

BILAN DE LA RECHERCHE-ACTION

Rapport du Comité d'orientation Québec pluriel

QUÉBEC PLURIEL



La diversité en action

Un projet pour les jeunes de 16 à 24 ans

issus de communautés culturelles ou de minorités visibles

Québec 

Membres du Comité d'orientation Québec pluriel

Bureau de développement des services aux jeunes,
ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Direction régionale d'Emploi-Québec de Montréal,
ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Direction des services aux communautés culturelles,
ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Service-conseil en relations interculturelles,
ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Service du développement culturel et de la qualité
du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle,
Direction de la sécurité du revenu et du développement social,
Ville de Montréal

Recherche et rédaction

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) :
Yanic Viau, Bureau de développement des services aux jeunes (BDSJ)
Frederico Fonseca (coordonnateur), BDSJ
Maïmouna Kébé, BDSJ
Nikolas Ducharme, BDSJ
Lucie Blais, Direction des politiques de main-d'œuvre
Nathalie Méthot, Direction de l'évaluation
Catherine Légaré, consultante

Collaboration

Hervé Métellus, Direction des services aux communautés culturelles,
ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Christyan Dulude, Service-conseil en relations interculturelles,
ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
Pascale Robert-Bisaillon, Service du développement culturel et de la qualité
du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle,
Direction de la sécurité du revenu et du développement social,
Ville de Montréal

Édition

Jonatan Couture, Direction des communications, MESS

Photographie

Jean-François Fecteau, Direction des communications, MESS

Graphisme

Caméléon Designer inc.

Bureau de développement des services aux jeunes

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
425, rue Saint-Amable, 4^e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1
Téléphone : (418) 646-7221
Télécopieur : (418) 643-0019

Dépôt légal - Octobre 2005
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-44528-7
© Gouvernement du Québec

Note

La forme masculine utilisée dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes, et ce, dans le but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES



MOT DE LA MINISTRE	5
INTRODUCTION	7
I CONTEXTE	9
1.1 LES ENJEUX À L'ORIGINE DE QUÉBEC PLURIEL	9
1.2 LES POPULATIONS CIBLÉES ET LES VOILETS D'EXPÉRIMENTATION	10
1.3 LES ORIENTATIONS RETENUES	11
■ Agir par l'intermédiaire d'une recherche-action	11
■ Expérimenter des projets pilotes	12
■ Assurer la diversité des projets pilotes	12
II OBJECTIFS DE LA RECHERCHE-ACTION	13
2.1 L'INTERVENTION DES ORGANISMES PARTENAIRES ET LE RECOURS AU MENTORAT	13
■ La diversité des formes d'intervention	13
■ Le mentorat pour contrer l'isolement de certains jeunes sur le plan socioprofessionnel	14
2.2 LE PARTENARIAT ET LA MOBILISATION POUR CONTRER L'ISOLEMENT DE CERTAINES COMMUNAUTÉS CULTURELLES OU MINORITÉS VISIBLES	15
■ La mobilisation des acteurs locaux	15
■ La sensibilisation des employeurs	16
III PRINCIPAUX RÉSULTATS	17
3.1 LE PROFIL DES PARTICIPANTS AUX PROJETS PILOTES QUÉBEC PLURIEL	18
3.2 LES RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION MENÉS AUPRÈS DES PARTICIPANTS	19
■ La satisfaction générale des participants	19
■ La satisfaction des participants à l'égard des rencontres individuelles	20
■ La satisfaction des participants à l'égard des ateliers de groupe	20
■ Les effets de Québec pluriel et la perception de ces effets de la part des participants	20
3.3 LES EFFETS PRÉLIMINAIRES DES PROJETS	21
3.4 LE DÉROULEMENT DES PROJETS VU PAR LES INTERVENANTS	22
3.5 UNE ANALYSE DES SERVICES DE MENTORAT OFFERTS	23
■ Le volet insertion en emploi	24
■ Le volet éducation et persévérance scolaire	25
■ Le point de vue des mentors	26
IV ENSEIGNEMENTS ET DÉFIS	27
4.1 LES ENSEIGNEMENTS ET LES DÉFIS DU VOILET INSERTION EN EMPLOI	28
■ Les projets pilotes rejoignant majoritairement des nouveaux arrivants	28
■ Les projets pilotes rejoignant les membres des minorités visibles	29
4.2 LES ENSEIGNEMENTS ET LES DÉFIS DU VOILET ÉDUCATION ET PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE	30
4.3 LES ENSEIGNEMENTS ET LES DÉFIS DU MENTORAT	31

V PERSPECTIVES D'AVENIR	33
5.1 LES ACTIONS À VENIR EN MATIÈRE D'INSERTION EN EMPLOI	33
■ Les objectifs de Québec pluriel en 2005-2006	33
■ La clientèle visée	34
■ L'intervention directe	34
■ L'intervention indirecte	34
■ Les blocs d'activités prévus	35
5.2 LES ACTIONS À ENTREPRENDRE EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET DE PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE	35
5.3 LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ D'ORIENTATION QUÉBEC PLURIEL	36
CONCLUSION	37
ANNEXES	39
ANNEXE 1 : Objectifs et méthodologie de l'évaluation des projets pilotes Québec pluriel	39
ANNEXE 2 : Le mentorat comme outil d'accompagnement	40
ANNEXE 3 : L'expérience française en matière de mentorat au service des personnes en difficulté d'insertion professionnelle	44
ANNEXE 4 : Avantage Carrière, un modèle de gestion de programmes de stages pour les jeunes	45
ANNEXE 5 : Activités d'insertion en emploi prévues dans les nouveaux projets Québec pluriel (2005-2006)	46
BIBLIOGRAPHIE	48



MOT DE LA MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

C'est avec plaisir que je vous présente le *Bilan de la recherche-action Québec pluriel*. Ce document fait état des préoccupations et des motifs qui sont à l'origine de ce projet. Il offre aussi une synthèse de cette expérimentation et met en évidence les principales conclusions qui s'en dégagent. Il met en lumière les actions concrètes menées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi que par ses partenaires à la suite de la phase de recherche-action.

En effet, pour faire suite à la phase d'expérimentation, la gestion du projet a été transférée du Bureau de développement des services aux jeunes à Emploi-Québec afin d'assurer une intégration harmonieuse des projets qui existaient déjà dans l'offre de service d'Emploi-Québec. De plus, cinq de ces projets ont été prolongés pour l'année 2005-2006.

Ces actions visent à permettre au projet Québec pluriel de poursuivre et d'étendre à d'autres régions, et ce, dans des conditions optimales, ce modèle d'intégration socioprofessionnelle. Elles témoignent également d'une volonté gouvernementale d'aménager des solutions novatrices pour remédier aux inégalités socioéconomiques des Québécoises et des Québécois issus de communautés culturelles ou de minorités visibles.

C'est à partir d'initiatives concrètes comme Québec pluriel que nous réussissons à agir efficacement afin d'aplanir les inégalités. Notre défi est d'utiliser les résultats de cette recherche-action afin d'intégrer et d'adapter l'offre de service gouvernementale.

Outre les résultats évidents, Québec pluriel a permis d'amorcer un nouveau dialogue avec les immigrants et les personnes appartenant à une minorité visible. Ce dialogue a servi à mobiliser bon nombre de citoyennes et citoyens au sein même de ces communautés. En effet, cette mobilisation a été un élément clé de cette réussite.

Nous avons également beaucoup appris au sujet des mesures d'accompagnement grâce à Québec pluriel. Ce type de mesure constitue, sans contredit, un modèle d'approche individuelle adaptée.

Enfin, Québec pluriel s'inscrit dans l'esprit de la Stratégie d'action jeunesse du gouvernement du Québec et de la mise en œuvre de l'entente intervenue entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles afin de favoriser l'intégration au marché du travail des immigrants et des personnes qui appartiennent à une minorité visible.

En terminant, je tiens à souligner que cette recherche-action est un premier pas vers une société qui permet la réussite de toutes et de tous, sans égard à l'origine culturelle.

Michelle Courchesne
Ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale

INTRODUCTION

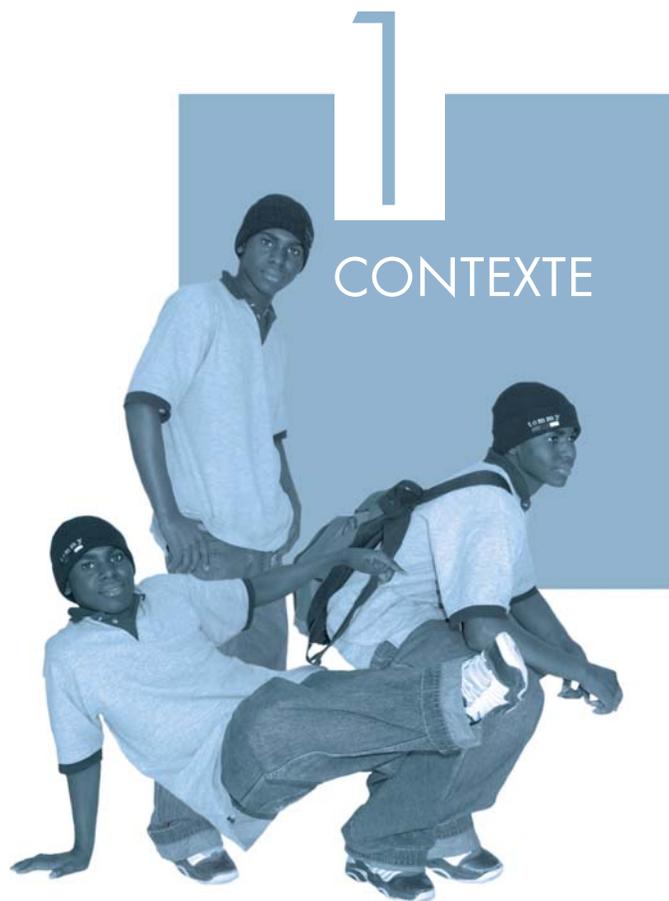


Ce bilan vise à offrir une synthèse des résultats de la recherche-action Québec pluriel menée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) entre le 1^{er} avril 2004 et le 31 mars 2005¹. À la suite de la présentation du contexte dans lequel s'est développé Québec pluriel, on y décrit les composantes de la recherche-action, qu'il s'agisse de l'intervention adaptée, des services de mentorat et de la mobilisation et du partenariat avec le milieu. Les principaux résultats de l'expérimentation y sont également résumés. Le bilan se conclut par certains des enseignements à retenir ainsi que par les perspectives d'avenir en matière d'insertion professionnelle et de qualification des Québécois issus de l'immigration récente et de minorités visibles.

Ce document est le fruit des travaux et des réflexions du Comité d'orientation Québec pluriel, composé de représentants du MESS, du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC), du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et de la Ville de Montréal. Le Secrétariat à la jeunesse y siègeait à titre d'observateur. Ce comité interministériel avait pour mandat de favoriser le bon déroulement de la recherche-action et de proposer des pistes d'action, à partir des projets pilotes expérimentés, afin de faciliter l'insertion sociale ou professionnelle de jeunes issus de communautés culturelles ou de minorités visibles. Ce document prend aussi appui sur : les rapports d'évaluation produits à ce jour par la Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES); les analyses réalisées par le Bureau de développement des services aux jeunes (BDSJ) avec les organismes partenaires sous forme d'entrevues semi-directives²; des documents portant sur le mentorat, dont l'un a été élaboré par la Direction générale des politiques (DGP) du MESS et l'autre par M^{me} Catherine Légaré, consultante spécialisée en mentorat.

1. Certains projets expérimentés dans le cadre de Québec pluriel ont toutefois fait l'objet d'une prolongation jusqu'au 30 septembre 2005.

2. Les entrevues ont été menées par le BDSJ du MESS auprès de participants, de mentors, des équipes d'intervention et de coordination et de partenaires, sur des thèmes tels que l'implantation des projets et l'atteinte des objectifs de Québec pluriel, l'intervention proposée par les organismes partenaires, le partenariat et la mobilisation ainsi que les améliorations à apporter à Québec pluriel.



1.1 LES ENJEUX À L'ORIGINE DE QUÉBEC PLURIEL

Québec pluriel est une recherche-action annoncée officiellement en mai 2004 par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)³. Cette recherche-action découle du constat suivant : plusieurs groupes de Québécois issus de communautés culturelles ou de minorités visibles connaissent des taux de décrochage scolaire, de sous-scolarisation et de chômage beaucoup plus élevés que ceux de l'ensemble de la population québécoise. Nous savons que ce type d'inégalités socioéconomiques peut contribuer à l'émergence de préjugés et de discrimination et représenter un frein au dynamisme de l'économie québécoise. L'enjeu central de Québec pluriel était donc de définir de nouvelles pratiques contribuant à réduire ces écarts, d'une part, auprès des nouveaux arrivants qui se trouvent en période de transition et qui cherchent à intégrer le marché du travail et, d'autre part, auprès de certaines populations issues de communautés culturelles ou de minorités visibles, dont les membres sont souvent nés au Canada et ont été scolarisés dans le système d'éducation québécois.

Les tendances démographiques justifient le caractère stratégique d'une telle expérimentation. Selon Emploi-Québec, il y aura 655 000 emplois disponibles entre 2003 et 2007, principalement en raison de départs à la retraite de nombreux travailleurs. Dès maintenant et au cours des prochaines années, les organisations publiques et les entreprises du secteur privé devront donc accentuer leurs efforts pour informer les jeunes sur les perspectives d'emploi et développer l'accompagnement des individus vers et dans un premier emploi. Cela signifie qu'une plus grande proportion de jeunes Québécois doit aussi se qualifier afin de pouvoir obtenir un premier emploi et le conserver. Par ailleurs, nous assistons pour la première fois de l'histoire du Québec à un renversement de la pyramide démographique : après avoir connu un

3. La recherche-action Québec pluriel a été coordonnée par le Bureau de développement des services aux jeunes du MESS. Elle a bénéficié du financement provenant du Fonds Jeunesse Québec à raison de 1 357 680 \$ pour la période se terminant le 30 novembre 2004, tandis qu'Emploi-Québec a financé les projets lors de trois périodes de prolongation, à raison respectivement de 388 485 \$ (1^{er} décembre 2004 au 31 mars 2005, neuf projets), 201 465 \$ (1^{er} avril au 30 juin 2005, six projets), 170 162 \$ (1^{er} juillet au 30 septembre 2005). Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport a financé un projet à raison de 24 500 \$ (1^{er} avril au 30 juin 2005).

vieillesse notable au cours des prochaines années, la population active diminuera ensuite considérablement. Cette décroissance anticipée des travailleurs se stabilisera vers 2051, entraînant une baisse de la population active de 22,3 %. Dès 2006, plus de personnes quitteront le marché du travail qu'il y aura de nouveaux travailleurs⁴.

