prendre forme localement dans l'un ou l'autre carrefour jeunes-emploi d'un territoire, le projet d'accompagnement le plus répandu est celui de la mesure Jeunes en action, mesure dite d'accompagnement financée par les services publics de l'emploi et mise en œuvre localement dans la majorité des organisations du Québec. L'offre locale d'un carrefour jeunesse-emploi en matière de projets spéciaux d'accompagnement dépend aussi de l'offre de service des autres organismes communautaires d'insertion en emploi œuvrant sur le même territoire. À ce titre, il a été possible de constater dans la présente étude que les organisations situées en milieu rural ou semi-rural présentent généralement une offre de services plus diversifiée en matière de projets spéciaux d'accompagnement que ceux situés dans les

centres urbains où se côtoient plusieurs organismes communautaires œuvrant dans le champ de l'insertion en emploi.

Dans notre recherche, nous avons donc cherché à distinguer les caractéristiques communes de l'agir des professionnels engagés dans le cadre de ces différents projets spéciaux d'accompagnement, dont la mesure Jeunes en action représente la forme la plus répandue. Ces projets spéciaux sont d'abord caractérisés par le fait que les jeunes qui y sont inscrits passent d'un statut de *bénéficiaires* des services d'un carrefour, à celui de *participants* dûment inscrits dans une démarche d'accompagnement structurée se déployant dans le temps. Deux dimensions distinctes des pratiques d'accompagnement mises en œuvre par les professionnels dans le cadre des projets spéciaux se dégagent des résultats de la présente étude : (1) l'accompagnement visant l'acquisition et le maintien d'une routine de vie et (2) l'accompagnement visant la définition d'un projet de vie incluant le projet professionnel. Ces dimensions de la pratique professionnelle de l'accompagnement apparaissent le plus souvent en simultané, c'est-à-dire que le professionnel intervient tantôt sur un registre, tantôt sur l'autre. Ainsi, il y a des pratiques d'accompagnement social visant l'acquisition d'habiletés sociales de base, l'adoption d'une hygiène de vie générale, la recherche d'un logement correspondant aux besoins du participant, l'engagement dans la pratique régulière d'une activité physique, etc. Puis, ces pratiques côtoient, chez un même professionnel et pour un même participant, des pratiques d'accompagnement nettement plus reliées à l'insertion en emploi telles que des visites accompagnées dans un milieu de travail, l'organisation d'un stage d'observation ou d'expérimentation dans une entreprise, des entretiens avec des gens exerçant un métier pour lequel le jeune manifeste un intérêt, etc.

Le jeune me parlait de son oncle, qui pose des planchers de bois-francs, qu'il aimerait ça, faire de la pose de planchers de bois-francs. Je lui ai dit : viens on va aller visiter L'ÉMOICQ., l'école des métiers et occupations de l'industrie de la construction de Québec. Il a visité l'ÉMOICQ, il a dit : aye, ce serait cool, ça. Parfait, je t'organise un stage d'un étudiant d'un jour là-bas, ça te dirais-tu? Ça le faisait tripper, alors on a essayé ça.

3.2.1 L'accompagnement pour une routine de vie plus structurée

Dans une première dimension de l'accompagnement qu'on pourrait qualifier de préaccompagnement vers l'emploi, le contenu des échanges entre le professionnel et le jeune participant semble être centré sur l'organisation quotidienne de ce dernier.

La majorité du temps, c'est pas stable dans sa vie personnelle. La situation n'est pas stable nulle part. Il y a un peu des crises partout, alors on éteint des feux. On fait un plan d'intervention pour ça.

Dans ce volet de la pratique professionnelle, les intervenants rencontrés ont tous fait part, sans exception, du fait que cet accompagnement visant à aider le participant à structurer son existence ou à installer une routine de vie prenait du temps. « *Mais pour certains, 3 mois ce n'est pas assez. Ça prend 6 mois pour faire ce bout là.* »

Pour le professionnel engagé dans ce type de pratique d'accompagnement, le projet de vie, qui comprend aussi le projet professionnel, prend d'abord la forme d'un projet à faire pour demain, pour après-demain ou pour le mois prochain.

Il y en a que ça va prendre deux semaines On fait un plan d'action et on priorise ensemble. Ça va être des petites actions autant que ça peut être de changer de logement ou d'ouvrir un compte à la caisse.

L'objectif du professionnel est d'aider le jeune participant à structurer son présent à travers un « projet » dont la poursuite l'aidera à s'organiser et à développer ses capacités à devenir acteur de son quotidien. Bref, le jeune n'est donc pas seulement le sujet passif d'une existence dont les conditions se définissent à l'extérieur de lui.

J'arrive, je dis : bon, aujourd'hui, qu'est-ce que tu veux faire par rapport à ton projet de vie? Supposons, ça peut être de planifier un voyage, là, en Europe. Bon. C'est quoi les étapes à franchir pour le faire? Alors là on accompagne surtout pour l'aider à bien structurer son projet. C'est vraiment d'y aller étape par étape. Ne pas franchir

inutilement des étapes. Structurer leurs semaines. Je dis au jeune : Tu vas consacrer un bon avant-midi là-dessus, disons demain. Cet après-midi, tu peux aller t'entraîner.

La plupart des professionnels engagés dans ce type de pratique d'accompagnement nous ont fait part de la nécessité de consacrer suffisamment de temps pour aider le jeune à mieux s'organiser dans sa vie quotidienne avant de pouvoir aller plus loin dans la réflexion sur un possible projet professionnel ou sur des activités d'accompagnement plus près de l'insertion en emploi. Toutefois, d'autres professionnels insistent davantage sur la nécessité d'intégrer dès le début du projet des activités reliées à l'insertion au marché de l'emploi.

Mais moi, je leur demande un à côté aussi, de se trouver un milieu bénévole ou de stage. À ce moment, je ne suis pas présente dans le milieu, mais j'assure un suivi avec la personne responsable du participant.

3.2.2 L'accompagnement pour la définition d'un projet de vie

Les projets spéciaux d'accompagnement, malgré la diversité de leurs formes et de leurs applications, font tous référence à l'établissement d'objectifs reliés à un projet de vie qui inclut un projet professionnel. C'est le *rêve d'avenir* que le professionnel propose de mettre en forme avec le jeune participant, tout comme c'est le cas du professionnel travaillant au sein des services individualisés d'aide à l'emploi.

Dès qu'un jeune a des aspirations, en rêve, moi, ça me donne du jus. Mais si un jeune me dit : je n'ai pas de rêve, alors là... C'est aller travailler sans trop... En tous cas, c'est tout un art! Mais j'en ai pas trop qui ont pas de rêve, heureusement. Parce que ça ferait longtemps je pense que j'aurais peut-être changé de job!

Contrairement aux services réguliers d'accompagnement où le jeune peut en tout temps mettre fin à sa participation au processus d'aide, le jeune engagé dans le cadre d'un projet spécial d'accompagnement *doit* réfléchir sur son rêve, ou, à tout le moins, sur son « goût de faire ». Pour le professionnel, ce désir ou ce goût de faire devient une destination ou un but en fonction duquel des moyens seront déterminés pour permettre de l'atteindre.

Au bout de quelques rencontres, on essaie de bâtir un plan d'action. Parce qu'il faut qu'ils travaillent sur des objectifs qu'on a créés ensemble. Et tout dépendamment des objectifs qu'ils fixent, on va sortir les moyens qui vont avec.

Ainsi, on peut penser que les professionnels œuvrant dans les projets spéciaux ont davantage de latitude pour déterminer le cadre dans lequel la démarche d'accompagnement va se réaliser, notamment lorsqu'il s'agit d'une activité reliée plus directement à l'emploi.

Moi je cherche, c'est quoi le besoin de la personne exactement? Qu'est-ce qu'elle cherche? Est-ce qu'elle a pensé à des endroits où elle voudrait faire un stage? Le nombre d'heures? Ça va être quoi ses limites, ses obstacles? Parce que moi je ne veux pas uniquement impressionner l'employeur, je veux que ça se fasse, que ça réponde au besoin. Alors si la personne a un problème de ponctualité, il faut que ce soit réglé.

Les professionnels que nous avons rencontrés ont été nombreux à nous dire que les projets ou les rêves des jeunes, pour devenir réalité, impliquaient un retour à l'école. « *C'est sûr qu'il y a une grande majorité qui veut aller à l'école, même si Jeunes en action, c'est un programme préparatoire à l'emploi.* » Tout comme c'était le cas dans les entretiens menés auprès des professionnels engagés au sein des services réguliers d'accompagnement, les entretiens auprès des professionnels travaillant au sein des projets spéciaux d'accompagnement ont mis en évidence la place occupée par des échanges et des activités qui visent non pas l'insertion en emploi mais davantage le retour aux études ou la poursuite du cheminement scolaire, passage obligé pour une amélioration durable des conditions d'emploi des participants.

3.2.3 Le suivi des jeunes dans les projets spéciaux

Le suivi des jeunes engagés dans des projets spéciaux diffère de celui effectué auprès des jeunes qui fréquentent les services réguliers d'aide à l'emploi en raison notamment du caractère obligatoire de la participation du jeune tout au long du projet. Comme mentionné précédemment, les projets spéciaux d'accompagnement prennent forme dans le cadre de partenariats impliquant le plus souvent une autorité publique (ministère, autre organisme gouvernemental), laquelle

détermine le cadre financier du projet et les conditions de participation du jeune. De façon générale, la participation à un projet spécial d'accompagnement donne accès à un *bénéfice* pour le jeune qui s'y inscrit. Ce bénéfice peut prendre la forme d'un voyage à planifier, d'un spectacle de musique à organiser, d'un revenu de travail ou encore d'une allocation financière des services publics de l'emploi à titre de participation à une mesure d'employabilité. Ce bénéfice est alors associé à une obligation de participation aux activités du projet durant toute la durée de celui-ci. Considérant qu'elle est mise en œuvre dans toutes les organisations locales, nous nous sommes davantage attardés aux propos des professionnels au sujet du suivi des jeunes participant à la mesure Jeunes en action.