Un défi majeur que nous avons à relever sur le plan social réside donc dans notre capacité à mettre sur pied des mesures visant à augmenter le taux d'emploi. Les jeunes et les nouveaux arrivants font partie de ces « nouveaux travailleurs » à cibler en priorité si l'on souhaite qu'un maximum de personnes puisse contribuer au développement de la société québécoise. Actuellement, parmi les jeunes, les personnes issues de minorités visibles ont le taux de chômage le plus élevé. En effet, dans l'ensemble de la population âgée entre 15 et 24 ans, le taux de chômage est de 13,2 %, comparativement à 19,7 % pour les jeunes de minorités visibles de la même tranche d'âge. Sur le plan de la scolarité, certains groupes semblent également désavantagés comparativement à l'ensemble des jeunes de 16 à 24 ans. Par exemple, 52,7 % des jeunes noirs et 60,7 % des jeunes d'origine latino-américaine n'ont pas dépassé la cinquième année du secondaire (comparativement à 49 % de l'ensemble des jeunes du Québec)⁵.



Travailler à réduire de tels écarts socioéconomiques renforce le pluralisme. Alors que les années 1960 et 1970 ont été témoins de la mobilité sociale d'un grand nombre de Québécois d'origine canadienne-française, il s'agit désormais de susciter le même effet chez les Québécois de toutes origines. Pour y parvenir, il est nécessaire d'élaborer des mesures d'emploi et d'éducation visant à combattre la discrimination, d'effectuer la promotion de l'égalité des chances et de valoriser la diversité. De telles mesures permettront en outre aux travailleurs de toutes origines de contribuer au développement et à la compétitivité de l'économie québécoise dans une économie mondialisée.

1.2 LES POPULATIONS CIBLÉES ET LES VOIETS D'EXPÉRIMENTATION

Québec pluriel visait donc les jeunes âgés de 16 à 24 ans⁶ issus de communautés culturelles ou de minorités visibles qui présentent des taux de décrochage scolaire, de sous-scolarisation et de chômage plus élevés que ceux de l'ensemble de la population. Les jeunes sans soutien public du revenu étaient particulièrement visés, mais des jeunes bénéficiant de l'assistance-emploi ou de l'assurance-emploi pouvaient aussi y être admis, dans la mesure où ils ne participaient à aucun programme ni à aucune mesure d'employabilité du MESS.

Le repérage et la sélection des jeunes relevaient des organismes partenaires. Sur une base volontaire, les jeunes ont pris part à des activités individuelles et de groupe ainsi qu'à des rencontres avec des mentors, à raison d'au moins quatre heures par semaine. Ils recevaient une allocation de participation de 30 \$ par semaine.

Québec pluriel se divisait en deux volets : le volet insertion en emploi; le volet éducation et persévérance scolaire.

4. Institut de la statistique du Québec, *Faits et chiffres 1999*, gouvernement du Québec, 1999.

5. MESS, *Document de présentation Québec pluriel*, 2004, 16 p.

6. Exceptionnellement, trois projets pilotes ciblaient les jeunes de 16 à 30 ans.

Dès les premières analyses des projets effectuées par le Bureau de développement des services aux jeunes (BDSJ), il est apparu que les participants du volet insertion en emploi pouvaient être répartis en deux catégories ayant des besoins et attentes spécifiques : les jeunes d'immigration récente ou nouveaux arrivants et les jeunes Québécois issus de minorités visibles.



Notons que les jeunes de certains des groupes ciblés étaient plus scolarisés que l'ensemble de la population, mais se trouvaient quand même aux prises avec des taux de chômage plus élevés. Dans d'autres cas, l'éloignement du marché du travail (manque de qualification et préparation insuffisante, méconnaissance des occasions d'emploi et des ressources en employabilité, etc.) était une caractéristique dominante.

Les projets pilotes réalisés dans le cadre du volet éducation et persévérance scolaire visaient les jeunes issus de communautés culturelles, y compris des minorités visibles. L'objectif était de soutenir les jeunes issus de populations caractérisées par des taux de décrochage scolaire ou de sous-scolarisation particulièrement élevés afin de favoriser la persévérance scolaire ou d'appuyer ces jeunes dans leur effort pour retourner aux études.

1.3 LES ORIENTATIONS RETENUES

La coordination de Québec pluriel a été assurée par le MESS, lequel a pu bénéficier de la participation financière du Fonds Jeunesse Québec et de la collaboration du Comité d'orientation Québec pluriel. Ce comité a retenu trois orientations devant guider le déroulement de Québec pluriel :

- Agir par l'intermédiaire d'une recherche-action;
- Expérimenter dix projets pilotes, répartis en deux volets (insertion en emploi; éducation et persévérance scolaire);
- Explorer, dans un cadre commun, la plus grande variété possible de projets pilotes.

AGIR PAR L'INTERMÉDIAIRE D'UNE RECHERCHE-ACTION

Le modèle de la recherche-action⁷ comporte de nombreux avantages, dont celui de pouvoir élaborer progressivement avec des praticiens de nouveaux modes d'intervention en prenant appui sur la pratique pour ainsi alimenter la compréhension des besoins des groupes ciblés et orienter la mise en œuvre de nouveaux programmes et politiques publics.

7. La recherche-action favorise la mise en place d'« une logique dialectique, circulant entre la théorie et la pratique, entre le travail des usagers et celui des experts, entre les figures du transfert et les opérations d'apprentissage, entre le savoir savant et le savoir construit, entre le sujet individuel et le sujet social » (Resweber, 2003, p. 5-6).

EXPÉRIMENTER DES PROJETS PILOTES

Trois phases distinctes composaient l'expérimentation : la recherche, la consultation et l'élaboration du bilan. La recherche visait à expérimenter, avec des organismes communautaires partenaires de la région de Montréal, dix projets pilotes centrés sur le développement d'une intervention adaptée et sur la mise en place d'un service d'accompagnement (sept projets d'insertion en emploi et trois projets d'éducation et de persévérance scolaire)⁸. Elle a aussi permis de documenter les pratiques d'accompagnement centrées sur le mentorat susceptibles d'inspirer le gouvernement dans ses interventions futures auprès des jeunes. La phase de consultation visait à échanger avec des participants, des mentors, des intervenants et des partenaires afin de sonder leur opinion sur Québec pluriel et de recueillir leurs suggestions. Enfin, le présent bilan complète l'expérimentation. Ajoutons que ce bilan ne remplace pas les rapports d'évaluation réalisés ou en voie de l'être. Il se veut une réflexion qui viendra améliorer nos connaissances de Québec pluriel.



ASSURER LA DIVERSITÉ DES PROJETS PILOTES

Le Comité d'orientation Québec pluriel a élaboré un cadre commun à l'ensemble des projets, tout en favorisant une diversité des variables à l'intérieur de ce cadre (populations et territoires ciblés, statut de nouvel arrivant ou non, types d'organismes partenaires, présence de certaines orientations particulières, etc.) afin de pouvoir générer une plus grande variété de données.

8. Les organismes partenaires de Québec pluriel, situés à Montréal, au nombre de dix (neuf à partir du 1^{er} novembre 2004, un projet n'ayant pas été reconduit) étaient les suivants : dans le volet insertion emploi, il s'agissait du Carrefour jeunesse-emploi Bourassa-Sauvé, du Centre de ressources de la communauté noire, du Centre génération emploi, du Centre jeunesse arabe, d'Intégration jeunesse du Québec inc., de Jeunesse noire en action et de L'Hirondelle – Services d'accueil et d'intégration des immigrants. Dans le volet éducation et persévérance scolaire, il s'agissait de Café jeunesse multiculturel, du Carrefour jeunesse-emploi Viger/Jeanne-Mance et de La Maisonnée.



Chaque projet pilote Québec pluriel avait pour objectif de :

- développer une intervention adaptée et de mettre sur pied des services d'accompagnement centrés sur le mentorat dans les organismes partenaires;
- mobiliser les organismes partenaires, les institutions et les acteurs locaux qui participaient à la recherche-action autour de l'importance de la scolarisation et des occasions d'emploi existantes au Québec, des ressources disponibles, des secteurs d'emploi en demande ainsi que de l'importance d'innover et de proposer des actions susceptibles d'atténuer les problèmes observés;
- sensibiliser les employeurs aux réalités des Québécois issus de communautés culturelles ou de minorités visibles, à l'importance d'avoir une main-d'œuvre diversifiée et à leur propre rôle en matière d'intégration socioéconomique.

2.1 L'INTERVENTION DES ORGANISMES PARTENAIRES ET LE RECOURS AU MENTORAT

LA DIVERSITÉ DES FORMES D'INTERVENTION

Québec pluriel se voulait une occasion pour les organismes partenaires de concevoir de nouvelles formes d'intervention, bonifiant ainsi leur offre de service. L'intervention a ainsi revêtu les formes les plus diverses. Cette diversité était possible grâce à l'autonomie laissée aux organismes pour tenir compte d'initiatives et de besoins exprimés localement. De nombreux ateliers individuels et de groupe ont été proposés aux participants.

Trois types d'ateliers étaient proposés dans les projets Québec pluriel. Aux ateliers portant respectivement sur les méthodes dynamiques de recherche d'emploi et l'intégration socioprofessionnelle se sont ajoutés des ateliers de groupe portant plus largement sur la connaissance de soi ou sur des aspects de la réalité québécoise, tels que la gestion du temps, la culture organisationnelle québécoise, les normes du travail, la Charte québécoise des droits et libertés de la personne ou, encore, sur les techniques d'apprentissage et le système d'éducation (volet éducation et persévérance scolaire). Plusieurs activités de réseautage ont été organisées : rencontres avec des employeurs pour discuter de stratégies d'embauche, rencontres avec des travailleurs présentant leur métier et leur itinéraire ou conférences abordant des thèmes tels que les normes du travail. Des activités à caractère socioculturel ou sportif (visionnement de documentaires, visites de salons de l'emploi et de musées) ont aussi été organisées afin de rompre l'isolement dans lequel se retrouvaient plusieurs participants. Enfin, certains participants ont pu faire du bénévolat.



LE MENTORAT POUR CONTRER L'ISOLEMENT DE CERTAINS JEUNES SUR LE PLAN SOCIOPROFESSIONNEL

Le recours au mentorat constitue l'une des principales originalités de la recherche-action Québec pluriel. En encourageant une plus grande solidarité intergénérationnelle et interculturelle, nous souhaitons offrir aux participants un soutien personnalisé et les aider à développer leur réseau de relations afin d'intégrer le marché du travail ou de persévérer dans leurs études. Aussi le mentorat a-t-il fait l'objet d'un travail de recherche et de réflexion important de la part du Comité d'orientation Québec pluriel. Ce travail a permis de comprendre les notions clés liées au mentorat et de définir la spécificité de celui-ci en tant que démarche d'accompagnement. Sa pertinence dans une démarche d'insertion socioprofessionnelle et de persévérance scolaire a aussi été étudiée, à la lumière de recherches antérieures et des résultats de Québec pluriel. L'annexe 2 présente les faits saillants de ces travaux.

La notion de mentorat

Bien que l'on retrouve un large éventail de définitions dans la littérature spécialisée, le terme mentorat peut se définir comme une « aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné » (Office québécois de la langue française, 2003). Cette aide, qui peut prendre différentes formes selon les circonstances (accompagnement individuel, soutien et conseil professionnels), porte d'abord sur le savoir-être, c'est-à-dire sur les capacités génériques (initiative, persévérance, créativité, sens de l'organisation, esprit critique, etc.), sur les habiletés transférables (habiletés de communication, habiletés de recherche, habiletés de développement personnel et de planification de carrière, etc.) et sur les capacités clés transversales (efficacité d'organisation, capacité de négociation, capacité de travail en équipe, pensée créatrice, capacité de résoudre des problèmes, etc.).

Le mentorat aide les mentorés à devenir proactifs et à s'investir dans leur propre destinée (Cohen et Galbraith, 1995; Schulz, 1995). Il offre des modèles et ouvre des horizons en exposant les jeunes à de nouvelles situations, allant au-delà de ce qui est accessible dans leur environnement immédiat (Freedman, 1993). Les mentors sont généralement des gens qui ont réussi et qui ont réalisé des choses tout au long de leur vie et de leur carrière. Le contact avec ces adultes, autres que les parents, est en général très valorisant, enrichissant et stimulant pour les jeunes. Cette relation apporte au mentoré plus que des connaissances et des stratégies toutes faites; elle apparaît comme une réelle occasion d'enrichir ses capacités intellectuelles, sociales et affectives. Souvent perçu comme un moyen de transmission intergénérationnelle, le mentorat peut également s'avérer être un moteur de transmission interculturelle.

2.2 LE PARTENARIAT ET LA MOBILISATION POUR CONTRER L'ISOLEMENT DE CERTAINES COMMUNAUTÉS CULTURELLES OU MINORITÉS VISIBLES

La nature des difficultés qui entravent les trajectoires d'insertion sociale et professionnelle des jeunes issus de l'immigration récente ou de minorités visibles commande des actions visant à assurer leur inclusion, au-delà des services traditionnels d'aide à l'emploi ou de soutien scolaire. Le défi consiste à créer les conditions favorables, d'une part, au renforcement du « pouvoir d'agir » individuel (empowerment)⁹, notamment par l'affermissement de la motivation individuelle et, d'autre part, à l'atténuation de facteurs externes ou sociaux ayant une incidence sur le parcours des individus ou de certaines populations.

Il s'agit, pour les organismes partenaires et pour les participants, de s'ériger, accompagnés par l'État, en véritable acteur collectif non seulement pour modifier des comportements ou des situations individuelles, mais aussi pour parvenir à influencer les rapports sociaux (par exemple le fonctionnement du marché du travail ou des comportements et attitudes de discrimination) présents dans la société. Un tel défi est possible notamment par la construction de réseaux de solidarité, fondés sur un dialogue entre acteurs désireux d'entreprendre des initiatives collectives sur la base de thèmes, d'objectifs et d'actions communes. L'objectif de la mobilisation, au-delà de la formulation d'un discours identitaire ou revendicatif, doit viser « la construction réalisée par les acteurs qui se reconnaissent et entendent être reconnus par les autres comme étant capable d'intervenir et de transformer les contextes de la vie sociale dans lesquels ils agissent » (FARRO, 2000, p. 217). La mobilisation et la sensibilisation ne surgissent pas spontanément, mais dépendent étroitement du temps et des efforts de démarchage investis par les organismes partenaires, sous la forme d'une prospection active visant à susciter l'adhésion des acteurs.