Globalement, un jeune inscrit à la mesure Jeunes en action doit investir environ vingt heures par semaine aux activités déterminées dans son plan d'action. Cette participation peut être associée au versement d'une allocation financière de participation. L'absence de participation aux activités ou aux actions déterminées au plan entraîne donc le risque de perdre l'allocation. *« Quand les gens sont ici, c'est un 20 heures d'investissement. Et si tu ne viens pas, si tu ne participes pas, on est dans l'obligation d'annuler ta participation. »*

Le contrôle de la participation aux activités représente donc la première caractéristique spécifique du suivi effectué par les professionnels engagés dans les projets spéciaux d'accompagnement. *« Si le jeune était pas là [...] je lui envoyais une lettre comme convenu. Regarde, si tu te présentes pas tel jour telle heure, je devrai aviser ton agente, ton intervenante. Il se présentait. »*

Considérant que le projet Jeunes en action offre une allocation financière mensuelle relativement importante, nous avons présumé au départ que la présence des jeunes au projet durant une vingtaine d'heures par semaine ne posait pas de problèmes particuliers aux professionnels qui les accompagnent. Or, les propos de ces derniers ont plutôt fait ressortir le contraire. Là encore, le travail associé au suivi de la participation des jeunes, pourtant obligatoire, a été décrit comme relativement exigeant et entraînant un certain nombre de questions sur les finalités de l'accompagnement professionnel dans le contexte des projets dits de préemployabilité financés par les services publics d'emploi.

Par conséquent, tout comme dans les services réguliers, les professionnels engagés dans les projets spéciaux se sont donné des mécanismes pour encadrer le suivi de la participation. Ces mécanismes font référence généralement à un nombre défini d'avertissements donnés au jeune qui ne se présente pas aux activités du projet avant son exclusion éventuelle et le retrait subséquent de son allocation financière de la part des services publics de l'emploi. Dans les faits cependant, la plupart des professionnels nous ont fait part de la distance entre les règles telles qu'établies et leur application dans la réalité, faisant voir une souplesse relativement importante sur le plan de la gestion des absences aux activités du projet.

On s'est donné des règles de fonctionnement [...] Premier manquement, une petite lettre pour l'aviser [...] Deuxième absence : une rencontre. Puis troisième absence, c'est la fin de Jeunes en action. [...] Le troisième manquement, c'est vraiment juste quand ça marche plus, on n'a plus de nouvelles.

Or, si les professionnels des services réguliers d'aide à l'emploi associent, entre autres, les difficultés liées au suivi des jeunes au fait qu'il n'existe pas d'incitatifs financiers favorisant leur engagement dans une démarche d'accompagnement qui se déploie dans le temps, les professionnels engagés pour leur part dans les projets spéciaux impliquant une allocation de participation sont doublement confrontés à cette situation d'une faible participation aux activités du projet. Plusieurs nous ont fait part des facteurs qui, de leur point de vue, peuvent compromettre la participation des jeunes. Fondamentalement, l'identification de ces causes ou facteurs liés au non-engagement des jeunes *malgré* les incitatifs financiers prévus dans le projet Jeunes en action permet, à notre avis, de donner un sens aux comportements de non-participation sans pour autant remettre en question la pertinence des pratiques mises en œuvre par les professionnels. En fait, ces facteurs font référence à autant de conditions préalables à l'engagement des jeunes envers eux-mêmes qu'envers les autres.

Ils ont pas eu de valeurs d'engagement de la part de leurs parents. Papa va aller te porter, là, pis finalement, ça me tente plus, organise toi tout seul. Alors comment feraient-ils pour s'engager envers la société, envers les gens?

Ainsi, pour certains, des éléments de culture générationnelle ajoutent une difficulté supplémentaire au travail d'accompagnement en encourageant des attitudes qui vont à l'encontre du processus de l'accompagnement vers l'emploi « *Ils ont tellement été habitués et là, c'est un gros débat de société, mais ils ont été habitués à ce que leur parents fassent pour eux.* »

3.3 Les attitudes et les savoir-faire de l'accompagnement

Lorsque les professionnels décrivent leurs fonctions, ils ne manquent pas de préciser également la façon dont ils se comportent dans la mise en œuvre de leur rôle d'accompagnement. Globalement, quatre attitudes ou manières d'être avec la clientèle apparaissent largement partagées par les professionnels rencontrés. Parmi ces attitudes valorisées figurent : (1) la croyance dans le potentiel et les forces du jeune accompagné, (2) la capacité d'aider un jeune à se connaître lui-même et à connaître ses désirs, (3) le respect de son rythme pour définir et atteindre ses objectifs et (4) le souci de ne pas poser des actions à la place du jeune. Ces attitudes se traduisent à leur tour en fonction de deux types de savoir-faire ou compétences professionnelles : (1) la capacité du professionnel à établir une relation significative avec le jeune utilisateur des services (l'accrochage relationnel) ainsi que (2) sa capacité à établir un plan d'action le mieux adapté possible à la situation unique de chacun.

3.3.1 Révéler au jeune qui il est et ce qu'il désire, respecter son rythme, croire en son potentiel, le laisser agir par lui-même

Pour les professionnels que nous avons rencontrés, un soutien et un accompagnement efficace ne seront possibles que si le professionnel s'adapte au jeune, en cherchant à prendre en compte ses particularités, son individualité propre. À plusieurs reprises, les professionnels nous ont mentionné l'importance de ne pas tenter de *changer* le jeune, insistant plutôt sur la nécessité de s'ajuster à celui-ci et à ce qu'il considère avoir besoin, et ce, à son rythme. Ici, les désirs du jeune sont considérés comme préalables à une démarche d'accompagnement. Pour les participants rencontrés, si on veut que le jeune se mette en action, rien ne sert de l'encourager à s'engager dans une démarche qu'il ne veut pas réellement faire. « *Tu veux pas aller à l'école? Ok, vas-y pas. Maintenant, qu'est-ce que tu veux faire?* »

Les professionnels ont la difficile tâche d'encourager l'expression et la découverte des désirs, tout en aidant les jeunes à faire preuve de réalisme dans leurs exigences et attentes. Il s'agit de les conscientiser à la réalité du monde du travail sans décourager leurs aspirations. Faire « trancher » un jeune sur ses critères et l'amener à faire des compromis représente un défi inhérent à la tâche.

Ils viennent me voir et me disent : moi je veux de la créativité, je veux de la liberté. Mais souvent ils veulent aussi avoir un revenu qui est décent. [...] Ils ont besoin de liberté dans leur horaire, mais en même temps ils veulent une stabilité au niveau du salaire. Alors c'est quelque chose qui n'est pas évident.

Ils vont me demander que ce soit court, mais là, des diplômes express, c'est limité. Ou bien ils veulent une formation qui est à temps partiel, qui se donne de soir. Là c'est plus difficile.

Respecter les désirs du jeune peut également être un obstacle en soi au travail d'accompagnement. En effet, il arrive que l'intervenant décèle un besoin particulier chez le jeune, mais que ce besoin ne corresponde pas à ce que veut le jeune. Ainsi, malgré le fait que l'intervenant voie l'importance de travailler un aspect en particulier, il se peut que le jeune refuse de travailler ce même aspect. Le travail d'accompagnement en devient donc plus complexe et peut embêter l'intervenant. « *C'est un défi parce que ça nous dérange beaucoup, en tant qu'intervenant et accompagnateur, cet aspect là. Quand tu sais que tu accompagnes quelqu'un à aller se planter, là. »*

Selon eux, les professionnels ont le mandat de saisir *qui* est ce jeune devant eux, en le questionnant et en tentant de le faire parler. L'objectif est de connaître ses désirs ou si ses désirs sont plus ou moins définis, il faut l'aider à les lui révéler. Ce faisant, le respect du rythme impose parfois de mettre fin à la relation d'accompagnement, lorsque le professionnel constate que le jeune n'est pas totalement prêt à s'activer dans une démarche. « *Ben regarde, t'as ton bout à*

faire. Fais ton bout pis rappelle-moi. Six mois après, il me rappelle là. Ok, viens me voir! Alors en ayant cette latitude là, ça permet vraiment de les aider. »

Selon eux, il faut accepter qu'il y ait des retours en arrière ou des arrêts, tout en résistant à la tentation de « devancer » le jeune et de ne pas « faire à sa place ». Parallèlement, plusieurs professionnels rencontrés ont insisté sur l'importance de laisser voir au jeune qu'il n'a pas de pression à s'engager dans une démarche en particulier, que l'intervenant est là pour lui proposer des options et non pas pour les lui imposer.

Toutefois, certains ont mentionné que le respect du rythme du jeune ne doit pas non plus mener à une inaction prolongée, faisant voir l'importance d'être en mesure de juger lorsque le temps est venu, de « pousser » le jeune un peu vers son insertion.

Faut que tu travailles! Quelquefois, il faut danser avec notre client, quelquefois, c'est lui qui doit danser. Je lui dis : écoute, faut passer à autre choses, là on a fini de te suivre, là. Maintenant, tu vas me suivre un peu.

Lorsque nous les avons interrogés davantage sur cette importance qu'ils accordent au respect du rythme, les professionnels ont à chaque fois mis en relation le fait de « menacer » le jeune en insistant pour qu'il s'engage dans une démarche et l'adoption d'une « attitude d'autorité » rendant impossible à leurs yeux un réel processus d'accompagnement. Cette distinction claire dans les discours rapportés de la part des professionnels nous apparaît également liée à l'idée de marquer une distinction nette avec l'agent des services publics de l'emploi ou une autre figure d'autorité (un parent, un enseignant, etc.).

Moi, je n'ai aucune autorité. Je ne suis pas à l'école, donc je n'exige pas qu'ils soient ici nécessairement. Je ne suis pas un parent, donc des fois ça peut être facilitant. [...] Je n'oblige rien, je n'ai aucun rôle d'autorité, c'est plus facile. Donc, je gagne plus la confiance rapidement.

Le discours des professionnels au sujet des attitudes qu'ils valorisent dans leur travail auprès des jeunes semble donc montrer en même temps leur désir de se dissocier du rôle lié à l'agent des services publics de l'emploi

On n'a pas les mêmes fonctions. L'autre, c'est : donne-moi tes papiers pour prouver que tu es en situation de besoin. C'est une autre dynamique. Quand ils arrivent ici, ils sont vraiment dans un climat de pouvoir dire : j'ai besoin d'un coup de main.

Les personnes ayant participé à l'étude ont également souvent mentionné l'importance de ne jamais invalider la personne afin de lui faire croire en son propre potentiel, ce qui suppose que le professionnel ait lui-même confiance dans le potentiel du jeune qu'il accompagne. Selon eux, il n'appartient pas au professionnel de « décider » si le jeune est à la hauteur ou non de ses désirs. Les participants mentionnent alors user de doigté, questionner, explorer les désirs du jeune et se placer plutôt dans une position permettant de les aider à développer leur rêve.

Tu dis pas à un client « ça marche pas, tu ne réussiras pas, t'as toujours eu de la misère à l'école. » Tu lui dis « Ok, on va prendre ça étape par étape. Première étape, tu vas essayer ton test. Après ça, viens me revoir ». Tu sais, là au moins c'est positif.

Parallèlement, des professionnels interrogés dans notre étude se sont dits pour leur part souvent confrontés au fait que les jeunes qui se présentent à eux ont une conception plus ou moins réaliste de la faisabilité de leurs « désirs » relativement à l'insertion au marché de l'emploi.

Souvent ils sont pas super réalistes parce qu'ils veulent... En fait il y a deux critères : ils veulent un bon salaire, mais ils ne veulent pas aller à l'école longtemps. « J'aimerais ça faire un DEP, un cours qui va durer un an et gagner cinquante mille. »

Enfin, les données recueillies montrent que les professionnels de l'accompagnement dans les carrefours jeunesse-emploi accordent une grande importance au fait de ne pas *faire les choses à la place du jeune*. Selon eux, il importe d'agir de façon à laisser le plus d'autonomie possible aux jeunes pour favoriser leur engagement et les aider à devenir davantage acteurs de leur propre

existence. Le fait de prendre en charge les jeunes qu'ils doivent accompagner peut s'avérer un piège aux dires des professionnels interrogés. Non seulement cette façon de faire n'est pas aidante, mais elle tend aussi à épuiser l'intervenant.

Plus tu entreprends, plus tu es impliqué dans ton projet, bien automatiquement plus tu es engagé. Puis c'est le rôle aussi de la personne qui encadre le projet, qui est intervenant de dire : « ben moi faut que je laisse la place aussi à mes jeunes pour qu'ils entreprennent. »

Souvent, l'autre méthode, de plus prendre en charge est épuisante, pis est plus ou moins efficace.

3.3.2 L'accrochage relationnel

Les entretiens nous ont appris que le fait de créer une relation significative avec le jeune n'est pas toujours facile et prend du temps. Un participant utilise le terme « trouver l'élan pour aller vers eux » afin d'illustrer cette nécessité de rejoindre le jeune, de l'accrocher, de créer un lien avec lui. Pour ce faire, les participants utilisent différentes stratégies qui ont en commun de provoquer un échange sur un autre plan que celui du rapport à l'emploi. Par exemple, certains s'informent des conditions de logement des jeunes utilisateurs des services et suggèrent une aide dans ce champ, facilitant ainsi l'établissement d'un lien. « *Tu payes combien de loyer? Parfait. Ici on fait ça, si t'as des problèmes pour ça, tu peux m'en parler, j'ai des soumissions, je connais pas mal d'organismes. Ça peut t'aider.* »

Ou encore, dans les services réguliers d'accompagnement, lorsque la situation s'y prête, certains proposent au jeune « d'aller fumer une cigarette dehors » et se servir du cadre d'une discussion plus informelle pour favoriser l'établissement d'un lien. D'autres, engagés dans le contexte plus structuré des projets spéciaux, peuvent proposer par exemple la pratique d'une activité sportive dont le jeune est adepte (ex. : badminton, hockey). Pour les professionnels, ces activités partagées permettent aux jeunes de les voir sous un angle différent. « *Parce que là, il me voit autrement. Il voit que je suis plus accessible peut-être que l'intervenant juste assis dans le bureau, front to front* ».

Ainsi, plusieurs participants ont révélé explorer des sujets plus personnels en dehors de la question de l'emploi dans leurs échanges avec les jeunes afin de rendre possible une certaine proximité avec ceux-ci. Encore ici, tout est prétexte à créer le lien. Il ne s'agit pas que de parler uniquement d'emploi, mais de tout sujet de préoccupation. *« Pis tout est prétexte à entrer en lien avec eux autres. Mieux les connaître. Y a-t-il autre chose? Peine d'amour? Alors là, tout se développe dans le fond. »*

Enfin, plusieurs professionnels, notamment ceux engagés dans les projets spéciaux, ont fait part de l'importance d'une dimension ludique dans les échanges pour favoriser l'établissement d'un lien avec les jeunes. Autrement dit, avoir « du fun » avec un jeune qu'on est chargé d'accompagner aide à créer le lien, le plaisir dans les rencontres devient alors un ingrédient important pour réussir l'accrochage relationnel

On a du fun, on rit beaucoup! Les jeunes s'accrochent par ça, ils se font du fun. Des fois on va donner un atelier, pis là ça se met à dérapier. On fait des « jokes », on laisse de la place au plaisir.

Pour les professionnels interrogés, l'établissement d'un lien significatif avec les jeunes accompagnés passe fondamentalement par leur capacité à leur démontrer qu'ils sont importants pour eux. À ce titre, plusieurs ont déclaré exercer un métier comportant une forte dimension d'engagement personnel.

Mais bien des gens qui se sentent seuls, qui se sentent pas considérés tu sais. Fait que de s'intéresser à eux, de leur faire comprendre que leurs besoins, leur propre personne nous tient à cœur puis on veut les aider.

Les professionnels rencontrés nous ont fait part du fait que plusieurs jeunes qui côtoient les carrefours jeunesse-emploi vivent de la solitude. Leur accorder du temps et s'intéresser à eux peut les aider en faisant en sorte qu'ils se sentent compris. Le lien de confiance s'établit alors beaucoup plus facilement. Plus encore, quelques professionnels ont affirmé se montrer ouvertement disponibles en dehors des heures de travail en laissant leur numéro de téléphone

portable pour les urgences. « *Même s'ils ne m'appellent pas, j'ai l'impression que sachant que je suis là puis disponible, c'est rassurant.* » Enfin, l'accrochage relationnel passe aussi par la capacité à faire sentir au jeune qu'il a confiance dans la démarche d'accompagnement et qu'il sait où il s'en va.

En effet, pour plusieurs participants, il importe d'être crédible aux yeux des jeunes pour leur donner envie de s'investir dans une démarche et se présenter à leurs futurs rendez-vous. Il existe donc, parallèlement à l'idée de l'accrochage relationnel, la nécessité d'une pratique articulée et organisée qui puisse rendre efficace une démarche d'accompagnement

Si la personne sent qu'on va pouvoir l'aider, elle va venir à ses rencontres. Mais si je suis tout croche dans mes rencontres, si je ne sais pas où je m'en vais, si je la fais ventiler sur n'importe quoi et qu'elle sort d'ici en ne sachant pas comment je vais l'aider la prochaine fois, je ne suis pas certain qu'elle aura le goût de perdre son temps avec moi une autre fois.

Par ailleurs, en parallèle à ce discours sur l'importance de connaître les jeunes utilisateurs des services, de développer une relation significative avec eux et de respecter leur rythme, nous avons remarqué la présence d'un discours divergent, quoique minoritaire. En effet, certains participants ont témoigné d'une autre conception des attitudes et des savoir-faire nécessaires à la pratique de l'accompagnement vers l'emploi en affichant une attitude nettement plus rigoureuse et encadrante que d'autres. « *Ça demande une rigueur. Peut-être que pour d'autres, ça ne leur tente pas d'avoir ce genre de rigueur-là. Je sais que d'autres collègues ne tiennent pas une régie aussi encadrante que la mienne.* »

3.3.3 Le plan d'action : bien connaître, mieux comprendre et proposer une aide efficace

Globalement, la capacité d'établir un diagnostic relatif à la situation-problème posant obstacle à l'insertion en emploi passe par la capacité à déceler qui est la personne en difficulté d'insertion, ce dont elle a besoin et prévoir à l'avance les difficultés possibles en lien avec son insertion. Dans notre étude, les participants se sont exprimés sur les compétences ou les habiletés nécessaires à mettre en œuvre pour « construire » un plan d'action qui puisse effectivement

permettre à la personne de s'insérer ou d'améliorer sa situation relative à l'emploi. Comme mentionné précédemment, un professionnel, pour établir un plan d'action efficace, doit bien connaître la personne accompagnée et avoir une bonne idée de sa réalité et du monde dans lequel il vit.

Je leur parle de ce que je peux leur proposer, mais moi, ce que je veux, c'est vraiment leur faire parler d'eux. Donc, à partir de ce qu'ils me disent, ce qu'ils ont besoin, alors là je peux proposer des choses concrètes pour les aider dans leurs démarches.