Par son objectif non seulement d'offrir un accompagnement aux jeunes sous la forme du mentorat, mais d'amener les organismes partenaires à mobiliser les acteurs locaux et à sensibiliser les employeurs, Québec pluriel se distinguait des mesures et services d'emploi et d'éducation habituellement offerts aux individus.

LA MOBILISATION DES ACTEURS LOCAUX

La mobilisation visait d'une part à tisser de nouveaux partenariats au profit des participants, comme ce fut le cas avec la Ville de Montréal et certains de ses arrondissements, ou encore à amener les acteurs institutionnels et communautaires locaux à agir conjointement sur des facteurs ayant une incidence sur des enjeux soulevés (chômage, décrochage scolaire et sous-scolarisation). Cette mobilisation des acteurs du milieu a pu prendre la forme de rencontres périodiques avec des organismes communautaires, des tables de concertation ou regroupements des milieux d'affaires, de diffusion d'information dans les médias locaux, d'une sensibilisation des organismes de la communauté culturelle visée, d'un colloque de réflexion ou de la création d'une table de concertation sur les enjeux afférents à la recherche-action. Dans le volet éducation et persévérance scolaire, des écoles ont aussi été sollicitées.

9. La notion d'« empowerment », que l'on peut traduire par l'expression « pouvoir d'agir » ou par les termes autonomisation ou capacitation, renvoie aux actions qui ont pour objet de fournir des outils destinés à redonner, aux personnes aux prises avec des transitions difficiles ou qui ont perdu espoir, le sentiment de reprise de contrôle sur leur destinée. Une définition intéressante du terme empowerment est tirée d'un document du Groupe Recherche Focus (disponible à l'adresse suivante : www.grfocus.com) : « Les auteurs et chercheurs s'entendent tous pour dire que l'empowerment est avant tout un processus par lequel une personne se trouvant dans des conditions de vie plus ou moins incapacitantes développe, par l'intermédiaire d'actions concrètes, le sentiment qu'il lui est possible d'exercer un plus grand contrôle sur les aspects de sa réalité psychologique et sociale. Ce sentiment peut déboucher sur l'exercice d'un contrôle réel. »

LA SENSIBILISATION DES EMPLOYEURS

Quant au travail de sensibilisation des employeurs, il s'est effectué au moyen d'initiatives telles que des démarches téléphoniques auprès d'employeurs à partir d'une liste d'entreprises fournie par les participants, afin d'aborder la question de la diversité d'embauche et de promouvoir leur candidature, ou par des rencontres avec des chambres de commerce locales. Un organisme a annoncé la mise sur pied d'un groupe de travail visant à répertorier les pratiques ou les programmes de diversité d'embauche existant au sein de certaines entreprises afin de les promouvoir auprès d'autres employeurs.

Des mesures favorisant l'embauche des nouveaux arrivants ou de personnes issues de minorités visibles sont susceptibles de répondre aux besoins des employeurs face à la diminution de la main-d'œuvre et dans leur recherche d'une expertise internationale et d'une image de prestige et de responsabilité sociale. Recourir à des organismes qui disposent de banques de candidatures ou favoriser l'émergence d'un réseau d'entreprises déterminées à agir pour favoriser l'insertion en emploi des jeunes pourraient être des avenues très prometteuses.



L'intérêt des employeurs envers la main-d'œuvre issue de l'immigration

Selon un sondage CROP réalisé au printemps 2004 pour le compte du Conseil du patronat du Québec (CPQ), les employeurs se montrent ouverts en grande majorité à des mesures facilitant l'intégration des « travailleurs immigrants¹⁰ ». La plupart des employeurs reconnaissent aussi que la main-d'œuvre immigrante leur procure des avantages sur le plan des relations et de l'innovation. Pourtant, moins d'un employeur sur cinq possède des politiques écrites, programmes ou pratiques en matière d'intégration de ces travailleurs et une grande majorité d'employeurs ne semblent pas disposer d'information suffisante sur la main-d'œuvre immigrante. Bref, l'intérêt des employeurs envers une plus grande intégration des travailleurs immigrants ne se traduit pas nécessairement par des initiatives de leur part en ce sens. Des initiatives publiques pourraient répondre à des besoins réels et les suites éventuelles de Québec pluriel devraient à cet effet prévoir des stratégies systématiques afin de sensibiliser les employeurs et de les associer à des démarches d'intégration.

10. CROP, *Étude quantitative portant sur l'intégration des immigrants en entreprise au Québec*, 2004.



Selon le Comité d'orientation Québec pluriel, les résultats présentés ci-après montrent que Québec pluriel a porté ses fruits. Le projet s'est déroulé conformément aux objectifs et à l'échéancier fixés, malgré un calendrier de travail serré et, dans certains cas, un démarrage des projets pilotes en période estivale. La perception des participants et des intervenants relativement aux projets indique un niveau de satisfaction élevé à l'égard de Québec pluriel. Les données préliminaires de l'évaluation des projets laissent voir, pour leur part, des résultats positifs et encourageants pour le futur.

Un total de 303 jeunes ont pris part à Québec pluriel entre mai 2004 et février 2005. Ce chiffre dépasse l'objectif initial, fixé à 285 participants.

Le comité d'orientation a effectué un suivi des projets pilotes pendant toute leur durée. De plus, le Bureau de développement des services aux jeunes (BDSJ) a produit des analyses à partir de tables rondes organisées à l'automne 2004 avec tous les organismes partenaires, les équipes de projets, des participants, des mentors et quelques acteurs locaux mobilisés dans le cadre des projets. La Direction de l'évaluation (DE) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), quant à elle, a mandaté une firme pour organiser des groupes de discussion auprès de participants, a interviewé les équipes sur la mise en œuvre de leur projet et leur a demandé de fournir des renseignements sur la situation des participants au moyen d'un questionnaire. De plus, la DE a dressé un portrait des participants à l'aide des fiches de recrutement fournies par les organismes partenaires. Enfin, elle terminait, au moment de la rédaction de ce bilan, la collecte des données d'un sondage par questionnaire électronique auprès des mentors et commençait un sondage téléphonique auprès des participants. Les résultats de ces deux derniers sondages seront disponibles à l'automne 2005.

Par ailleurs, une divulgation de résultats globaux a été privilégiée, et ce, afin :

- d'éviter une comparaison des performances des différents organismes partenaires, compte tenu des caractéristiques propres à chacun des projets;
- de faire ressortir les tendances générales de l'expérimentation;
- de garantir la confidentialité aux jeunes qui ont pris part à Québec pluriel.

Les objectifs et la méthodologie de l'évaluation sont présentés à l'annexe 1.

3.1 LE PROFIL DES PARTICIPANTS AUX PROJETS PILOTES QUÉBEC PLURIEL



Le profil des participants a été dressé en mars 2005 à partir des renseignements concernant 303 participants inscrits.

- **Volet de participation :** Une proportion de 67 % des jeunes a participé au volet insertion en emploi, pendant que 33 % prenaient part au volet éducation et persévérance scolaire.
- **Âge :** L'âge moyen des participants était de 23 ans. Dans le cas du volet intégration en emploi, l'âge moyen était de 25 ans, alors qu'il était de 18 ans dans le volet éducation et persévérance scolaire. Plus de la moitié des participants (52 %) avaient entre 16 et 21 ans.
- **Sexe :** On dénombrait 55 % de femmes et 45 % d'hommes parmi les participants. Le volet intégration en emploi comptait une majorité de femmes (58 %), tandis que le volet éducation et persévérance scolaire comptait une majorité d'hommes (52 %).
- **Niveau de scolarité :** Les participants dans le volet insertion en emploi possédaient un diplôme d'études secondaires (17 %), collégiales (7 %) ou universitaires (53 %), tandis que 23 % ne possédaient aucun diplôme. Dans le volet éducation et persévérance scolaire, 98 % des participants n'avaient aucun diplôme et 2 % possédaient un diplôme d'études secondaires. Par ailleurs, 69 % des participants nés à l'extérieur du Canada possédaient un diplôme étranger.
- **Communauté culturelle ou minorité visible d'appartenance** en ordre d'importance, selon les données fournies par les organismes partenaires : Les participants étaient soit d'origine haïtienne (34 %), arabe ou maghrébine (24 %), latino-américaine (18 %), africaine (14 %), noire (sans autre précision) (10 %), asiatique (2 %) ou européenne (1 %).
- **Lieu de naissance et statut légal au Canada :** Parmi les participants, 77 % étaient nés à l'extérieur du Canada. 45 % des participants étaient citoyens canadiens, contre 55 % qui possédaient un statut de résident permanent.
- **Bénéficiaires de soutien public de revenu :** On note que 31 participants (10 %) avaient bénéficié de l'assistance-emploi et que 44 (15 %) avaient participé à au moins une mesure active d'Emploi-Québec avant mai 2004. Parmi ces derniers, une majorité a bénéficié d'une ou de plusieurs mesures actives de courte durée, soit l'évaluation d'employabilité avec plan d'intervention et l'évaluation d'employabilité sans plan d'intervention (tableau 1).

TABLEAU 1
Nombre de participants de Québec pluriel ayant bénéficié de mesures actives d'Emploi-Québec avant mai 2004, selon le type de mesure

NOM DE LA MESURE	Nombre de participants à une 1 ^{ère} mesure	Nombre de participants à une 2 ^e mesure	Nombre de participants à une 3 ^e mesure
Évaluation de l'employabilité avec plan d'intervention	21	11	4
Évaluation de l'employabilité sans plan d'intervention	8	2	
Service d'aide à l'emploi	6	6	4
Suivi d'une démarche personnelle d'insertion	3	1	1
Francisation	2	2	2
Entrevue initiale d'évaluation et d'aide à l'emploi (en groupe)	2	3	1
Information sur le marché du travail	1		
Entreprise privée	1		
Projet de préparation à l'emploi		2	
Entreprise d'insertion		1	1
Présentation des services et mesures d'Emploi-Québec		1	
Insertion		1	
Techniques et outils de recherche d'emploi		1	
Solidarité jeunesse			1
Préalable à une formation professionnelle			1

3.2 LES RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION MENÉS AUPRÈS DES PARTICIPANTS

À la demande de la Direction de l'évaluation, la firme Johnson & Roy inc. a mené à l'automne 2004 des groupes de discussion réunissant 65 jeunes ayant participé aux dix projets¹¹. Le rapport issu de ces groupes de discussion renseigne notamment sur la satisfaction générale des jeunes, leur profil, les renseignements qu'ils ont reçus sur le projet avant leur participation, leurs attentes, le déroulement du projet, de même que sur les effets de leur participation et la perception qu'ils ont de ces effets¹².

LA SATISFACTION GÉNÉRALE DES PARTICIPANTS

Le rapport indique que « tous les jeunes rencontrés dans les différents projets Québec pluriel sont satisfaits ou très satisfaits du projet auquel ils participent. Le projet répond à leurs besoins et à leurs attentes, et leur apporte des bénéfices incontestables.¹³ » À cet effet, « tous les répondants, des deux volets confondus, ont exprimé le souhait de voir le projet continuer. Les apports étant multiples et significatifs, ils considèrent que le soutien offert par le projet est particulièrement utile dans leur situation ». Le principal élément de bonification à apporter, selon les participants au volet insertion en emploi, concerne le renforcement du côté pratique de Québec pluriel par des stages en milieu de travail. Certains jeunes ont recommandé de multiplier les liens avec les associations professionnelles et d'accroître la sensibilisation des employeurs.

11. La firme a en fait interviewé 61 jeunes en entrevue de groupe et 4 en entrevue téléphonique individuelle.

12. Johnson & Roy inc. (2005), *Évaluation des projets pilotes Québec pluriel destinés aux jeunes de communautés culturelles et de minorités visibles. Rapport sur les groupes de discussion tenus avec des participants aux projets pilotes, étude réalisée à la demande du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale*, 14 p.

13. *Ibid.*

LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS À L'ÉGARD DES RENCONTRES INDIVIDUELLES

En ce qui concerne les rencontres individuelles, organisées de façon systématique avec les participants, ces derniers « considèrent que ces rencontres sont utiles et nécessaires et doivent s'ajouter aux activités de groupe afin d'apporter un soutien personnalisé ».

LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS À L'ÉGARD DES ATELIERS DE GROUPE

Soulignons ici que la « grande majorité des jeunes estime que toutes les activités de groupe apportent des informations pertinentes, importantes et enrichissantes. Tous les jeunes considèrent que ces activités se déroulent de manière satisfaisante, dans un climat convivial. Les activités conviennent aussi aux jeunes du point de vue de leur fréquence et du choix des thèmes abordés, et elles correspondent à leurs attentes et à leurs besoins. »

LES EFFETS DE QUÉBEC PLURIEL ET LA PERCEPTION DE CES EFFETS DE LA PART DES PARTICIPANTS

En ce qui regarde les effets de Québec pluriel sur les participants au volet insertion en emploi, le rapport de Johnson & Roy inc. indique, à partir de données recueillies en octobre 2004, que « quelques jeunes ont trouvé des emplois ou des stages dans le domaine de leur choix grâce au projet mais la plupart des participants sont toujours en recherche d'emploi. Il serait encore prématuré, toutefois, de tirer des conclusions sur les effets liés à l'insertion sur le marché du travail. »

Par contre, les jeunes ont noté des améliorations dans leur recherche d'emploi :

- Certains participants déclarent être invités plus souvent en entrevue;
- D'autres estiment que, sans le projet, ils auraient moins progressé ou auraient fait moins d'efforts dans leurs démarches de recherche d'emploi;
- Les participants se sentent en majorité mieux préparés à la recherche d'emploi, « parce qu'ils ont acquis des connaissances importantes sur le marché du travail et parce qu'ils connaissent maintenant les techniques de recherche (rédaction de CV, présentation en entrevue, etc.) », et sont plus confiants de décrocher l'emploi désiré;
- Ils estiment aussi « qu'ils sont plus en mesure de définir leurs projets professionnels et les moyens pour les atteindre (parcours, formations à suivre) »;
- En outre, « les connaissances acquises grâce au projet leur ont permis d'élargir leur réseau de contacts et d'apprendre à en tirer profit ».