Par ailleurs, le défi demeure d'être capable de déterminer ce qui convient au jeune non seulement dans le choix des activités et mesures, mais aussi en ce qui concerne la façon de les appliquer. Ceci suppose une connaissance approfondie des différents programmes, mesures et activités offertes par les réseaux public ou communautaire sur le territoire et visant le développement de l'employabilité. « *Un conseiller, c'est une personne qui est au courant des stages Découvrir, des mesures d'employabilité, de tout ce qui existe. Donc, quand on est outillés comme ça, on peut offrir aux gens un véritable accompagnement.* »

Les participants rencontrés mentionnent également que l'efficacité de l'aide nécessite d'avoir un certain flair. Il faut avoir du « pif » pour déterminer ce qui convient le mieux à un jeune en particulier, mais aussi pour reconnaître ceux qui sont sérieux, ceux qui désirent réellement s'engager dans une démarche d'insertion en emploi. Il va sans dire que plusieurs jeunes admissibles à des programmes et à des mesures d'accompagnement vivent dans des conditions précaires. Ainsi, ils seront davantage intéressés, on le comprend aisément, à participer à une mesure d'employabilité permettant l'accès à une allocation financière plutôt qu'à des objectifs et des modalités d'un projet spécial d'accompagnement. « *Il fait cinq heures par semaine, pis moi je trouve ça suffisant pour l'instant [...] J'ai du jugement et je me dis que pour l'instant, je n'en demanderai pas plus, sinon je vais le perdre.* »

Ainsi, pour le professionnel, aider efficacement un jeune à améliorer ses chances de réussir une intégration durable au marché du travail passe souvent par la capacité à lui proposer une mesure

d'employabilité qui convienne à sa réalité individuelle, à l'étape de son cheminement et qui respecte son rythme.

Je ne prendrai pas ce stage-là parce qu'il ne convient pas à mon participant. Si un programme pose des conditions qui vont à l'encontre de ce que je recherche pour son bien-être, c'est certain que je l'utiliserai pas.

Une aide efficace peut aussi prendre la forme d'une intercession ou d'une médiation entre la personne accompagnée et des employeurs potentiels. Le rôle du professionnel devient alors celui de faire-valoir des capacités et potentialités du jeune accompagné.

C'est sûr que si cette personne-là a pas un petit coup de pouce, souvent ça passe pas. Alors je vais essayer avec les employeurs. Je leur dis : vous allez rencontrer un tel, je tiens à vous dire que cette personne, au premier abord, peut paraître avoir telles caractéristiques, mais c'est une personne qui mérite d'être connue, je l'ai côtoyée et je vous invite à porter une attention particulière à telle ou telle qualité. C'est comme de donner des références avant qu'on nous en demande.

On constate donc la complexité entourant le travail d'accompagnement mis en œuvre par les professionnels des carrefours jeunesse-emploi. Des efforts sont constamment effectués sur plusieurs plans. Il faut d'abord chercher à « accrocher » le jeune, créer un lien relationnel et susciter un sentiment de confiance. Il importe ensuite de chercher à le connaître suffisamment pour lui proposer une aide et des mesures qui lui conviennent. Enfin, accompagner un jeune demande de l'aider à développer et garder la motivation nécessaire. Devant de tels défis, les intervenants n'ont pas de difficultés à nous faire part de leurs préoccupations quotidiennes concernant la réalité de leur travail d'accompagnement.

3.4 Les préoccupations des accompagnateurs

3.4.1 Les conditions de vie difficiles de certains jeunes qui fréquentent les carrefours

Certains jeunes qui fréquentent les carrefours jeunesse-emploi peuvent être considérés fort éloignés du marché du travail ce qui rend le processus d'accompagnement long et complexe. Il s'agit là assurément d'une des préoccupations les plus importantes des professionnels interrogés dans le cadre de notre étude. Selon eux, plusieurs jeunes qu'ils sont chargés d'accompagner sont aux prises avec des difficultés majeures.

Il y en a plein qui n'ont jamais fait leur rapport d'impôts. Alors, ils n'ont pas leur rapport d'impôts, mais ils doivent s'inscrire à l'école. Et l'école nous dit : il nous faut tel document... pis là comme ils ne l'ont pas, ils se retrouvent perdus dans le système. Ils n'ont pas leur carte d'assurance-maladie. Des choses comme ça, qui font que là, on passe beaucoup de temps dans cette paperasse-là.

Un répondant donne aussi l'exemple de jeunes qui changent fréquemment d'adresse, rendant leur lieu de résidence assez flou. Ceci a pour effet évident de rendre encore plus complexes les démarches de recherche d'emploi. Les problèmes de santé ont aussi été fréquemment mentionnés comme rendant encore plus difficile le travail d'accompagnement. Parfois, certains jeunes se présentent au carrefour dans des conditions critiques sans pouvoir recevoir de l'aide ni de l'organisation ni des services publics de l'emploi en raison de leur statut civil ou de leur âge.

Les 16-17 ans c'est les pires. Ils n'ont pas accès à l'aide sociale [...]. Par exemple, j'en ai une de 17 ans qui vient nous voir. Elle va plus à l'école parce qu'elle n'est pas capable de bien réussir. Sa mère est sur l'aide sociale, son père est en faillite. Ils demandent même de l'argent à leur fille. La jeune elle n'a plus d'emploi, elle a 3-4 mois d'arriéré sur son loyer, elle n'a rien payé, mais elle n'a pas accès à aucune aide financière. Elle ne peut pas avoir d'aide sociale, elle n'a pas de chômage, elle n'a pas assez travaillé.

Cette complexité des conditions objectives et subjectives de vie des jeunes pousse en quelques sortes les professionnels des carrefours jeunesse-emploi à dépasser le cadre de leur mandat,

puisqu'il leur faut souvent travailler certains aspects plus généraux avant de pouvoir atteindre des objectifs plus directement reliés à une insertion durable en emploi. Aux dires de plusieurs, cette situation est rendue encore plus complexe en raison d'un manque perçu de services psychosociaux sur le territoire.

Faudrait être des spécialistes de tout. On ne l'est pas là, mais c'est un peu la pression qu'on peut avoir des fois dans notre réalité. Parce que dans les services publics, il y a difficilement cet accompagnement-là.

Étant donné le parcours de vie assez complexe de la majorité des jeunes qui fréquentent les Carrefours jeunesse-emploi, l'accrochage reste difficile. Bien que les liens se créent généralement très bien, des intervenants rapportent que ce n'est pas toujours suffisant pour que le jeune ait la motivation de poursuivre sa démarche jusqu'au bout. « *Pour qu'ils persévèrent dans leurs études, oui avoir un bon lien je pense que ça aide là. Sauf qu'il faut comme une motivation de plus.* »

Bien que les mesures et activités mises en place dans les carrefours donnent de bons résultats, il n'en reste pas moins que certains jeunes ne sont pas du tout interpellés par les façons de faire et cela peut résulter à un échec pour eux. En effet, il nous a été mentionné la différence importante qui est souvent constatée entre les garçons et les filles quant à leurs besoins et intérêts sur le plan de l'intervention.

Mais les jeunes garçons qui voulaient être dans l'action, ben eux autres étaient assis un avant-midi au complet à se faire demander « Comment ça a été en fin de semaine? Qu'est-ce que tu vas faire cette semaine? » Pis patati pis on les perdait.

3.4.2 La fragilité du lien : un rapport qui peut se rompre à tout moment

Dans notre étude, les participants ont abondamment fait part de l'importance de l'accrochage relationnel et de la nécessité de bien connaître les jeunes qu'ils sont chargés d'accompagner. Ils ont aussi été nombreux à faire part de la fragilité du lien qu'ils établissent, parfois au prix de grands efforts et de beaucoup d'investissement de leur part, avec les jeunes qui fréquentent le

carrefour. Dans le contexte d'un roulement de personnel relativement élevé (37 % des professionnels rencontrés dans notre étude avaient entre 1 et 3 ans d'ancienneté), des jeunes peuvent débiter une démarche d'accompagnement avec un professionnel et devoir changer en cours de processus. Ces situations ajoutent à la précarité du lien et peuvent donner l'impression aux jeunes de se faire balloter, rendant encore plus difficile la création d'une nouvelle relation avec un autre intervenant.

La mobilité des intervenants est donc, aux dires de ceux-ci, assez élevée et peut être considérée comme un obstacle dans le processus d'accompagnement. Les personnes interrogées donnent plusieurs explications à cette situation, comme les congés parentaux, les déménagements, l'obtention d'un emploi plus rémunérateur ou encore, la fin du contrat d'engagement. Dans les carrefours jeunesse-emploi, des projets spéciaux peuvent être mis sur pied sans qu'ils prennent la forme d'un service régulier par la suite. Ainsi, la mobilité dans les organisations et entre les organisations d'une même région est fréquente. Une telle mobilité peut constituer un « obstacle » au processus d'accompagnement dans la mesure où elle fragilise le lien avec le jeune qui fréquente l'organisation.

Même si je dis au jeune « regarde je m'en vais deux semaines, c'est Patrick (nom fictif) qui va être là », t'as beau leur expliquer, c'est pas grave, ils le vivent comme ça. Ça crée une rupture vraiment dans le lien avec les jeunes, tout ça. Donc elle, elle a été obligée de recommencer. Quand je suis revenue, j'ai essayé de reprendre ses jeunes, ça été très difficile.