Quant aux projets pilotes réalisés dans le cadre du volet éducation et persévérance scolaire, « certains jeunes ont amélioré leurs résultats scolaires ("j'ai des meilleures notes"), ont davantage de motivation à poursuivre leurs études et sont plus assidus. Pour les jeunes d'un groupe, les choix de carrière sont devenus plus clairs. Avant leur inscription au projet, les jeunes étaient déjà retournés faire des études ou projetaient de le faire, mais l'aide offerte par le projet a contribué de manière substantielle à les faire persévérer. »



3.3 LES EFFETS PRÉLIMINAIRES DES PROJETS

En janvier 2005, les intervenants des organismes partenaires ont rempli un questionnaire portant sur les effets préliminaires des projets qu'ils avaient pu observer sur les participants de leur projet respectif. Les intervenants nous ont renseignés sur 192 des participants du volet insertion en emploi et sur 100 des participants du volet persévérance scolaire¹⁴.

Le tableau 2 illustre la situation des 192 participants du volet insertion en emploi. Soulignons que 59 % (soit 113 participants) étaient toujours actifs dans le projet au 17 janvier 2005. Parmi les 79 autres participants, 37 % (29 participants) avaient quitté le projet parce qu'ils en avaient atteint les objectifs, 24 % (19 participants) l'avaient fait sans en avoir atteint les objectifs et 39 % (32 participants) avaient déjà terminé des projets. Par ailleurs, neuf jeunes ne bénéficiant plus d'allocation de participation ont continué de rencontrer leur mentor.

TABLEAU 2
Situation de 192 participants* du volet insertion emploi au 17 janvier 2005,
selon les informations fournies par les intervenants

SITUATION	Nombre de réponses	Proportion (%)
Emploi à temps plein dans le domaine souhaité	25	14,5
Emploi à temps partiel dans le domaine souhaité	14	8,1
Emploi dans un domaine connexe (même emploi qu'avant le projet)	3	1,7
Emploi dans domaine connexe (emploi obtenu pendant le projet)	4	2,3
Emploi sans lien avec la formation (même emploi qu'avant le projet)	16	9,2
Emploi sans lien avec la formation (emploi obtenu pendant le projet)	15	8,7
En recherche d'emploi	62	35,8
Aux études (titulaires d'un diplôme étranger en formation complémentaire)	12	6,9
Poursuite d'études secondaires ou collégiales	39	22,5
Stage en entreprise dans le domaine souhaité	18	10,4
Études du français	7	4,0
TOTAL	215*	*

*Chez 42 individus, plus d'une situation s'applique, d'où un total de 215 réponses (et un pourcentage cumulatif excédant 100%). Ce total exclut les 19 qui ont abandonné le projet sans en atteindre les objectifs.

Par ailleurs, en ce qui concerne les 100 jeunes inscrits au volet éducation et persévérance scolaire pour lesquels des informations sont disponibles au 17 janvier 2005, 73 % d'entre eux (73 personnes) étaient toujours actifs à cette date, selon les intervenants. Le tableau 3 renseigne sur leur situation. De ces participants encore actifs, les intervenants rapportent que 27 % (20 participants) ont amélioré leur comportement à l'école, 16 % (12 participants) ont amélioré leurs résultats scolaires, tandis que 8 % (6 participants) ont réaménagé leur horaire de travail à temps partiel afin de mieux se consacrer à leurs études. Les motifs d'abandon des autres participants, relevés par les organismes partenaires, sont le manque de motivation, l'obtention d'un emploi, des difficultés personnelles ou un séjour prolongé en classe d'accueil.

14. Renseignements tirés du document *Compilation du questionnaire sur les effets préliminaires administrés aux intervenants*, Direction de l'évaluation, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2005.

TABLEAU 3
**Situation des 73 participants actifs* du volet éducation et persévérance scolaire
 au 17 janvier 2005, selon les renseignements fournis par les intervenants**

SITUATION	Nombre de participants	%
Aux études secondaires	23	31,5
Aux études secondaires (éducation des adultes)	46	63,0
Aux études collégiales	4	5,5
En emploi (même situation qu'avant le projet)	12	16,4
En emploi (emploi obtenu à la suite du projet)	4	5,5
En recherche d'emploi ou en emploi pendant les études	9	12,3
Total	98*	*

* Les données fournies par les organismes concernent 73 de 100 participants. Chez 25 de ces 73 participants, plusieurs situations s'appliquent, d'où un total de 98 (et un pourcentage cumulatif supérieur à 100%).

Le Comité d'orientation Québec pluriel estime que les données disponibles sur l'insertion en emploi des participants sont encourageantes. Certains participants ont repris leurs études. La lecture des résultats doit toutefois tenir compte du fait que certains jeunes amorçaient à peine leur participation et que d'autres l'avaient tout juste terminée. Nous ne disposons pas non plus d'informations concernant les emplois occupés (à durée déterminée ou non, par exemple) ou le maintien en emploi. Rappelons aussi que les effets en matière d'employabilité seront vraisemblablement plus longs à se faire sentir chez les jeunes qui sont plus éloignés du marché du travail en raison de leur faible scolarité ou de problèmes personnels que chez les participants scolarisés. Quant aux jeunes qui ont repris ou poursuivi leurs études, des données à plus long terme seraient nécessaires pour juger des effets du projet (année en cours terminée, diplôme obtenu).

Toutefois, en considérant les renseignements recueillis sur les jeunes en mouvement, ceux qui ont trouvé un emploi pendant leur participation à Québec pluriel, ceux qui persévèrent dans leurs études et ceux qui ont effectué un stage, ainsi que les effets intermédiaires rapportés par les intervenants, le comité d'orientation estime que les projets ont des retombées positives pour plusieurs participants.

3.4 LE DÉROULEMENT DES PROJETS VU PAR LES INTERVENANTS¹⁵

Selon le rapport préliminaire *Projets pilotes Québec pluriel – Entrevues auprès des équipes de projet* de la Direction de l'évaluation (juin 2005), les intervenants interviewés au moment des évaluations considèrent que les projets se sont déroulés selon ce qui avait été prévu. Les seuls changements majeurs rapportés par les organismes concernent des mouvements de personnel. Par contre, des modifications ont été apportées en cours de route, ainsi que le permettait initialement l'expérimentation. De plus, les projets réalisés dans le cadre du volet éducation et persévérance scolaire sont apparus aux organismes plus difficiles à mettre en place et à gérer que les projets d'insertion en emploi. Le principal élément déficient semble avoir été le manque de temps, la période d'expérimentation de sept mois ayant été jugée trop courte par les intervenants (la décision de prolonger la majorité des projet a d'ailleurs été prise après les entretiens auprès de

15. Renseignements tirés du rapport préliminaire de la Direction de l'évaluation, *Projets pilotes Québec pluriel – Entrevues auprès des équipes de projet* (juin 2005).

ces derniers). À la lumière des propos recueillis, il semble que les projets devraient durer en moyenne six mois dans le cas de l'insertion en emploi, alors que les projets d'éducation devraient pouvoir s'étendre à l'année scolaire. Toutefois, les intervenants estiment que la durée devrait rester variable selon les besoins des jeunes et le type d'aide offert.

Dans la majorité des projets, les intervenants ont jugé la mobilisation des acteurs locaux pertinente. À la lumière des entrevues auprès des intervenants, l'établissement de partenariats avec le milieu est utile au recrutement des participants et des mentors, en plus de faciliter la recherche de stages ou d'emplois pour les participants. S'il existe un consensus quant à la pertinence de la mobilisation, des questionnements se sont cependant exprimés sur les objets précis de cette mobilisation et sur l'ampleur de l'énergie devant y être consacrée par les organismes, puisque la mobilisation est par définition un processus sans cesse à poursuivre.

Certains intervenants interviewés en début de projet remettaient alors en question la pertinence de sensibiliser les employeurs. Cette perception pouvait être influencée par les moyens parfois limités dont ces personnes disposaient afin d'effectuer ces démarches (temps, personnel ou information). Dans le volet éducation et persévérance scolaire, les démarches de sensibilisation sont apparues moins pertinentes aux yeux des intervenants, plusieurs participants étant en majorité très éloignés du marché du travail.

Il est vrai que le travail de sensibilisation et de démarchage auprès des employeurs a été exigeant pour les intervenants. Les efforts en vue de sensibiliser les employeurs aux réalités des jeunes ciblés par Québec pluriel peuvent paraître excessifs au regard des résultats immédiats; ils peuvent cependant être récompensés



à plus long terme, comme l'a observé le BDSJ. Par exemple, certains employeurs sont entrés en contact avec un organisme partenaire plusieurs mois après avoir été sollicités par celui-ci. Plusieurs entreprises se sont montrées ouvertes aux demandes de stages de la part de l'organisme, mais la conjoncture ne se prêtait pas à l'arrivée d'un stagiaire. De façon générale, le BDSJ, qui a appuyé l'organisme de Québec pluriel centré sur l'offre de stages, a aussi observé que le temps manque souvent aux employeurs pour entreprendre une démarche en faveur d'une plus grande diversité au sein de leur entreprise. Organiser par exemple des concours pour recruter des candidats issus de l'immigration exige temps, énergie et capacité de faire du démarchage.

3.5 UNE ANALYSE DES SERVICES DE MENTORAT OFFERTS¹⁶

De façon générale, les services de mentorat ont mieux fonctionné dans le volet insertion en emploi. Dans le cas du volet éducation et persévérance scolaire, ou bien les jeunes semblaient moins intéressés par les relations mentoriales, ou bien le type de mentorat proposé (professionnel) s'est révélé moins pertinent étant donné les besoins des jeunes.

Selon les chiffres recueillis par le BDSJ auprès des intervenants en mars 2005, 151 dyades mentor-participant étaient actives dans le cadre de Québec pluriel. Les mentors venaient, dans trois projets, de la même communauté que les mentorés. Dans les autres cas, les mentors appartenaient à différentes communautés et plusieurs étaient des Québécois d'origine. Trois des projets comptaient autant d'hommes que de femmes, la situation des autres projets étant variable. Il ne semble pas y avoir non plus de tendance quant à l'âge des mentors, ceux-ci ayant entre 20 et 60 ans.

16. Les renseignements fournis dans cette section sont tirés de diverses sources, dont le rapport préliminaire *Projets pilotes Québec pluriel - Entrevues auprès des équipes de projet* de la Direction de l'évaluation (juin 2005), le rapport de la firme Johnson & Roy inc. sur les groupes de discussion avec des participants, les analyses des tables rondes de consultation réalisées par le BDSJ et sur la revue de littérature spécialisée réalisée par la Direction générale des politiques.

Selon les informations recueillies auprès des organismes partenaires, le recrutement de mentors s'est effectué dans plusieurs cas grâce aux relations personnelles et professionnelles des intervenants. Cette méthode a fait ressortir les limites des réseaux personnels pour recruter des mentors. Nous avons aussi observé que le recrutement peut s'avérer difficile pour des organismes communautaires ayant peu de partenaires.

LE VOLET INSERTION EN EMPLOI

Selon le rapport de la firme Johnson & Roy inc., les attentes des jeunes qui ont participé au volet insertion en emploi étaient de trois ordres : « les attentes des jeunes relatives au mentorat se rejoignent [...] Premièrement, les attentes des jeunes par rapport au mentor portent sur l'aspect professionnel [...]. Deuxièmement, certains participants, immigrants récemment arrivés au pays, considèrent que [...] le mentorat est une activité qui leur permet de mieux connaître la culture québécoise, les coutumes et les habitudes de vie, les attentes sociales [...]. Troisièmement [...], le rôle du mentor est d'aider le jeune à élargir son réseau de contacts professionnels. »

a) Jeunes issus d'une immigration récente

Quatre projets pilotes rejoignaient cette catégorie de participants dans le volet insertion en emploi. Ils misaient sur un mentorat de type professionnel, doublé dans un cas d'un mentorat de type psychosocial. Le mentorat est perçu comme un accompagnement précieux et pertinent pour cette clientèle, laquelle vit une période de transition importante, non seulement sur le plan professionnel, mais aussi sur les plans culturel et social. Comme l'explique Cuerrier (2004), « Le mentorat est un mode d'intervention qui contribue à réduire les choix par essais et par erreurs, et le vécu de transitions douloureuses. Il soutient les personnes dans leurs prises de décisions vocationnelles et les aide à définir leur projet professionnel dans une optique à plus long terme. » Par ailleurs, plusieurs jeunes d'immigration récente ressentent un sentiment d'isolement social et professionnel. D'après les témoignages recueillis lors des tables rondes par le BDSJ, le contact avec le mentor a contribué à diminuer ce sentiment d'isolement social. Enfin, la souplesse du mentorat comme forme d'accompagnement est appréciée et reconnue par les participants. Lors des tables rondes de consultation réalisées en septembre 2004, certains participants ont aussi affirmé que dans leur pays d'origine il est commun d'avoir un mentor dans la famille élargie qui agit comme guide.

En ce qui concerne les bénéficiaires retirés par les jeunes d'immigration récente, la consultante associée à la recherche-action a observé que, « même si les mentors n'offrent pas un emploi à leur mentoré, ils facilitent leur intégration professionnelle et sociale. En raison de leur expérience active du monde du travail québécois, les mentors facilitent la compréhension des codes socioprofessionnels, et suscitent l'acquisition des attitudes propices à l'embauche et au maintien en emploi » (Légaré, 2004, p. 9). Grâce à ses astuces et à ses conseils, le mentor peut aider le jeune à reconnaître les pièges à éviter dans son parcours. Par ailleurs, l'information donnée par les mentors sur le fonctionnement du monde du travail au Québec complète ce qui est donné dans le cadre des ateliers. Le grand avantage est que le mentorat fonctionne sur un mode de communication personnel et privilégié et qu'il fournit une occasion de réseautage professionnel au mentoré. Un des aspects importants à ce sujet lors de la sélection des mentors est que ceux-ci doivent avoir terminé leur propre processus d'intégration socioprofessionnelle.

b) Jeunes issus de minorités visibles

Trois projets pilotes du volet insertion en emploi rejoignaient davantage des Québécois issus de minorités visibles. Le BDSJ a observé, à la suite d'échanges avec les promoteurs des projets et leurs partenaires, que ces jeunes ont en général peu accès à des modèles positifs dans leur entourage et qu'en ce sens le mentorat est très pertinent. Ces projets pilotes rejoignaient des communautés noires. Les participants étaient généralement issus de milieux défavorisés et ceux qui ne fréquentaient plus l'école étaient habituellement peu scolarisés. Ils devraient affronter des barrières à l'emploi et sociales importantes. Ils préféraient des mentors de la même origine qu'eux parce qu'ils pouvaient s'y identifier. Dans le cas des communautés noires, le mentorat professionnel avec un mentor issu de la même communauté que le jeune, qui est passé par les mêmes choses que lui, a donc été le modèle privilégié.