Pour compenser cette situation, certaines organisations ont le souci de faire connaître le plus grand nombre de professionnels possible aux jeunes qui fréquentent le carrefour. Ainsi, même si un jeune est accompagné par un professionnel en particulier, toutes les occasions sont délibérément utilisées par l'ensemble des professionnels pour entrer en contact avec les jeunes. « Dans la salle de documentation, on voit l'ensemble des clients. Alors quelquefois, juste d'aller voir, "hey, pis, comment ça va?" Même si ce n'est pas mon client ça crée un lien. » Il en va de même pour le service d'accueil. Dans certains carrefours, les intervenants s'alternent pour la permanence d'accueil de façon à connaître le plus de jeunes possibles. Selon les participants,

faire en sorte que le jeune, engagé dans une démarche formelle d'accompagnement ou simple visiteur à la salle de documentation, connaisse plusieurs membres de l'équipe de travail lui permet de se bâtir un réseau d'alliance avec les conseillers, ce qui facilite d'éventuels transferts. Ce souci de faire connaître plusieurs intervenants aux jeunes se fait aussi dans l'intention d'éviter le « travail en silos ». Les organisations veulent être considérées un peu comme des milieux de vie pour les jeunes.

Les jeunes viennent sur le terrain. Il y a un jeune qui va aller marcher là, un gros bout de temps avec un des intervenants. Fait que là, il y a un contact qui se fait. Alors lui, un moment donné, s'il se décide, il sait que l'autre, il le mangera pas t'sais. C'est beaucoup plus rassurant.

En dépit des stratégies déployées par les professionnels et les organisations, le lien, difficilement établi demeure fragile, expliquant en partie les difficultés illustrées précédemment au sujet du suivi de la clientèle. Les résultats obtenus dans notre recherche montrent que la fragilité du lien établi avec les jeunes accompagnés apparaît au centre des préoccupations des professionnels rencontrés. « *Je peux pas aller à l'encontre du jeune, t'sais, je veux dire, je perds le lien sinon, là. C'est pas toujours évident.* »

On peut sans doute associer la fragilité du lien au problème soulevé par une grande majorité des participants, soit un faible degré de motivation des jeunes pour s'impliquer dans une démarche d'accompagnement qui exige du temps et des efforts parfois importants. À ce sujet, certains s'interrogent sur l'efficacité des mesures et des services d'accompagnement associés à une compensation financière comme moyen pouvant favoriser l'engagement des jeunes utilisateurs des carrefours jeunesse-emploi.

Qu'est-ce qui est le plus difficile? C'est d'accrocher le jeune, de le retenir ou je ne sais pas comment dire ça... la rémunération dans le fond ce serait peut-être pas pire, d'avoir un petit quelque chose.

3.4.3 Les rapports avec les autres partenaires du milieu

Les participants interrogés se sont montrés préoccupés par les difficultés qu'ils rencontrent auprès des employeurs potentiels pouvant accueillir les jeunes bénéficiaires des services des carrefours jeunesse-emploi. Plusieurs font état d'un manque d'ouverture des employeurs du territoire envers les jeunes clients d'un carrefour. Pour plusieurs, le recrutement d'employeurs potentiels s'avère difficile.

Certains identifient toutefois les conditions qui facilitent leur travail d'accompagnement dans le domaine de l'insertion en emploi. Parmi ces conditions, un bon réseau de contacts avec des employeurs et des milieux de stages potentiels s'avèrent des outils précieux. Pour plusieurs, il est souvent nécessaire de solliciter des stages et des emplois en rencontrant les employeurs et les « gens du métier ». Par exemple, un professionnel pourra solliciter un artisan de la région parce qu'il pratique un métier qui intéresse un jeune en particulier. Il l'informe alors que son domaine d'activité intéresse un jeune qui fréquente les services du carrefour et tente de les mettre en contact. Le contact est réalisé le plus souvent informellement et dépend du réseau de contacts du professionnel du carrefour.

Des professionnels ont également fait voir qu'ils éprouvent parfois de la difficulté à bien se faire connaître dans leur milieu, à bien faire comprendre les différents projets que l'organisation offre aux jeunes demeurant sur le territoire.

Quand je parle que je suis agente de sensibilisation en entrepreneuriat jeunesse, tout de suite c'est : « Ah non, ah non, non, non ». Pis là quand je commence à dire qu'on est là pour développer les compétences et les valeurs, les qualités entrepreneuriales chez les jeunes par la mise en place de projets, on explique notre façon de faire, comment on voit ça. Souvent ça allume, mais il faut prendre le temps de démystifier.

Comme le mentionne l'un d'entre eux, certains professionnels des carrefours jeunesse-emploi ont l'impression d'être mis à part du système public de l'emploi ou encore d'être mal connus des acteurs du territoire œuvrant dans le champ de la jeunesse

Je trouve que les carrefours on est un peu mis à part du système. Quand ils parlent des interventions de première ligne, deuxième ligne, moi ici je trouve qu'on est bien loin de ça. Ils n'ont pas idée de comment on est là sur le plancher rapidement avec eux dans des cas diversifiés... à faire de l'intervention. Mais on est plutôt vus comme, on fait des CV, voici les offres d'emploi.

Parmi les participants rencontrés, certains ont fait part d'un malaise relié à cette situation dans la mesure où le peu de visibilité des programmes et des projets des carrefours les oblige à redoubler d'effort pour se faire connaître en adoptant une attitude de promotion des services.

Il faut faire du développement, du « pushing »... Moi c'est quelque chose que je ne trouve pas naturel. [...] Faire de la représentation, faire connaître, je ne sais pas, j'ai un peu plus de misère avec ça.

3.4.4 Les rapports avec les services publics de l'emploi

Les résultats obtenus dans notre étude montrent également qu'une des préoccupations des professionnels engagés dans les projets spéciaux d'accompagnement fait référence aux rapports entretenus avec les services publics de l'emploi. Dans les faits, les conditions de participation d'un jeune à une mesure d'accompagnement mise en œuvre au CJE est définie en partie au moins par les services publics de l'emploi. Pour les participants rencontrés, en plus de ne pas toujours être adaptées à la situation particulière de chacun, ces consignes à respecter s'avèrent souvent complexes en raison de la lourdeur du régime public d'assistance-emploi.

Mais parfois, il faut convaincre Emploi-Québec pour la pertinence. Il y en a que c'est clair, quand ils n'ont pas de secondaire pis tout ça, alors là c'est facile de les convaincre d'inscrire un jeune dans une mesure. Mais un jeune qui aurait des études universitaires, oui, il a peut-être été capable intellectuellement d'aller chercher une formation, mais ça ne veut pas dire qu'il a nécessairement les capacités et les habiletés sociales pour se trouver un emploi. Alors quelquefois, c'est un petit peu plus difficile là.

Par ailleurs, l'ampleur des documents à fournir et la complexité de certaines procédures sont considérées comme des obstacles au travail d'accompagnement, et ce, en raison à la fois de leur complexité et du temps nécessaire à y consacrer. Par ailleurs, non seulement les procédures visant à faire admettre un jeune dans une mesure d'accompagnement sont complexes, mais elles font parfois référence à des critères rigoureux d'admissibilité, lesquels peuvent compromettre la participation d'un jeune à un projet mis en œuvre par le carrefour jeunesse-emploi.

Bon, tu veux participer? J'évaluais le besoin, ok ça marche. C'était long les procédures, ça pouvait prendre un mois avant que le jeune soit accepté. Mais là il ne peut pas attendre un mois sans revenu parce qu'il ne pouvait pas être en emploi à temps plein pour participer. Parce que s'il est en emploi à temps plein, il n'a pas le besoin, alors Emploi-Québec ne l'accepte pas.

Plus encore, lorsqu'il accompagne un jeune inscrit aux services publics de l'emploi, le professionnel du carrefour n'interagit plus avec l'agent des services publics de l'emploi responsable du dossier du jeune, mais avec plusieurs professionnels engagés dans une ligne d'autorité complexe, propre à l'institution publique.

Je trouve que dans certains cas il y a trop d'intermédiaires. Au niveau administratif ça peut être ben long sur certains mandats, certaines demandes... Comme les contrats d'intégration de travail, c'est fou la paperasse qu'il y a là-dedans. Je veux bien croire que c'est sérieux, faut que ça soit bien fait... Mais peut être il faudrait simplifier un peu plus.

J'ai m'a répondante régionale qui me dit : c'est l'agente qui décide. L'agente dit : oui, mais moi, Margaret (nom fictif) me dit que c'est vraiment la directive qu'on a. Mais en même temps, la répondante régionale a dit : c'est elle qui a la latitude de choisir. Mais l'autre vient de dire qu'il n'y a pas de latitude.

3.4.5 Le manque de ressources

Tout en sachant que cela ne correspond ni au mandat ni au cadre financier de l'organisation, les professionnels rencontrés ont fait part d'un besoin de ressources professionnelles supplémentaires à l'interne telles qu'un travailleur social ou une psychologue, et ce, pour répondre aux différents besoins des jeunes. *« Je crois que des fois, c'est pas par mauvaise intention, c'est par manque de ressources au sein des organismes. »*

À ce titre, les participants rencontrés ont affirmé être préoccupés par ce qui leur apparaît comme un manque de ressources extérieures en raison des délais d'attente souvent très longs, particulièrement pour recevoir des services psychosociaux.

Les ressources qu'ils ont vont souvent avoir des longues listes d'attente. T'arrives à référer mais y'a pas la possibilité nécessairement à l'externe. Fait que tu te sens comme... c'est pas évident dans le bureau. C'est dur de continuer d'avancer dans le processus d'orientation quand y a ça qui bloque.

3.4.6 Les conditions de travail

Le manque de temps est souvent mentionné comme un défi du travail d'accompagnement. Les professionnels rapportent manquer de temps en raison de mandats très larges, de la charge élevée de dossiers et de la complexité des problématiques présentées par certains jeunes fréquentant les carrefours jeunesse-emploi.