En outre, les organismes ont remarqué que les jeunes âgés de 20 ans et plus étaient plus réceptifs au mentorat professionnel. Les plus jeunes, qui souvent fréquentent encore l'école, ont montré moins d'intérêt à l'égard de ce type de mentorat. Certains intervenants ont souligné lors des tables rondes que les deux volets de Québec pluriel (insertion en emploi, éducation et persévérance scolaire) s'avéraient nécessaires chez cette clientèle afin de satisfaire leurs différents besoins. Pour les jeunes qui réussissent à l'école mais qui ne trouvent pas d'emploi, nous avons remarqué que ces derniers ont besoin d'avoir une meilleure connaissance du monde du travail, de se créer un réseau. Ces jeunes sont souvent démotivés et parfois cyniques par rapport à leur recherche d'emploi en raison du racisme (réel ou perçu comme tel) à leur égard.

LE VOLET ÉDUCATION ET PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE

Deux modèles ont été testés par les trois organismes qui œuvraient dans le volet éducation et persévérance scolaire. Deux projets misaient sur un mentorat de type professionnel, alors qu'un autre projet misait sur un mentorat prévoyant un accompagnement scolaire et l'accès à des modèles positifs. Les jeunes visés étudiaient soit en classe ordinaire, soit à l'enseignement des adultes. Comme l'a observé le BDSJ, dans tous les projets les intervenants ont remarqué que les participants ont avant tout besoin d'encadrement sur le plan scolaire, particulièrement ceux qui fréquentent une école destinée aux adultes, du fait notamment que le mode d'enseignement individualisé requiert une bonne autonomie personnelle. Ces jeunes sont généralement peu encadrés à la maison, ils vivent parfois des tensions avec leurs parents. Ils ont souvent des difficultés à se concentrer et à trouver les motivations à poursuivre l'école.

Dans ce volet, « les participants émettent des opinions différentes sur le profil du mentor. Dans l'un des projets, les attentes relatives au mentor sont principalement orientées vers l'aide aux études. Les jeunes voient le mentor comme "un professeur privé", une personne capable de leur enseigner des techniques d'étude. Dans un autre groupe, les [...] jeunes souhaitent que le mentor les aide à faire un choix de carrière », selon le rapport de la firme Johnson & Roy inc. Dans un autre projet, les jeunes ont démontré peu d'intérêt à l'égard de cette forme d'accompagnement.

Le seul projet ayant intégré un mentorat de type scolaire a connu plus de succès. Les intervenants ont d'ailleurs observé des indices d'effets positifs sur les attitudes des jeunes face à l'école et sur leurs résultats scolaires. Ces observations vont dans le même sens que celles rapportées dans la littérature¹⁷. Les jeunes ont exprimé le besoin d'avoir de l'aide pour leurs devoirs et plus d'encadrement pour pouvoir augmenter leurs notes. Par ailleurs, certains jeunes d'immigration récente étaient en classe d'accueil, où ils se retrouvent souvent déconsidérés. Ils avaient le sentiment de perdre des années importantes de leur vie.

17. Des évaluations de programmes de mentorat qui s'adressent aux adolescents à risque rapportent des effets positifs sur la perception des jeunes face à l'école (LoSciuto et al., 1996; Linnehan, 2003), sur l'absentéisme scolaire (McPartland et Nettles, 1991), sur la persévérance scolaire (Hamilton et Darling, 1996; Slicker et Palmer, 1993) et sur la réussite scolaire des élèves (McPartland et Nettles, 1991; Slicker et Palmer, 1993).

LE POINT DE VUE DES MENTORS¹⁸

Les premiers constats issus de la consultation réalisée auprès de mentors en juin 2005 révèlent que ceux-ci jugent très pertinente la relation mentorale établie dans le cadre de Québec pluriel. Pour une majorité d'entre eux, la relation s'est déroulée sans difficulté particulière et ils considèrent qu'elle a été utile. Toutefois, une proportion non négligeable mentionne que l'expérience n'a pas permis de répondre à leurs attentes et suggère d'améliorer certains aspects, notamment le mode de sélection ou de jumelage, le choix du mentoré et l'encadrement de la relation par les organismes partenaires. En outre, le peu de motivation et d'implication de certains participants ont constitué un frein au développement de relations. Il serait donc pertinent de poursuivre l'amélioration des services de mentorat à partir des facteurs de succès relevés dans la littérature spécialisée (voir annexe 2).

18. Les informations fournies dans cette section proviennent du document *Projets pilotes Québec pluriel – Sondage auprès des mentors*, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (en cours de préparation au moment de la rédaction du présent bilan).



Selon le Comité d'orientation Québec pluriel, les analyses et les évaluations effectuées à ce jour indiquent que les projets ont eu des répercussions positives sur les participants, qu'ils répondent à un besoin exprimé à la fois par les jeunes et par les acteurs locaux rencontrés et que le modèle expérimenté est suffisamment flexible pour s'adapter aux particularités des territoires qui ont été ciblés. Le niveau de satisfaction des participants est également élevé.

Les enseignements à retenir de l'expérimentation Québec pluriel permettront d'envisager la poursuite de l'action du gouvernement du Québec inspirée des prémisses, objectifs et formes d'intervention propres à Québec pluriel. Des enseignements spécifiques peuvent par ailleurs être tirés de chacun des deux volets d'expérimentation (insertion en emploi, éducation et persévérance scolaire) ou plus généralement du mentorat comme forme d'accompagnement.

4.1 LES ENSEIGNEMENTS ET LES DÉFIS DU VOLET INSERTION EN EMPLOI

- **Le défi de rejoindre les « sans-chèque » :** Québec pluriel a confirmé que rejoindre les jeunes ne bénéficiant d'aucune prestation publique de revenu (les « sans-chèque »), dans le cadre des projets d'insertion en emploi, est un défi qui peut être relevé si l'on y consacre les énergies appropriées et si l'on développe des stratégies alternatives de recrutement fondées sur la mobilisation. Rappelons que, sur les 303 jeunes ayant participé à Québec pluriel entre mai 2004 et février 2005, seulement 10 % avaient bénéficié de l'assistance-emploi et 15 % avaient participé à au moins une mesure active d'Emploi-Québec (en majorité de courte durée) avant mai 2004. En plus de faire appel aux organismes jeunesse ou d'insertion en emploi et aux centres locaux d'emploi (CLE), il faudrait à l'avenir cibler de nouveaux partenaires et les réseaux de communication de certaines communautés déterminées, notamment celles qui connaissent le plus de difficultés en matière d'emploi et de persévérance scolaire.
- **Nouveaux arrivants et minorités visibles, des besoins distincts :** Il est apparu en cours de recherche-action, en particulier dans les analyses et observations du Bureau de développement des services aux jeunes (BDSJ), que les caractéristiques et les besoins des jeunes variaient selon qu'ils appartiennent à l'une des deux catégories suivantes : les jeunes issus de l'immigration récente et les jeunes issus de minorités visibles, et que les organismes partenaires devaient en tenir compte. Des enseignements propres à chacune de ces populations doivent donc être relevés.



LES PROJETS PILOTES REJOIGNANT MAJORITAIREMENT DES NOUVEAUX ARRIVANTS

Les enseignements à retenir des projets pilotes d'insertion en emploi visant les nouveaux arrivants concernent principalement les besoins des participants, notamment un intérêt pour des stages en milieu de travail, ainsi que l'extension de la limite d'âge de la clientèle ciblée à 35 ans.

- **Une réponse à des besoins particuliers :** Il semble que les nouveaux arrivants ont avant tout besoin d'acquérir une connaissance du marché du travail québécois afin de pouvoir s'y orienter. Les ateliers des organismes répondent à ce besoin. La fonction première de l'intervention auprès des nouveaux arrivants est d'aider les participants à comprendre les structures en place, à identifier les outils qui peuvent leur venir en aide à un moment ou un autre et aussi à connaître les techniques de recherche d'emploi.
- **L'importance de l'accompagnement :** Le mentorat professionnel s'est avéré particulièrement pertinent dans Québec pluriel pour le sous-groupe de jeunes issus d'une immigration récente. Ces jeunes ont la plupart du temps le désir d'intégrer rapidement le marché du travail et la relation avec un mentor peut contribuer à raccourcir la durée de leur intégration socioprofessionnelle. L'accompagnement s'avère utile y compris aux immigrants francophones, lesquels vivent souvent d'importants chocs culturels. Aussi, il semble que, dans l'ensemble, l'origine du mentor ne soit pas le facteur de jumelage déterminant pour la plupart des mentorés. Le type d'expérience professionnelle et le secteur d'emploi du mentor semblent plus importants, puisque les jeunes souhaitent avoir de l'aide pour s'insérer dans un domaine particulier.
- **Une première expérience de travail, un enjeu stratégique :** Bien qu'un seul projet ait été centré sur une offre d'un stage aux jeunes, les participants des projets qui visaient les nouveaux arrivants en ont souvent soulevé l'utilité (stages ou de premières expériences de travail). Le fait de pouvoir acquérir une première expérience de travail est important, car ces jeunes arrivent formés de l'étranger, mais ils sont souvent sans expérience, étant donné leur âge. Aussi, les entreprises québécoises ont tendance à valoriser l'expérience acquise sur le sol québécois. Les ateliers et les stages répondraient donc à deux des principaux besoins exprimés par les participants : l'information et l'acquisition d'une expérience de travail, de même que la possibilité d'établir des liens avec des ordres professionnels.

Des stages de courte durée en milieu de travail

Dans l'un des projets pilotes, des stages de courte durée en milieu de travail étaient offerts. Les participants ont ainsi pu bénéficier d'un stage non rémunéré de quelques semaines dans un domaine correspondant à leur formation scolaire (services de garde, agences de voyage, comptabilité ou informatique). Plusieurs jeunes de ce projet ont par la suite été embauchés par l'entreprise. Ils bénéficiaient aussi d'un suivi de l'organisme et de la part de l'entreprise, tout comme d'une lettre de recommandation. Bien que ces stages étaient de très courte durée et non rémunérés, la difficulté de recruter des employeurs a été soulignée¹⁹. L'expérience a toutefois confirmé l'importance de tisser des réseaux étroits avec les acteurs du milieu pour assurer le succès des formes d'intervention expérimentées. Certains modèles éprouvés de gestion de stages, comme Avantage carrière, pourraient aussi inspirer une intervention orientée vers l'offre de stages en milieu de travail (voir annexe 4).

- **Extension de l'âge limite de la clientèle admissible:** La limite d'âge admissible des participants à Québec pluriel a été remise en question par tous les organismes travaillant auprès de personnes issues de l'immigration récente. Plusieurs organismes ont mentionné que les projets gagneraient à s'étendre aux jeunes adultes de 35 ans (plutôt que 30 ans), puisque les besoins sont sensiblement les mêmes pour eux que pour les plus jeunes. Soulignons qu'environ 50 % des personnes qui immigreront au Québec ont entre 16 et 35 ans. Le *Plan d'immigration du Québec pour l'année 2005* prévoit par ailleurs « augmenter le nombre et la proportion de jeunes personnes actives et de jeunes familles²⁰ ».

LES PROJETS PILOTES REJOIGNANT LES MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES

Les enseignements à tirer des projets visant les jeunes de minorités visibles concernent principalement la pertinence de l'accompagnement proposé et plus généralement les façons d'améliorer l'intervention.

- **Une réponse adaptée:** Pour le comité d'orientation, le modèle Québec pluriel offre une réponse adaptée aux besoins des jeunes issus de minorités visibles, souvent nés au Québec. La question de la pauvreté doit être prise en compte dans ces projets. Nous observons que les jeunes sont plus éloignés du marché du travail et sont moins scolarisés que les participants des projets des nouveaux arrivants. Il s'agit de décrocheurs scolaires dans bien des cas.
- **Une forme d'intervention à perfectionner:** L'ajout d'une préoccupation psychosociale au mandat des mentors permettrait d'agir sur le développement d'attitudes et de comportements sociaux positifs chez les jeunes. L'intervention pourrait être plus longue que dans le cas des nouveaux arrivants. Il faudrait également miser sur la sensibilisation des familles aux réalités du marché du travail et au système d'éducation. Il faudrait à cet effet privilégier l'établissement de contacts réguliers avec les différents réseaux des communautés culturelles visées.
- **Origine du mentor:** Dans le cas des projets menés par des organismes partenaires visant les communautés noires, les jeunes ont souvent formulé le désir d'avoir un mentor de la même origine qu'eux.

19. Dans le cas du projet pilote prévoyant la possibilité de stages professionnels, 315 sollicitations auprès d'employeurs ont permis d'obtenir des stages pour 11 participants, d'une durée de quatre à huit semaines chacun.

20. Ministère de l'Immigration et des Relations avec les citoyens, *Plan d'immigration du Québec pour l'année 2005*, gouvernement du Québec, 2004, 12 p. En ligne : www.immigration-quebec.gouv.qc.ca. Cette approche est également conforme aux cinq grands axes de l'Entente interministérielle pour favoriser l'intégration au marché du travail des immigrants et des personnes appartenant aux minorités visibles, convenue entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Ces axes sont : la mise en place de mécanismes de collaboration et de concertation efficace entre les deux ministères; le recrutement et la sélection des candidats à l'immigration et l'arrimage avec les besoins des employeurs; l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants dans leurs démarches pour faciliter leur intégration en emploi; le soutien et la sensibilisation des employeurs pour favoriser l'intégration en emploi des personnes immigrantes et des membres des minorités visibles ainsi que l'échange de renseignements à des fins de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes.

Aspects susceptibles d'améliorer Québec pluriel, selon les intervenants rencontrés lors de l'évaluation du projet:

- la prise en charge du recrutement des mentors directement par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS);
- la réalisation de démarches communes, par plusieurs organismes partenaires, pour la mobilisation des acteurs locaux;
- une allocation de participation plus substantielle;
- de la publicité en anglais sur Québec pluriel;
- la rédaction par le MESS et les organismes partenaires d'un nouveau guide à l'intention des mentors (plusieurs équipes en ont élaboré un, en plus de celui fourni par le MESS), ainsi que d'un guide à l'intention des mentorés;
- la pertinence de faire bénéficier d'autres jeunes dans l'avenir de l'expérience et du savoir-faire acquis par les organismes partenaires.