T'es tellement sur plein de mandats en même temps au niveau d'idéo que tu cours vraiment après ton temps. Puis c'est sûr que si elle pouvait avoir la possibilité de faire encore plus d'accompagnements, ça aussi ça serait payant.

Faire vraiment de l'accompagnement, c'est un peu ce que les travailleurs de rue font. Accompagner pour recherche de logement, accompagner pour... C'est sûr que l'idéal ça serait d'être capable d'en faire plus, mais ça demande plus de temps.

Tel que mentionné précédemment, le manque de ressources externes et la lourdeur de la clientèle élargissent le mandat des accompagnateurs et les amènent souvent à « sortir du cadre ». Leur description de tâche est très grande et cette situation peut être considérée comme un obstacle dans leur travail d'accompagnement, puisque certains ont indiqué une surcharge de travail et l'essoufflement. L'efficacité des interventions peut même, aux dires de quelques répondants, s'en trouver affectée.

Parce que t'sais un moment donné, ce qui est dur, c'est de me trouver du temps pis d'être efficace pour tout le monde. Que ce soit juste pour tout le monde. Fait que c'est ça le défi du travail en gros là.

Bien sûr, le travail d'accompagnement en insertion en emploi auprès d'une clientèle particulièrement éloignée du marché du travail soulève bien des préoccupations de la part des intervenants. Cependant, ceux-ci ne manquent pas non plus de reconnaître les conditions gagnantes des pratiques d'accompagnement qu'ils mettent en œuvre. Selon eux, certains éléments facilitent leur travail et influencent positivement la réussite des projets d'accompagnement.

3.5 Les conditions qui facilitent le travail d'accompagnement

Des liens de collaboration efficaces et réguliers avec les ressources externes sur le territoire sont unanimement considérés comme des conditions qui facilitent le travail d'accompagnement des professionnels. Ces liens étroits permettent d'augmenter la qualité des services donnés puisque tous les intervenants ont le sentiment de travailler de façon coordonnée.

La relation entre les partenaires par rapport au jeune, ça c'est vraiment génial. J'ai beaucoup de contacts, on se fait un suivi ensemble avec les travailleurs sociaux, les éducateurs aussi à l'école, le CLSC tout ça. Donc, on communique souvent ensemble. Puis même avec les psychiatres, certains ont des troubles envahissants du développement, l'échange d'information se fait super bien. Ça c'est génial. Ça nous

permet d'avancer au même rythme tout le monde. Puis on sait ce que chacun fait. C'est vraiment facilitant pour le jeune, pour nous.

Un professionnel parmi ceux rencontrés soulignait pour sa part qu'une collaboration efficace permet de bien couvrir toutes les « problématiques du jeune » puisque chaque intervenant « prend en charge » une partie spécifique de la situation-problème.

De même, les participants ont rapporté que la collaboration à l'interne est fort efficace. Pour plusieurs d'entre eux, si un jeune présente une problématique qui relève davantage de la spécialité d'un autre intervenant, on considère préférable de ne pas aller trop en profondeur dans les échanges et de le référer plutôt au collègue en question. Un participant utilise le terme « boucle thérapeutique » pour qualifier cette façon de fonctionner. Une méthode comme celle-ci donne aussi l'impression au jeune d'être bien soutenu et encadré.

Après ça je reprends ça avec le jeune : « pis comment ça été ta rencontre? Eux autres ils trouvent ça super intéressant. Je leur donne du jus pis eux autres ils me donnent du jus. Le jeune, il se sent plus encadré.

En plus d'être efficace pour les jeunes, une bonne collaboration et des échanges réguliers sont aussi profitables entre collègues. Les participants à l'étude qui rapportaient ne pas hésiter à consulter des collègues en cas de doute ou lorsqu'ils se posent des questions rendaient compte de l'impact positif de la collaboration à l'interne.

Il m'a fait voir certains aspects que j'avais pas vus. Ça m'a permis de voir la ligne directrice, pis en même temps en orientation, on avait une conseillère en orientation qui venait faire du mentorat à chaque mois, plus au niveau intervention, c'est à elle que je me validais.

Il y en a qui sont ici depuis 10 ans. Pour moi c'est super précieux. Des fois d'aller voir : « ben moi j'avais un client, j'ai fait telle telle affaire ». Ok, ben ça me donne des pistes.

La collaboration entre les intervenants est donc utile afin d'aider le jeune, de lui offrir un suivi efficace, afin de demander un avis ou un conseil. Nous avons aussi pu apprendre que la concertation entre professionnels sert aussi à échanger sur la pratique et sur les expériences vécues par les uns et les autres.

Il y a beaucoup de concertation aussi entre les agents de sensibilisation du Québec. On a deux colloques annuels alors à ce moment-là, on échange sur nos pratiques. Ce qui a bien marché ou moins bien marché dans ta région. Moi ça me donne des idées. Je reviens et je me demande comment je peux améliorer ça... le Lac-Saint-Jean fait telle affaire, fait que je vais l'appeler. Il y a beaucoup de concertation, d'échange puis ça c'est super aidant.

Plus largement, les participants rapportent qu'ils apprécient les formations et l'aide offerte sur le plan de l'intervention, notamment sous la forme des supervisions professionnelle.

Moi je trouve ça intéressant. Il y a beaucoup de choses que je vais prendre là-dedans. Mais l'année passée, on était en supervision avec une psychologue qui s'appelle Geneviève Legros (nom fictif), pis moi j'avais tripé sur son approche. Alors, on a chacun nos choses qu'on préfère. Présentement, je suis en train de suivre une formation pour être psychothérapeute.

Certains développent des outils et les partagent avec leurs collègues. Ce type d'aide est fort apprécié. Ainsi, certains professionnels vont jouer un rôle « d'accompagnateur » des chargés d'accompagnement en développant des outils d'intervention. « *On est en train de construire un outil ici pour nous aider l'an prochain à faire en sorte que les intervenants ici fassent de l'entrepreneuriat.* »

Lorsque les professionnels rencontrés se sont exprimés sur ce qui les aide à accomplir leur travail d'accompagnement, plusieurs ont souligné la présence de projets spéciaux comme étant nécessaire à l'accomplissement du mandat de l'organisation. Pour eux, il est essentiel d'offrir des services variés et diversifiés pour être en mesure de répondre aux multiples besoins de la

clientèle. Ainsi, des projets centrés sur le décrochage scolaire, ceux sur l'entrepreneuriat ou encore ceux orientés autour des saines habitudes de vie sont tous considérés comme des atouts dans le travail d'accompagnement. *« [...] il y a des services ou des besoins qui vont être comblés par beaucoup, beaucoup de services. »*

CONCLUSION

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche nous renseignent non seulement sur les pratiques d'accompagnement mises en œuvre dans les carrefours jeunesse-emploi de la région de Québec/Charlevoix, mais aussi sur les difficultés associées à la fonction « d'accompagnateur » dans ces organisations. Une partie de ces résultats viennent s'ajouter à ceux des recherches menées en France depuis une dizaine d'années sur le rôle et l'influence des personnes engagées dans la livraison des services de l'emploi auprès des jeunes en difficulté.

Ainsi, tout comme le révélaient Guele, Sibeud, Rabeyrin et Devries (2003), l'accompagnement en insertion à emploi, lorsqu'il se déploie auprès de jeunes en difficulté, passe inévitablement par un ensemble d'interventions destinées d'abord à faciliter l'inclusion civile et sociale de l'individu (aide à l'obtention d'une carte d'assurance-maladie, aide à la recherche de logement, etc.). L'accompagnement en emploi ne peut donc se concevoir en dehors d'un accompagnement social plus général, lequel passe par l'établissement et la pérennité du lien de confiance établi entre l'accompagnateur et le jeune accompagné. Le professionnel du carrefour jeunesse-emploi peut difficilement limiter son rôle à une aide technique à la recherche d'emploi. En effet, il exerce aussi un rôle d'intervenant social dont le mandat concret devient souvent celui de voir à la mise en place des conditions préalables à une recherche d'emploi *en plus* d'accompagner à la recherche d'emploi.

De même, dans notre étude comme dans celles menées par le Centre d'Études de l'Emploi (1995), Houzel, Outin et Ramaux (2000), Gratadour et Mansuy (2007) et Defalvard (2008), les résultats obtenus laissent voir que les politiques publiques de l'emploi, lorsqu'elles sont articulées en fonction d'une approche d'accompagnement, laissent aux agents de première ligne le rôle d'inventer, pour chaque client, le parcours d'insertion qui l'aidera le mieux à s'insérer au marché du travail. Or, ce travail d'ajustement continu entre les services, les mesures et les programmes auxquels la politique donne accès et les besoins, les attentes et les aspirations des jeunes à risque ou en situation d'exclusion n'est écrit nulle part. Là, peut-être encore plus qu'ailleurs, les professionnels construisent pourtant de nouvelles pratiques sociales.

À notre avis, les résultats obtenus dans cette étude montrent la pertinence de pousser plus loin la connaissance que nous avons de l'influence des professionnels de l'insertion dans l'implantation des politiques de l'emploi. Les programmes, les services et les mesures servent plutôt d'instruments au service d'un *processus* d'accompagnement, lequel se déploie dans le cadre d'une dyade où s'interpellent et s'influencent à la fois des catégories de populations visées et des agents chargés d'utiliser ces services, ces mesures et ces programmes afin de favoriser l'insertion durable en emploi parmi ceux à risque ou en situation d'exclusion. Le développement des connaissances sur les impacts de la politique publique de l'emploi passe, entre autres, par le développement des connaissances sur l'influence des professionnels de terrain engagés dans la livraison des services d'accompagnement vers l'emploi.