4.2 LES ENSEIGNEMENTS ET LES DÉFIS DU VOLET ÉDUCATION ET PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE

Les enseignements à tirer du volet éducation et persévérance scolaire portent sur la pertinence de cibler les jeunes selon des critères socioéconomiques (plutôt qu'ethnoculturels) et sur la réalité propre aux jeunes inscrits en classes d'accueil.

- **Des résultats positifs:** Les informations recueillies dans le volet éducation et persévérance scolaire indiquent que le modèle d'accompagnement expérimenté donne des résultats positifs lorsque le mentorat est orienté vers l'aide aux devoirs.
- **L'incidence des critères socioéconomiques:** Le mentorat visant la persévérance scolaire conviendrait en réalité à l'ensemble des jeunes qui connaissent des difficultés scolaires, et ce, peu importe leur origine, en particulier dans les milieux socioéconomiquement défavorisés. À cet effet, il importe de signaler que la pertinence de cibler l'intervention spécifiquement sur des jeunes de communautés visibles a été remise en question par les intervenants, certains ayant indiqué que des jeunes n'aimaient pas être visés en fonction de leur origine. En ce sens, il apparaît peu viable, dans le secteur de l'éducation, de bâtir une intervention en se fondant sur la seule origine ethnique des jeunes ou selon leur appartenance à une communauté donnée caractérisée par des taux élevés de décrochage scolaire. Une possibilité pourrait être offerte, consistant en une intervention sur une base géographique et non ethnoculturelle, tout en privilégiant des territoires caractérisés par une forte concentration de jeunes issus de communautés culturelles ou de minorités visibles. Les actions associées à la mobilisation pourraient de leur côté cibler certaines populations ou communautés en particulier.
- **La réalité particulière des élèves en classes d'accueil:** L'un des enjeux observés par le BDSJ dans le cadre de la recherche-action Québec pluriel concerne les besoins particuliers des élèves qui arrivent au Québec et qui se retrouvent en classe d'accueil. Plusieurs participants à Québec pluriel qui avaient vécu cette situation ont communiqué leur désarroi face au phénomène de déclassement qu'ils vivent en arrivant dans les écoles du Québec et face à l'impératif d'être intégrés au secteur régulier au cours des 30 mois suivants. Plusieurs parents, souvent occupés à se trouver un premier emploi ou ne maîtrisant pas

toujours le français, ne peuvent offrir un encadrement scolaire adéquat à leurs enfants. Souvent, ces jeunes n'ont pas encore terminé leur secondaire à 18 ans, en raison de la transition par les classes d'accueil (celle-ci peut durer jusqu'à 30 mois). Le mentorat pourrait s'avérer un outil stratégique au cours de cette période de transition.

Aspects susceptibles d'améliorer Québec pluriel, selon les intervenants rencontrés lors de l'évaluation du projet :

- l'aménagement de locaux réservés à l'aide aux devoirs;
- la possibilité d'offrir un suivi individuel plus soutenu à certains jeunes et à certains mentors;
- la possibilité d'offrir une initiation à la démarche d'orientation de carrière;
- la nécessité d'établir davantage de liens entre les intervenants scolaires (professeurs, conseiller en orientation, etc.), les intervenants d'organismes communautaires, ainsi qu'avec les parents et les professeurs des participants;
- la possibilité d'accueillir des participants âgés de moins de 16 ans, étant donné le risque de décrochage scolaire avant cet âge;
- la possibilité d'accéder à un plateau de travail, c'est-à-dire à un milieu protégé où les jeunes peuvent réaliser des tâches pour acquérir des habiletés de travail.

Note : Ces suggestions ne représentent pas un consensus. Chaque suggestion a été formulée par une équipe d'intervenants distincte.

Par ailleurs, l'allocation de participation de 30 \$ par semaine semble peu appropriée en contexte scolaire, de l'avis des intervenants et des partenaires. Par contre, un organisme a souligné que certains jeunes avaient pu adapter ou diminuer leur horaire de travail à temps partiel grâce à cette allocation de participation, bien qu'on ne puisse toutefois parler ici d'une tendance. Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) poursuit pour sa part la réflexion concernant la population scolaire connaissant des difficultés sur le plan scolaire ou à risque de décrocher, notamment en ce qui concerne le financement et l'arrimage d'éventuels projets avec d'autres services et ressources déjà offerts en milieu scolaire. De tels projets pourraient miser sur la sensibilisation et la mobilisation du milieu afin de faire des communautés concernées des acteurs de changement et ainsi compléter une démarche d'accompagnement habituellement limitée à une intervention sur les individus. Par exemple, les mentors pourraient être des élèves plus âgés ou des diplômés qui ont réussi une intégration harmonieuse à l'enseignement ordinaire. Quelques modèles de réussite pourraient inspirer les suites éventuelles du volet éducation et persévérance scolaire, notamment le projet réalisé par l'organisme La Maisonnée dans le cadre de Québec pluriel, le projet Prométhée, ainsi que le programme Après l'École de l'École secondaire Vanguard à Wesmount et Laval (voir Privé, 2002).

4.3 LES ENSEIGNEMENTS ET LES DÉFIS DU MENTORAT

Comme nous l'avons vu, le mentorat de type professionnel, tel qu'il est expérimenté dans le cadre de Québec pluriel, apparaît globalement :

- adéquat pour les jeunes diplômés postsecondaires et particulièrement ceux d'immigration récente;
- adéquat pour les jeunes non diplômés ou peu scolarisés qui ont une certaine maturité ou qui sont âgés d'une vingtaine d'années ou plus;
- moins approprié pour les jeunes non diplômés et âgés de moins de 18 ans. Par contre, le mentorat scolaire, y compris l'aide aux devoirs, semble approprié pour cette clientèle.

En outre, le Comité d'orientation Québec pluriel retient les enseignements et défis suivants :

- **Un défi de coordination :** La mise sur pied et la gestion de services de mentorat se sont avérées des défis souvent complexes pour les organismes. La qualité des services de mentorat a varié sensiblement d'un organisme à l'autre. Le travail de sollicitation, recrutement et formation des mentors ainsi que le suivi des activités des dyades mentor-participant exigeaient en effet beaucoup de temps et d'énergie aux organismes. La difficulté de recruter des mentors a été évoquée par les organismes partenaires comme un obstacle, menant parfois à une certaine compétition entre organismes partenaires dans le recrutement de mentors.
- **Le recrutement des participants :** Le recrutement de jeunes sans soutien public du revenu a également demandé beaucoup d'énergie à plusieurs organismes. Dans le volet insertion en emploi, rappelons que Québec pluriel visait à joindre des jeunes qui recourent habituellement peu ou pas aux services du MESS. Cette difficulté n'est donc pas surprenante et aura permis d'en apprendre davantage sur les modes de recrutement apparus les plus efficaces, soit l'annonce des projets dans les journaux locaux et la promotion en personne des projets lors d'activités ou de rassemblements de la communauté visée par le projet.
- **Le défi du mentorat à grande échelle :** La recherche-action Québec pluriel a rejoint quelques centaines de jeunes. L'un des enjeux subséquents au succès et à la continuité de Québec pluriel est l'augmentation du volume de participants (et éventuellement de son extension géographique). Dans un avenir rapproché, le nombre de jeunes jumelés pourrait facilement décupler, voire centupler. Les initiatives gouvernementales à cet égard se révèlent peu nombreuses. Le gouvernement français a cependant expérimenté et généralisé un programme de parrainage pour l'emploi²¹ à grande échelle visant, dans un premier temps, des jeunes issus de l'immigration, pour ensuite l'étendre aux jeunes à risque de marginalisation sociale. Les buts de ce programme rejoignent ceux de la recherche-action Québec pluriel (l'annexe 5 en fournit un aperçu).
- **Une forme d'accompagnement à développer :** Le recours au mentorat comme modèle d'accompagnement social pourrait être exploré pour la clientèle jeune servie par le MESS, dont une proportion non négligeable effectue un retour aux études à l'éducation des adultes, notamment dans le cadre de la mesure de formation de la main-d'œuvre d'Emploi-Québec (MFOR). Le mentorat pourrait éventuellement faire l'objet d'une expérimentation ciblant la clientèle des CLE afin d'aider celle-ci à trouver de nouvelles façons de confirmer les jeunes dans leur choix de carrière et de les aider à persévérer dans une mesure d'emploi. La force de ce modèle est qu'il vise, lorsque c'est possible, le jumelage d'un accompagnateur (bénévole) à un participant (ratio 1 pour 1).

Par ailleurs, divers facteurs influencent la réussite des projets de mentorat, ainsi qu'on le rapporte dans la littérature spécialisée. Ces facteurs devront être pris en compte dans la poursuite de Québec pluriel (voir annexe 2).



21. La Circulaire DGEFP/DPM N° 2003-20 du 4 août 2003 relative au développement du parrainage pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes en difficulté d'insertion professionnelle définit la fonction de parrainage de la façon suivante :

« Elle consiste à : accompagner des personnes en difficulté, dépourvues de réseau personnel de relations avec les milieux professionnels, dans leur recherche d'emploi ou de contrat en alternance. Le parrain peut ainsi faire bénéficier ces personnes de son propre réseau et de sa connaissance des employeurs potentiels; assurer leur suivi afin de les aider à s'insérer et à se maintenir dans le milieu du travail. Il ne s'agit pas de se substituer à l'encadrement de l'entreprise, mais d'en être l'interlocuteur en cas de difficulté; contribuer, avec le réseau d'accueil et de suivi des personnes, à trouver des solutions à leurs problèmes extraprofessionnels en assurant la médiation entre les personnes et les services, organisme ou association, compétents dans les domaines tels que le logement, les transports, les gardes d'enfants, la santé; il s'agit d'une fonction bénévole assurée de l'extérieur de l'entreprise, qui se distingue de celle du "tuteur" assurée au sein de l'entreprise par un membre du personnel qui aide la personne à se doter de savoirs professionnels. Elle se distingue également de celle du conseiller chargé du suivi de la personne dans la structure support de rattachement. »

5

PERSPECTIVES D'AVENIR



5.1 LES ACTIONS À VENIR EN MATIÈRE D'INSERTION EN EMPLOI

Les nombreux enseignements issus de la recherche-action en matière d'insertion en emploi ont convaincu le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) de poursuivre le travail entrepris dans le cadre de Québec pluriel. À la suite de la période officielle d'expérimentation ayant pris fin en mars 2005, le MESS a décidé de prolonger cinq projets d'insertion en emploi jusqu'au 30 septembre 2005 afin de travailler à adapter sa propre offre de service ainsi que le mentorat qui sera offert dans l'avenir aux jeunes visés. De nouveaux projets Québec pluriel seront donc mis sur pied pour la période du 1^{er} octobre 2005 au 30 juin 2006.

LES OBJECTIFS DE QUÉBEC PLURIEL EN 2005-2006

Les objectifs de Québec pluriel en 2005-2006 sont :

- de favoriser l'insertion en emploi;
- d'offrir une première expérience de travail aux participants (stages exploratoires, stages, subventions salariales, etc.);
- de permettre le développement d'un accompagnement personnalisé facilitant l'obtention d'une première expérience de travail, le réseautage, tant sur le plan social que sur le plan professionnel, ainsi que la persévérance scolaire pour les jeunes qui auront à retourner aux études dans le cadre de leur stratégie d'insertion en emploi.

LA CLIENTÈLE VISÉE

Les personnes ciblées par cette intervention seront :

- les nouveaux arrivants âgés de 16 à 35 ans. Une attention particulière sera accordée à ceux qui résident depuis moins de cinq ans au Québec;
- les jeunes Québécois issus de minorités visibles et âgés de 16 à 24 ans.

En ce qui a trait au recrutement, 50% des participants devraient venir d'une clientèle sans soutien public du revenu, bien que tous les chercheurs d'emploi, qu'ils bénéficient de l'assurance-emploi, de l'assistance-emploi ou qu'ils soient sans soutien public de revenu seront admissibles.

Deux types de recrutement, sur une base entièrement volontaire, sont prévus : le recrutement direct par les organismes partenaires et les références fournies par les centres locaux d'emploi (CLE). Chaque projet sera réalisé en partenariat avec un organisme spécialisé en employabilité ou avec un organisme local qui intervient auprès des groupes de clientèle visés par le projet dans le cadre d'un protocole d'entente signé avec le MESS. L'organisme partenaire de Québec pluriel travaillera en étroite collaboration avec un organisme responsable de la gestion du programme de mentorat, ce qui permettra d'assurer une meilleure coordination de ce service ainsi qu'un recrutement et un jumelage plus efficaces et plus efficaces des mentors et des participants.



L'INTERVENTION DIRECTE

L'intervention sera fondée sur une approche individuelle et de groupe adaptée aux réalités de la clientèle servie par l'organisme dans le cadre de Québec pluriel. La durée totale de l'intervention auprès d'une personne sera de 80 à 120 heures.

L'INTERVENTION INDIRECTE

Parallèlement, des activités complémentaires permettront d'agir sur des facteurs externes susceptibles d'influencer l'obtention d'un premier emploi ou d'une première qualification pour un nouvel arrivant ou un jeune issu de minorités visibles. Ces activités viseront :

- la mobilisation d'organismes, d'institutions, d'acteurs locaux et des populations visées (un groupe ou un territoire donné) par le projet, dans le but de : 1) tisser de nouveaux partenariats au profit des participants; 2) sensibiliser à l'importance de l'acquisition d'une première qualification et d'occasions d'emploi existantes, des ressources disponibles, des secteurs d'emploi en demande, de même qu'à l'importance d'innover et de proposer des actions susceptibles d'atténuer les problèmes observés;
- la sensibilisation des employeurs en vue de générer des occasions d'emploi au profit des participants.

En ce qui concerne le volet insertion en emploi, mentionnons que la Ville de Montréal entend :

- poursuivre son travail de sensibilisation et d'information sur Québec pluriel au sein de ses arrondissements et des divers services de la Ville, notamment par l'entremise des tables locales de concertations;
- mettre à la disposition du MESS son expertise et ses données sur la clientèle cible;
- recruter des mentors au sein de son organisation et les diriger vers l'organisme régional spécialisé en mentorat (voir annexe 5).

LES BLOCS D'ACTIVITÉS PRÉVUS

L'intervention de l'organisme auprès de la clientèle ciblée s'effectuera en fonction de trois blocs d'activités : une stratégie de recherche d'emploi et d'intégration socioprofessionnelle (bloc 1), une stratégie Québec pluriel (bloc 2) ainsi que le recours au mentorat (bloc 3). L'annexe 5 fournit des détails sur ces blocs d'activités.

Enfin, le MESS travaille également à ce que les participants à Québec pluriel puissent bénéficier, de façon complémentaire, du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME), une mesure incitative élaborée conjointement par le MESS et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) qui vise à soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) afin qu'elles embauchent des personnes immigrantes et des minorités visibles pour les postes permanents qu'elles ont à pourvoir.

5.2 LES ACTIONS À ENTREPRENDRE EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET DE PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE

Rappelons que, des trois projets du volet éducation et persévérance scolaire, deux ont pris fin le 31 mars 2005, alors que l'autre s'est achevé le 30 juin 2005. Au terme de la phase expérimentation, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) souhaite poursuivre en 2005-2006 l'expérimentation de deux projets sous sa responsabilité. Les commissions scolaires de la région de Montréal seront sollicitées à cet égard. La Ville de Montréal est disposée quant à elle à poursuivre sa collaboration avec le MELS, par exemple par l'entremise de programmes municipaux existants en matière de décrochage scolaire et de persévérance scolaire.

Les suites à envisager au volet éducation et persévérance scolaire devraient permettre de relever les défis suivants :

- Soutenir des jeunes de 16 à 20 ans, nouvellement arrivés au Québec et devant vivre une transition entre la classe d'accueil et le secteur régulier (jeune ou adulte) ou souhaitant poursuivre leur parcours scolaire à l'éducation des adultes.
- S'inspirer, à cette fin, des expériences pilotes menées dans le cadre du programme Québec pluriel, notamment de l'apport du mentorat et des projets fondés sur le partenariat entre les écoles secondaires ou des centres d'éducation des adultes, d'une part, et un organisme communautaire, d'autre part.



5.3 LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ D'ORIENTATION QUÉBEC PLURIEL

À la lumière des résultats de la recherche-action Québec pluriel, le Comité d'orientation Québec pluriel recommande d'explorer les trois avenues suivantes :

- Assurer la pérennité du modèle Québec pluriel au-delà de la période correspondant à la recherche-action, selon des modalités à définir;
- Assurer une gestion interministérielle de Québec pluriel, afin de maintenir la cohérence entre les interventions du MESS et les éventuelles interventions d'autres ministères et organismes;
- Faire du modèle Québec pluriel une composante de la Stratégie d'action jeunesse du gouvernement du Québec actuellement en élaboration. Cette avenue, à explorer en collaboration avec le Secrétariat à la jeunesse, pourrait par exemple prévoir la possibilité d'une extension géographique des projets, au-delà de la région de Montréal.





Les résultats de Québec pluriel s'avèrent positifs à maints égards, qu'il s'agisse de ses effets sur les participants, des résultats par rapport à la situation et aux attentes de ces derniers ou du succès des nouvelles formes d'intervention expérimentées.

Le gouvernement du Québec doit viser à former et à intégrer durablement les jeunes d'immigration récente et les jeunes de minorités visibles au monde du travail, afin de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale de ces populations et d'ainsi leur permettre de contribuer pleinement au développement de la société québécoise. Québec pluriel a pu démontrer qu'il était possible d'y parvenir, notamment grâce à un meilleur accompagnement des individus. Le mentorat est un moyen souple d'accompagner les jeunes vers l'autonomie sociale et professionnelle et il représente un complément intéressant aux mesures et services déjà offerts par d'autres organismes. Par contre, malgré son intérêt et sa pertinence, Québec pluriel révèle que le mentorat demeure un outil à perfectionner.

Pour assurer les chances de succès à long terme du mentorat, ainsi que de l'intervention adaptée sous une forme nouvelle permettant à la fois d'améliorer ce service et d'expérimenter le cybermentorat, il est indispensable de continuer à explorer les voies de la mobilisation du milieu et des populations visées, de même que la sensibilisation des employeurs face aux réalités des jeunes d'immigration récente ou issus de minorités visibles, étant donné que le marché du travail est régi par des dynamiques dépassant les seules contingences individuelles.

La majorité des jeunes sont relativement bien servis par les services publics actuels, mais certains continuent de connaître, malgré tout, d'importantes difficultés. En outre, il apparaît important qu'un État souhaitant aujourd'hui favoriser l'égalité des chances privilégie une approche davantage individualisée à une approche universaliste, en ciblant ses interventions et en offrant un accompagnement à ceux qui en ont le plus besoin. À cet effet, l'État doit pouvoir développer des outils pour mieux connaître les besoins de ses citoyens, fournir des leviers susceptibles de soutenir les acteurs les mieux placés pour offrir les meilleurs services de proximité possible aux jeunes. Il doit également accompagner les communautés ou les organisations visées, par l'intermédiaire de ses ressources humaines, matérielles et financières. Les acteurs institutionnels doivent quant à eux adapter leurs mesures et services, en situant la personne au centre de l'intervention, contribuant ainsi à une plus grande justice sociale et à la croissance économique du Québec.



ANNEXES



1 OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION DES PROJETS PILOTES QUÉBEC PLURIEL

Les objectifs de l'évaluation de la recherche-action Québec pluriel étaient les suivants : d'une part, analyser la mise en œuvre des projets pilotes afin de connaître leur fonctionnement et les activités réalisées et faire ressortir les conditions ayant une incidence sur la réussite de ces projets; d'autre part, évaluer les résultats en vérifiant l'atteinte des objectifs et les effets de ces projets pilotes sur les participants.

Afin d'enrichir l'expertise du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et de ses partenaires concernant ce type de projets pilotes, l'évaluation de la mise en œuvre s'est inscrite dans une approche formative. Concrètement, cette mise en œuvre a été évaluée par des entrevues auprès des principaux acteurs des projets, soit les intervenants des organismes partenaires, les jeunes participants et les mentors. Cette information a été complétée par des renseignements sur le profil des participants dressé à l'aide des fiches de recrutement fournies par les organismes partenaires et à partir de données administratives du MESS.

Les effets à court terme sur les participants ont été explorés dès l'automne 2004 au moyen d'un questionnaire portant sur la situation des jeunes et rempli par les équipes de projet. Quant aux effets à plus long terme, ils seront évalués à l'aide d'un sondage téléphonique auprès de l'ensemble des jeunes ayant entrepris une participation, et ce, quelques mois après la fin des projets.

Enfin, le Bureau de développement des services aux jeunes (BDSJ) du MESS a pris connaissance les effets de Québec pluriel sur les organismes partenaires et le partenariat à l'occasion des tables rondes qui ont été menées auprès de ces organismes.

2 LE MENTORAT COMME OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT

LA RELATION MENTORALE COMME OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT

Diverses notions liées à l'accompagnement sont répertoriées dans la littérature spécialisée : conseil, counseling, information, suivi, tutorat, mentorat, compagnonnage, parrainage, etc. (Paul, 2003 et 2004). Parmi ces notions, le mentorat est un outil qui présente, au premier chef, plusieurs avantages. Tout d'abord, il constitue un mode d'intervention de nature à construire des ponts entre les générations, voire entre les communautés. Paul (2004) estime qu'un individu ne peut se développer seulement au contact de ses pairs; il a aussi besoin d'être en contact avec « des aînés ». De plus, la résurgence du mentorat serait liée à la transformation du tissu social ayant pour conséquences la difficulté d'entrer dans la vie adulte, la tentation du repli individuel, le maillage de plus en plus lâche entre générations. De plus, le mentorat peut ouvrir des portes et redonner confiance aux individus.

La relation mentorale est fondée sur la réciprocité et sur la solidarité intergénérationnelle qui répond souvent à une attraction interpersonnelle; c'est « une affaire de rencontre ». Cette relation se développe dans un contexte plus vaste de construction de la personnalité, dans l'interdépendance et l'autonomie. D'abord asymétrique (expert/novice), cette relation évolue vers une relation plus égalitaire. Enfin, interactive et par nature passagère, transitionnelle, occasionnelle et séquentielle, la durée de cette relation, bien qu'elle soit liée à un programme (par exemple une formation ou un stage), ne lui est pas nécessairement soumise.

MENTOR ET MENTORÉ : DÉFINITION ET RÔLES RESPECTIFS

Selon l'Office québécois de la langue française (OQLF), le mentor est une personne d'expérience qui fournit volontairement une aide personnelle et à caractère confidentiel à une personne moins expérimentée, à titre de guide, de conseiller et de modèle, et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision. Guay (2003, citant Cuerrier, 2001 et Houde, 1995) remarque que, si les rôles joués par le mentor peuvent varier selon les objectifs visés par les différents programmes, être mentor veut dire essentiellement accompagner, conseiller, guider, favoriser le développement psychologique et professionnel du mentoré²². Le mentor fait reculer les barrières personnelles et organisationnelles. Le mentorat est une relation interactive à l'enseigne de la générosité : le mentor doit se montrer disponible, pouvoir consacrer ses efforts à son propre apprentissage et à celui du mentoré; il doit savoir écouter, donner de la rétroaction utile, se remettre en question; il doit être capable de transmettre l'information utile au développement professionnel du mentoré, partager ses expériences et son réseau de contacts, manifester de l'empathie, être centré sur les forces du mentoré et lui proposer des défis significatifs concernant le développement de sa carrière.

Le mentoré peut par ailleurs être défini comme une personne jumelée à un mentor, qui bénéficie de l'aide de celui-ci pour acquérir des compétences, accroître sa confiance, ses aptitudes et ses chances de succès dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels (OQLF, 2004). Guay (2003) précise que le mentoré doit contribuer, à sa façon, à l'établissement d'une relation enrichissante et manifester une grande ouverture à l'égard de l'apprentissage. Il doit notamment être très intéressé à apprendre et à se développer professionnellement, être capable d'exprimer ses besoins, ses attentes et ses interrogations face à sa carrière; il doit avoir l'esprit ouvert, accepter la rétroaction et les conseils du mentor et se remettre en question, lorsque c'est nécessaire; il doit assumer la responsabilité de son développement de carrière, savoir tirer profit des appuis qu'il reçoit et des savoirs partagés par le mentor.

22. Paul (2002) et Cuerrier (2003, citant Houde 1995) énumèrent les fonctions de nature à décrire le travail du mentor : accueillir, guider, enseigner, entraîner, favoriser, être le modèle, présenter des défis, conseiller, donner du feedback, soutenir et sécuriser. Ces fonctions appartiennent aussi aux rôles de coach, de tuteur, de parrain et de formateur.

MENTORAT ET INSERTION EN EMPLOI

La plupart des programmes formalisés de mentorat relevés dans la littérature spécialisée sont généralement axés sur un accomplissement dans le monde du travail, selon les besoins relevés dans les organisations et chez les individus. Ces besoins sont entre autres: la planification et le développement de carrière, l'insertion professionnelle, le soutien à l'entrepreneuriat le développement de l'employabilité, les transitions professionnelles; la gestion de la relève; le développement des compétences; le soutien aux jeunes professionnels et le maintien en emploi (Cuerrier, 2003a et 2004). D'autres expériences (particulièrement mais non exclusivement américaines) sont axées davantage sur des considérations psychosociales: les interventions visent des jeunes à risque ou en difficulté et elles ont pour objectif de combattre le décrochage scolaire, le phénomène de la grossesse chez les adolescentes, la criminalité et l'exclusion sociale (Foster, 2001; Grossman et al., 1999).

Le mentorat renvoie à deux types de relations. D'une part, le mentorat dit classique ou informel est caractérisé par une relation spontanée, dynamique, réciproque, profonde et qui se poursuit souvent à long terme. D'autre part, le mentorat structuré est planifié et coordonné par une organisation, généralement à l'intérieur d'un programme, en vue de jumeler un adulte expérimenté et un novice dans un but précis et au profit du plus jeune. En plus de rendre plus accessible le mentorat à toutes les populations, les programmes ont aussi « l'avantage d'établir clairement les règles du jeu : les rôles de chacun sont encadrés, les objectifs sont sur mesure et l'organisation qui le chapeaute offre l'encadrement, des outils de réflexion ou de formation. Ainsi, les risques d'ambiguïté ou d'attentes irréalistes s'en voient diminués » (Cuerrier, 2001).



MENTORAT ET DÉCROCHAGE SCOLAIRE

Les spécialistes s'accordent pour dire que le décrochage scolaire au secondaire est un phénomène multicausal, qui résulte d'une interaction de facteurs personnels, sociaux, familiaux et scolaires. De façon générale, lorsqu'on les compare aux élèves qui persistent, les décrocheurs scolaires ont souvent une attitude négative vis-à-vis de l'école, des enseignants et de l'apprentissage. Ils sont aussi peu motivés à l'école.

Par ailleurs, certains chercheurs ont relevé plusieurs facteurs de protection, sur lesquels il est possible d'intervenir afin de diminuer l'influence des facteurs prédictifs du décrochage scolaire.

Ces facteurs de protection recourent quatre dimensions: dimension personnelle, dimension familiale, réseau social et école. La relation avec un mentor peut renforcer certains de ces facteurs de protection (Potvin et al., 2004).

Plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que les jeunes ont besoin d'entretenir des relations privilégiées et significatives avec des adultes de leur famille, de l'école ou de leur entourage pour mieux réussir (Benny et de Carufel, 1997; Carr, 1991; Lafranchise 2000; Langevin, 1994; Violette, 1991). Le jeune a besoin d'être en relation avec des adultes en qui il a confiance et qu'il prend pour modèles afin de se sentir confirmé dans son identité et estimé par eux. Un contact prolongé avec un modèle adulte socialement valorisé favorise le façonnement d'une identité positive chez l'adolescent en plus de favoriser sa persévérance scolaire. Malheureusement, la possibilité d'établir un lien significatif avec des adultes de leur famille ou de leur entourage n'est pas à la portée de tous les jeunes. C'est pourquoi, depuis quelques années, il y a eu apparition de programmes de mentorat destinés aux jeunes à risque de décrochage scolaire.

Issus des programmes de tutorat, qui étaient déjà présents dans les écoles, les programmes de mentorat en éducation trouvent leur origine au début des années 1990 aux États-Unis. Notons qu'à la différence du

tuteur le mentor intervient non seulement sur le plan scolaire, mais aussi sur d'autres plans, selon les besoins de l'élève (social, personnel, affectif, professionnel). Un programme formel de mentorat peut permettre à des élèves à risque de décrochage d'entretenir une relation significative et valorisante avec un adulte qui l'aidera à développer davantage ses habiletés de réussite scolaire, personnelle et professionnelle.