RÉFÉRENCES

- Alternatives Économiques (2007) « Les acteurs de l'insertion » dans L'insertion au service de l'emploi, Hors-Série pratique n. 30, Paris, Alternatives Économiques et Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, pp.20-62.
- Assogba, Y. et Turcotte, D. (1996) Insertion de l'autre jeunesse dans l'Outaouais : le cas du Carrefour Jeunesse-Emploi, Hull, Université du Québec à Hull.
- Assogba, Yao (2000) Insertion des jeunes : organisation communautaire et société. L'expérience fondatrice des carrefours Jeunesse-Emploi au Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Bardin, L. (1998) L'analyse de contenu, Paris, Presses universitaires de France.
- Baron, C., Dugué, E. et P. Nivolle (2005) La place des jeunes dans la Cité. Tome I : de l'école à l'emploi, les Cahiers du GRIOT, Paris, Éditions l'Harmattan.
- Bartkowiak, I. (2005) « Les « jeunes en difficulté » de 1980 à nos jours. De représentations en réalités sociales? » dans Callu, E., Jurmand, J.-P. et A. Vulbeau (Eds) La place des jeunes dans la cité. Tome II. Espaces de rue, espaces de parole, Cahiers du Griot n.6, Paris, L'Harmattan, pp.27-45.
- Beaudoin, L. et Favreau, L (2000) Le Carrefour jeunesse-emploi de l'Outaouais : analyse et mise en perspective d'une pratique communautaire d'insertion auprès des jeunes, Hull, Chaire de recherche en développement communautaire.
- Bechrouri, S. et Dô-Coulot, B. (2008) L'accompagnement vers l'emploi des jeunes accueillis dans les associations du réseau Fnars, Collection Études et recherche n.43, Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale, Paris.
- Bell, H. (2005) « Caseworkers' Assessment of Welfare Reform : Report from the Front Lines » dans Journal of Human Behavior in the Social Environment, Vol. 12, n. 2/3, pp. 243-259.
- Bessy, C., Eymard-Duvernay, F., Gomel, B. et B. Simonin (1995) « Les politiques publiques d'emploi : le rôle des agents locaux » dans Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi, Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs, n.34, Paris, Presses universitaires de France.
- Bompard, J.-P., Daubech, N., G.élot, D. et P. Nivolle (2000) « Introduction » dans G.élot et Nivolle. (Dir.) Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi, Collection Cahier travail et emploi, La Documentation française, pp.7-14.
- Brodkin, E. (1997) "Inside the Welfare Contract: Discretion and Accountability in State Welfare Administration" dans Social Service Review, vol. 71, pp.2-33.
- Brodkin, E. (2003) "Street-Level Research: Policy at the front lines" dans Lennon, M. C. and Corbett, T. (Eds) Policy into action Implementation Research and Welfare Reform, Washington, Urban Institute Press, pp.145-163.

- Bullock, H. E. (2004) "From the Front Lines of Welfare Reform: An Analysis of Social Worker and Welfare Recipient Attitudes" dans *Journal of Social Psychology*, volume 144, n. 6, pp.571-588
- Castra, D. (2003) *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, Presses universitaires de France.
- Causse, L., Legay, A. et P. Roche (2000) « Le travail en mission locale et agence nationale pour l'emploi : accompagnement et gestion des flux » dans Gélot et Nivolle. (Dir.) *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*, Collection Cahier travail et emploi, La Documentation française, pp.151-178.
- Centre d'Études de l'Emploi (1995) *Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs*, Cahiers du CÉE n.34, Paris, Presses universitaires de France.
- Charlesworth, L. et Born, C. (2003) "Approches to Data Collection for Implementation Analysis" dans Lennon, M. C. and Corbett, T. (Eds) *Policy into Action. Implementation Research and Welfare Reform*, Washington, Urban Institute Press, pp.239-279.
- Comeau, Y. (2000) "L'insertion de jeunes adultes par l'Économie: les expérimentations du mouvement associatif" dans Fournier, G, et Monette, M. (Eds) *L'insertion socioprofessionnelle. Un jeu de stratégie ou un jeu de hasard?*, Saint-Nicolas, Presses de l'université Laval, pp. 125-142.
- Criff-Formation et Conseil (2005) *Emploi et formation. L'accompagnement socio-professionnel vers et dans l'entreprise*, Collection Études et recherche n.32, Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale.
- De Foucault, J.-B. et Thévenot, L.(1995) "Évolution des politiques sociales et transformation de l'action publique" dans *Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi* (Eds) *Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs*, n.34, Paris, Presses universitaires de France, pp.319-349.
- Defalvard, H. (2008) *Les pratiques d'accompagnement dans et vers l'emploi au sein de différents contextes institutionnels d'acteurs*, Paris, Centre d'Études de l'Emploi/Ministère du Travail, des Relations sociales, de la famille et de la Solidarité.
- Dubar, C. (2001) « La construction sociale de l'insertion professionnelle » dans *Éducation et Sociétés: Entre éducation et travail : les acteurs de l'insertion* n.23, pp. 23-36.
- Dufour, P., Boismenu, G., et A. Noël (2003) *L'aide au conditionnel. La contrepartie dans les mesures envers les personnes sans-emploi en Europe et en Amérique du Nord*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal. 248 pages.
- Gauthier, M., Molgat, M. et L. Saint-Laurent (1999) *Lien social et pauvreté. Repérage et profil de jeunes précaires qui vivent seuls en milieu urbain*, Québec, INRS-Culture et société.
- Gélot, D. et Nivolle, P. (2000) (dir.) *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*, Ministère de l'Emploi et de la solidarité, La Documentation Française.
- Goerge, R. M. (2003) "Use of Administrative data for Implementation Research » dans Lennon, M. C. and Corbett, T. (Eds) *Policy into action Implementation Research and Welfare Reform*, Washington, Urban Institute Press, pp.281-298.

- Gouvernement du Québec (2006) Pour une jeunesse engagée dans sa réussite. Stratégie d'action jeunesse 2006-2009, Québec.
- Goyette, M., Bellot, C. et J. Panet-Raymond (2004) « L'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté : vers de nouvelles interventions? » Dans Poupart, J. (Eds) L'intégration sociale et professionnelle des personnes judiciarisées et marginalisées, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec, pp.191-212.
- Goyette, M., Bellot, C. et J. Panet-Raymond (2006) « L'insertion des jeunes en difficulté. Une problématique complexe » dans Goyette, M., Bellot, C. et J. Panet-Raymond (Eds) Le projet Solidarité jeunesse: dynamiques partenariales et insertion des jeunes en difficulté, Saint-Nicolas, Presses de l'Université du Québec.
- Goyette, M. (2006) « Réseaux sociaux, soutiens et dynamiques des supports dans le passage à la vie adulte : le cas de jeunes ayant connu un placement », Sainte-Foy, Presses de l'université Laval.
- Gratadour, C. et Mansuy, M. (2007) « Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation » dans Travail et emploi, n.112, Octobre-Novembre 2007.
- Groulx, L.-H.(2003) « La stratégie de lutte contre la pauvreté: comparaison France-Québec » dans Nouvelles Pratiques sociales, vol. 16, n.2, pp. 211-217.
- Groulx, L.-H. (2005) « La comparaison des dispositifs d'assistance » dans Groulx (Eds) Revenu minimum garanti. Comparaison internationale, analyses et débats, Saint-Nicolas, Presses de l'Université du Québec, pp. 71-104.
- Guele, J., Sibeud, C., Rabeyrin, J. et P. Devries (2003) L'accompagnement social, en question, Direction départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) de la région Rhône-Alpes.
- Guillemard, A.-M. (1986) Le déclin du social, Paris, Presses universitaires de France.
- Hagen, J. L. et Owens-Manley, J. (2002) « Issues in Implementating TANF in New-York : The Perspective of Frontline Workers » dans Social Work, vol. 47. n. 2, pp. 171-182
- Hagen, J. L., and Wang, L. (1993) “ Roles and functions of public welfare workers” dans Administration in Social Work, vol. 17, pp.81-103.
- Herd, D., Mitchell, A. et E. Lightman (2005) “Rituals of degradation: Administration as Policy in the Ontario Works Programme”, dans Social Policy and Administration, vol. 39, n.1, pp. 65-79.
- Houzel, Y., Outin, J.-L. et C. Ramaux (2000) « Travail, logiques d'action et sens du travail des intermédiaires de l'emploi » dans Gélot et Nivellet. (Dir.) Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi, Collection Cahier travail et emploi, La Documentation française, pp.107-138.
- Jagannathan, R. and Camasso, M. (2006) « Public assistance workers, confidence in Welfare-to-Work Programs and the Clients They Serve” dans Administration in Social Work, vol. 30, n.1., pp.7-32.
- Labbé, P. et Abhervé, M. (2005) L'insertion professionnelle des jeunes ou l'intelligence pratique es missions locales, Paris, Éditions Apogée.

- Larue, A., Campeau A, Côté, N., St-Arnaud, L.(2007) La construction des compétences reliées à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de la rue, Québec, Équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST).
- Le Bossé, Y. (2000) « Intégration socioprofessionnelle des adultes et pouvoir d'agir: devenir des compagnons de projets » dans Fournier, G. et Monette, M. (eds) L'insertion socioprofessionnelle : un jeu de stratégie ou un jeu de hasard?, Saint-Nicolas, Presses universitaires du Québec, pp. 143-184.
- Le Bouëdec, G. (2002) « La démarche d'accompagnement, un signe des temps » dans Boutinet, J.-P. et Pineau, G. (Eds) Education permanente. L'Accompagnement dans tous ses états, Vol. 153, pp.13-19.
- Leclerc, C., Filteau, O., Bourassa, B. (2002) Œuvrer et manœuvre. Les savoirs d'expérience développés dans les centres locaux d'emploi, Cahiers du CRIEVAT, Sainte-Foy, Université Laval.
- Lennon, M. C. and Corbett, T. (2003) Policy into action Implementation Research and Welfare Reform, Washington, Urban Institute Press.
- Lipsky, M. (1980) Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services, New York, Russel Sage Foundation.
- Livermore, M. and Neustrom, A. (2003) « Linking Welfare Clients to Jobs: Discretionary Use of Worker Social Capital” dans Journal of Sociology and Social Welfare, vol. 30, n. 2, pp. 87-103.
- MacDonald, C., & Marston, G. (2005). “Workfare as welfare: governing unemployment in the advanced liberal state” dans Critical Social Policy, 25, 374–401.
- MacDonald, C. and Marston, G. (2006) “Room to move? Professional discretion at the frontline of welfare-to-Work” dans Australian journal of social Issues, vol. 41, n. 2, Hiver 2006, pp.171-182.
- Maela, P. (2002) “L'accompagnement, une nébuleuse » dans Boutinet, J.-P. et Pineau, G. (Eds) Education permanente. L'Accompagnement dans tous ses états, Vol. 153, pp. 43-56.
- McCall, C. et White, D (1996) Structures, systèmes et acteurs: Welfare et Workfare comme champ d'action sociale, Montréal, Université de Montréal, Rapport de l'Équipe de recherche sur la pauvreté et l'insertion au travail.
- Meyers, M. K., Glasser, B., and K. MacDonald (1998) “On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?” dans Journal of Policy Analysis and Management, vol. 17, pp.1-22.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)/Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) (2008) Le pacte pour l'emploi. Le Québec de toutes ses forces, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) (2005) Rapport de la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale sur l'application de certaines dispositions de la loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale, Québec, Gouvernement du Québec.

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) (2007) L'emploi et la solidarité au cœur de notre action. Rapport annuel de gestion 2006-2007, Québec, Gouvernement du Québec.
- Morel, S. (2002). The Insertion Model or the Workfare Model? The Transformation of Social Assistance within Quebec and Canada. Ottawa : Status of Women
- Morgen, S. (2001) "The agency of welfare workers: Negotiating devolution, privatization and the meaning of self-sufficiency" dans *American Anthropologist*, vol. 103, pp.747-761.
- Noël, A. (2003) « Une loi contre la pauvreté: la nouvelle approche québécoise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale » dans *Lien social et politique - Revue internationale d'action communautaire*, vol.48, pp.103-114.
- OCDE (1997) Valoriser le travail : fiscalité, prestations sociales, emploi et chômage. La stratégie de l'OCDE pour l'emploi, Paris, Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- Pauzé, R., Toupin, J., Déry, M., Mercier, H., Cyr, M., Cyr, F., Frappier, J.Y., Robert, M. et Chamberland, C. (2004). Portrait des jeunes âgés de 0-17 ans récemment inscrits à la prise en charge des Centres jeunesse du Québec, leur parcours dans les services et leur évolution dans le temps. Rapport de recherche, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- Perret, B. (2008) L'Évaluation des politiques publiques, Paris, La Découverte.
- Provencher, Y. (2001) Les expressions de la distance culturelle entre les personnes âgées de milieux populaires et les intervenantes du CLSC-CHSLD-CH de la MRC Denis-Riverin, Sainte-Foy, Université Laval.
- Provencher, Y. (2004). "L'aide sociale au Nouveau-Brunswick. Évolution historique et perspectives contemporaines" dans *Canadian Review of Social Policy*, Automne/Hiver 2004, n. 54, pp. 18-33.
- Provencher, Y. and Bourassa, C. (2005) "If welfare owns you, you can't do nothing».Life on social assistance in New-Brunswick, Cahiers du laboratoire de recherche-action, École de travail social, Université de Moncton, 57 pages.
- Provencher, Y., Lightman, E. et Mullaly, R. (2005) L'évolution des régimes d'aide sociale au Canada: les cas du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario et du Manitoba, Proposition de recherche acceptée et non financée au concours régulier de subvention ordinaire de recherche, Projet accepté et non financé, Conseil de recherche des sciences humaines du Canada de recherche accepté MULLaly et
- Provencher, Y. (2008a) "Kept Away from getting Out of Welfare: The Experiences of Life on Social Assistance in New Brunswick", À paraître, *Revue canadienne de service social*.
- Provencher, Y. (2008b) «Aide sociale au Nouveau-Brunswick : Le discours des personnes assistées sociales au sujet de leurs rapports avec leur gestionnaire de cas » dans *Revue canadienne de politique sociale*, n. 59, pp.56-75, sous presse.
- Provencher, Y. (2008c) L'accompagnement des jeunes en difficulté dans les organismes communautaires d'aide à l'emploi dans la région de Québec, Projet soumis au programme de soutien au développement de la recherche, Centre jeunesse de Québec-Institut Universitaire.

- Provencher, Y. (2008d) Les pratiques d'accompagnement dans les organismes d'aide à l'emploi au Québec et en France, Proposition préliminaire acceptée, Programme de soutien à la recherche Volet Soutien aux initiatives de recherche et d'innovation (SIIRI), Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation.
- Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (2005) Des projets, des actions, une ambition: la réussite, Mémoire déposé dans le cadre de la Stratégie jeunesse du Gouvernement du Québec, Montréal.
- Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (2008) Rapport annuel 2007-2008, Montréal.
- Riccucci, N. et Lurie, I. (2003) « Changing the Culture of Welfare Offices: From Vision to Front Lines » dans *Administration and Society*, vol. 34, n. 6, pp.653-677.
- Riccucci, N. (2005) « Street-Level Bureaucrats and Intrastate Variation in the Implementation of Temporary Assistance for Needy Families Policies » dans *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 15, n.1, pp.89-111.
- Rouleau-Berger, L. (1998) « Professionnels de l'insertion et jeunes en situation, précaire: de la coproduction et de la discrimination des compétences » dans *Lien social et politique*, vol.40, pp.39-45.
- Rouleau-Berger, L. et Gauthier, M. (2001)(dir.) *Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord*, Paris, Éditions de l'Aube.
- Sandfort, J. (2000) « Moving beyond discretion and outcomes: Examining Public Management from the Front Lines of Welfare System » in *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, n. 4, pp.729-756.
- Trottier, C. (2000) « Questionnement sur l'insertion professionnelle des jeunes » dans *Lien social et politique-RIAC*, n.43, pp.93-102.
- Turcotte, D. et Assogba, Y. (1996). « Range and limits of employability programs for youths: a case study in Quebec's Outaouais » dans Galaway, B. et Hudson, J. (Eds), *Youth in transition to adulthood: Research and policy implications*, Toronto, Thompson Educational Publishing, pp. 72-79.
- Ulysse, P. J. et Lesemann, F. (2004) *Citoyenneté et pauvreté. Politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté*, Saint-Nicolas, Presses de l'université du Québec.
- Vincens, J. (1997) « L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une définition conventionnelle » dans *Formation emploi*, vol. 60, pp.21-36.
- Weissert, C. (1994) « Beyond the Organization : The Influence of Community and Personal Values on Street-Level Bureaucrats' Responsiveness » dans *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 4, n. 2, pp.225-254.

ANNEXE : GUIDE D'ENTREVUE

Cette recherche vise à comprendre les dynamiques associées à la fonction d'accompagnement des professionnels des carrefours jeunesse emploi auprès des jeunes de 16-24 ans en difficulté d'insertion en emploi.

Dans le cadre de cette entrevue, nous allons examiner la nature des interventions qui sont réalisées dans votre organisme, et plus particulièrement celles dans lesquelles vous êtes impliqués. Nous allons également parler des jeunes avec qui vous travaillez et discuter des facteurs qui ont de l'influence sur vos interventions.

...

1. Quelle est la nature de votre travail au sein du CJE?
 - a. Quelles sont vos responsabilités?
 - b. Quelles sont vos tâches quotidiennes?
 - c. Avez-vous déjà eu d'autres fonctions dans l'organisme? Si oui, quelles étaient vos principales tâches?
 - d. Quelle(s) mesure(s) êtes-vous chargé d'appliquer dans le cadre de votre travail d'accompagnement?

2. Pouvez-vous nous parler de vos interactions avec vos clients?
 - a. Qui sont ces jeunes?
 - b. Quelles sont vos actions concrètes auprès d'eux?
 - c. Quels sont vos objectifs de travail?

3. Quelle est la marge de manœuvre de l'intervenant dans l'interprétation et l'application des mesures d'accompagnement?
 - a. Y a-t-il des décisions que vous ne pouvez prendre sans l'accord d'un supérieur?
 - b. Quels sont les moyens dont vous disposez pour appliquer ces mesures? Sont-ils suffisants? Si non, de quels moyens souhaiteriez-vous disposer?
 - c. Y a-t-il des directives qui n'apparaissent pas dans les politiques qui limitent votre marge de manœuvre?

4. Comment le travail d'accompagnement est-il organisé (à l'interne, en partenariat)?

5. Voyez-vous des différences ou des ressemblances par rapport à la vision de l'accompagnement entre vos collègues de travail? Lesquelles?
6. Quelles sont vos opinions sur les politiques et les programmes d'emploi en général?
7. Quelles sont les difficultés et/ou les réussites que vous expérimentez dans votre travail d'accompagnement?
8. De manière générale, est-ce que selon vous les jeunes bénéficient des mesures d'accompagnement mises en place au CJE? Pour quelles raisons?
9. Auriez-vous des suggestions pour améliorer l'accompagnement en emploi des jeunes en difficulté?
10. Y a-t-il d'autres informations que vous aimeriez fournir pour nous aider à avoir une meilleure compréhension de votre travail?

FIN DE L'ENTRETIEN

Merci de votre participation!