LES FACTEURS À CONSIDÉRER POUR LA RÉUSSITE DE PROJETS CENTRÉS SUR LE MENTORAT

Dans une revue des résultats de programmes de mentorat destinés aux jeunes, Johnson et Sullivan (1995) ont examiné les résultats quantitatifs de dix évaluations de programmes portant sur des objectifs spécifiques. En examinant chaque programme, ces chercheurs ont remarqué que quatre programmes sur dix n'ont obtenu que des résultats positifs (significatifs et non significatifs). De ces quatre programmes, trois partagent des caractéristiques communes :

- Tous offrent un soutien scolaire en plus du mentorat;
- Les mentors sont des personnes venant de l'extérieur de l'établissement scolaire;
- Le rapport mentor-mentoré est de 1 pour 1;
- De plus, deux de ces programmes exigent au moins une rencontre par semaine.

Ces données suggèrent que le soutien scolaire est un facteur de réussite important auprès de cette clientèle et que l'assiduité de la participation est importante pour observer des effets. Il semble qu'une bonne partie des jeunes du volet éducation et persévérance scolaire aient plus besoin d'aide aux devoirs et d'encadrement dans leurs études que d'un mentorat axé sur le choix d'une carrière. Ils sont davantage centrés sur leurs préoccupations plus immédiates, qui sont de réussir à l'école et de terminer leurs études le plus tôt possible.

Des conditions similaires sont nécessaires au succès des programmes de mentorat. Pour Benabou (dans Cuerrier et al., 2003), un programme de mentorat structuré se distingue par les caractéristiques suivantes : clarté des objectifs, adhésion de l'organisme qui chapeaute le programme, coordination efficace, recrutement de mentors et de mentorés, formation des participants et évaluation du programme. De plus, ce type de programme devrait établir clairement les règles du jeu, encadrer les rôles de chacun, définir les objectifs sur mesure. L'organisation qui chapeaute ces programmes doit offrir un encadrement, des outils de réflexion ou une formation afin de réduire les risques d'ambiguïté ou d'attentes irréalistes. Cet auteur remarque toutefois que les programmes structurés manquent parfois de flexibilité. De plus, les possibilités de mauvais jumelage ou de réactions négatives dans l'environnement sont toujours présentes.

Dans un même ordre d'idées, Guay (2003) énumère, dans le *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, des conditions de réussite dont certaines peuvent s'appliquer dans un autre contexte que celui de l'insertion professionnelle dans une organisation. Parmi ces conditions, l'appui des responsables du programme, qui s'assurent de la bonne marche des activités et qui effectuent les ajustements nécessaires à l'atteinte des objectifs du programme, le fait de tenir compte des impératifs du milieu (contexte, climat, ressources, profil sociodémographique), la transparence du processus de jumelage, la formation afin de

comprendre les exigences liées aux rôles de chacun et de développer une culture d'apprentissage continu (Doyon, 1998), le soutien aux participants à toutes les étapes de la relation mentorale, tout en respectant la confidentialité, sont autant de conditions permettant la tenue d'une activité d'accompagnement gagnant-gagnant qui assure que les mentors, les mentorés (et l'organisation) tirent satisfaction et bénéfices de l'expérience. On pourrait aussi ajouter, à ces conditions, la stabilité des moyens financiers afin de garantir la pérennité et le développement des programmes.

Parmi les principaux facteurs d'échec recensés par Hall (2003), mentionnons : un mauvais appariement; le manque de valeurs et de croyances partagées (distance sociale) entre le mentor et le mentoré; un mauvais jumelage entre les objectifs poursuivis dans la relation mentorale et les besoins du mentoré; des comportements distants ou manipulateurs; le manque d'expertise et de formation du mentor; des contraintes de temps; des conflits de rôles tels qu'il est difficile de distinguer si le mentor intervient pour le bien du mentoré ou pour le bien de l'organisation, etc.

Enfin, quelques chercheurs se sont intéressés à la question de la pertinence de l'origine ethnique en tant que facteur d'appariement des mentors et des mentorés. Les résultats obtenus par Rhodes lors d'une recherche portant sur 476 jeunes du programme américain Grands frères/Grandes sœurs laissent croire que, dans la mesure où ce facteur ne constitue pas un sujet de préoccupation majeur pour le mentoré, l'origine du mentor ne serait pas un facteur déterminant permettant de prédire le succès ou l'échec de la relation mentorale. Son impact serait plutôt faible et s'ajouterait à d'autres facteurs tels que le sexe et le style d'intervention pour influencer l'expérience de mentorat. Dans la mesure où le mentor encourage son protégé à se sentir bien avec son identité culturelle, où il s'engage dans des activités qui rehaussent la connaissance qu'a le mentoré de son propre héritage culturel et où il demeure conscient des effets du bagage culturel sur la relation, la similarité raciale ou ethnique semble avoir une importance toute relative dans l'expérience de mentorat. Par contre, selon les organismes partenaires de Québec pluriel visant la communauté noire, plusieurs jeunes de cette communauté ont exprimé le désir d'avoir un mentor de la même origine qu'eux. Ces mentors pourraient transmettre des rêves accessibles, des valeurs positives et des modèles positifs de réussite qui font souvent défaut dans l'entourage des jeunes.



Parmi les diverses transitions survenant au cours de la vie professionnelle qui peuvent bénéficier du mentorat, telles qu'elles sont définies par Gray et Gray (1990), Québec pluriel correspond à la catégorie des programmes concernant à la fois la sensibilisation à la carrière et l'insertion professionnelle. Ces auteurs traitent également de la détermination des compétences à acquérir et la détermination des moyens possibles pour atteindre ses objectifs professionnels. Le contact avec un mentor peut rendre les jeunes plus conscients des possibilités de carrière et montrer aux mentorés les connaissances, compétences, attitudes et aptitudes nécessaires pour réussir dans tel métier ou profession. Il permet de faire le lien entre la théorie et la pratique et amènera le jeune à être conscient des réalités du monde du travail pour se préparer à y entrer.

3 L'EXPÉRIENCE FRANÇAISE EN MATIÈRE DE MENTORAT AU SERVICE DES PERSONNES EN DIFFICULTÉ D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Le programme français de parrainage en emploi, qui s'appuie sur des prémisses analogues à celles de Québec pluriel, révèle que des outils d'accompagnement destinés a priori à des jeunes issus des communautés culturelles ou de minorités visibles s'avèrent efficaces dans le cas des jeunes en difficulté d'insertion socio-professionnelle en général.

Ce programme est né en 1993 afin de contribuer à éliminer les obstacles que de nombreux jeunes rencontrent dans leur recherche d'un emploi en raison, notamment, de leur faible niveau de formation, du milieu social défavorisé auquel ils appartiennent, de l'image négative attachée aux quartiers qu'ils habitent, d'une discrimination fondée sur leur origine et de leur absence de réseaux de relations pour les introduire auprès des entreprises. De plus, l'intégration en emploi est particulièrement difficile pour les jeunes sortis du système scolaire sans avoir acquis de diplôme. L'élargissement de la fracture sociale ainsi que la montée du racisme et de la discrimination ont aggravé la situation d'exclusion vécue par beaucoup de jeunes adultes. Ceux-ci se trouvent de plus en plus éloignés des réseaux relationnels permettant d'accéder à l'emploi. Il s'agit donc de renforcer la cohésion entre les différentes composantes de la société et de mobiliser tous ceux qui souhaitent s'engager dans la lutte contre l'exclusion.

Le programme de parrainage a pour objectif de permettre aux jeunes d'accéder à un emploi stable et rémunéré ou à une formation qualifiante, et de s'y maintenir, en les faisant accompagner par des parrains bénévoles, actifs ou retraités. Le rôle du parrain est d'assurer un suivi social auprès du jeune et d'agir en interface entre son protégé, le répondant de l'organisme et l'entreprise. Le parrain aide le jeune à résoudre les problèmes qu'il peut traiter directement et diagnostique ceux qui ne sont pas de son ressort afin d'en référer à l'organisme de référence (par exemple la mission locale, des lieux d'accueil et d'écoute des jeunes âgés de 16 à 25 ans, sortis du système scolaire). L'apport des parrains permet de « donner des relations à ceux qui n'en ont pas », facilite leur accès à l'emploi et les aide à se maintenir dans le milieu du travail en assurant la médiation entre les jeunes, l'entreprise et leur environnement de vie quotidienne (transport, santé, logement, loisirs, etc.). La durée totale de l'action de parrainage est généralement de neuf mois. Elle se décompose en deux périodes: en amont de l'entrée dans l'emploi ou l'activité (période de six mois maximum); en aval, lors du maintien de la personne parrainée dans l'emploi ou l'activité (période de trois mois).

Le guide portant sur le « parrainage pour l'emploi », produit par le ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, relève certains éléments sur lesquels les organismes désirant mettre sur pied des services de parrainage doivent porter une attention particulière: l'évaluation des besoins des clients, le recrutement et la sélection des parrains, la formation des parrains, le jumelage²³.

Le parrainage est passé, en près d'une décennie, de l'expérimentation à la généralisation: 5 régions, 15 réseaux et 1 000 jeunes parrainés en 1993-1994; 22 régions, 330 réseaux et 13 500 jeunes en 1997; en 2002, cette activité proposée dans toutes les régions de la France compte environ 500 réseaux pour plus de 16 000 personnes parrainées. Ce programme a aussi évolué, au cours des années, tant en ce qui concerne la diversification des groupes cibles (au-delà des jeunes issus de l'immigration), des types d'emploi concernés que des partenaires et des sources de financement (collectivités locales et secteur privé²⁴). L'expérience montre donc que le déploiement de services efficaces de mentorat à grande échelle est viable.

23. *Parrainage sur l'emploi. Guide pratique, 3^e édition*, ministères des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité (France) 2003, 74 p. [En ligne] www.social.gouv.fr (prédécesseur de l'actuel ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale). Pour les auteurs du Guide pratique le jumelage constitue, en fait, le cœur de l'action (fondée sur la dynamique de l'interaction) pour lequel il est nécessaire de concentrer un maximum d'atouts. Pour ce faire, le jumelage devrait, entre autres, tenir compte de certains facteurs: proximité géographique, cohérence des secteurs d'activité, compatibilité entre les compétences du parrain et les difficultés et attentes du protégé, les personnalités, etc.

24. Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité (France) (2003), *Circulaire DGEFP/DPM no 2003-20 du 4 août 2003 relative au développement du parrainage pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes en difficulté d'insertion professionnelle*. [En ligne] www.travail.gouv.fr.

4 AVANTAGE CARRIÈRE, UN MODÈLE DE GESTION DE PROGRAMMES DE STAGES POUR LES JEUNES

Au nombre des expériences fructueuses en matière de gestion de stages professionnels à grande échelle, Avantage Carrière (www.avantagecarriere.ca) est un organisme privé à but non lucratif, créé en 1996 par un groupe de dirigeants de grandes sociétés canadiennes. Sa raison d'être est d'offrir à des jeunes des stages leur permettant d'acquérir une expérience de travail enrichissante dans des entreprises de toutes les sphères de compétences. Du même coup, Avantage Carrière offre aux entreprises la possibilité d'avoir accès à des diplômés doués et bien formés et aux diplômés l'occasion d'entamer leur carrière dans des entreprises canadiennes de pointe. Depuis son lancement, Avantage Carrière a collaboré avec plus de 900 employeurs, afin d'offrir des stages à 6 000 jeunes du Canada.

L'organisme Avantage Carrière gère les trois programmes de stages suivants :

- Avantage Carrière, un programme pour diplômés de toutes les disciplines;
- Avantage Sans Limites, un programme pour personnes handicapées;
- Avantage Professionnels, un programme destiné aux jeunes professionnels issus de l'immigration récente et dépourvus d'une « expérience canadienne » suffisante sur le marché du travail.

Le plus ancien des programmes, Avantage Carrière, offre des stages rémunérés de six, neuf ou douze mois aux diplômés de niveau universitaire, collégial ou secondaire dans divers secteurs d'activité, notamment en commerce, en ressources humaines, en technologies de l'information et en finance. Ce programme permet aux entreprises d'accéder, à peu de frais et sans risque, à de nouveaux diplômés doués et bien formés et aux stagiaires d'acquérir une expérience qui leur permettra d'entamer leur carrière dans le domaine de leur choix. Dans les mois qui ont suivi la fin de leur stage, près de 80 % des stagiaires ont obtenu un emploi à plein temps offrant un salaire concurrentiel; 60 % d'entre eux ont été embauchés par leur entreprise d'accueil.



Créé par le gouvernement ontarien et offert dans la région métropolitaine de Toronto, le programme Avantage Professionnels vise pour sa part à rompre le cercle vicieux « pas d'expérience canadienne, pas d'emploi; pas d'emploi, pas d'expérience canadienne » qui fait en sorte que plusieurs immigrants qualifiés ne peuvent contribuer à l'économie canadienne. Il est offert aux immigrants présents depuis moins de trois ans au Canada et ayant le droit d'y travailler.

5 ACTIVITÉS D'INSERTION EN EMPLOI PRÉVUES DANS LES NOUVEAUX PROJETS QUÉBEC PLURIEL (2005-2006)

Dans les nouveaux projets Québec pluriel (1^{er} octobre 2005 – 30 juin 2006), l'intervention des organismes partenaires auprès des groupes cibles se répartira en trois blocs d'activités : une stratégie de recherche d'emploi et d'intégration socioprofessionnelle (bloc 1), une stratégie Québec pluriel (bloc 2) ainsi que le recours au mentorat (bloc 3).

BLOC 1 : STRATÉGIE DE RECHERCHE D'EMPLOI ET D'INTÉGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE

Services d'orientation professionnelle : choix de carrière professionnelle et évaluation des compétences et des habiletés nécessaires aux différents types de travail.

Types d'ateliers :

Méthodes dynamiques de recherche d'emploi :

- Rédaction du CV, de la lettre de présentation et de la lettre de remerciement
- Entrevue de sélection : stratégies et tactiques
- Outils de recherche d'emploi
- Information sur le marché du travail
- Appel aux employeurs
- Réseautage et listes d'employeurs
- Simulation d'entrevue
- Négociation du salaire
- Prospection auprès d'employeurs potentiels

Intégration socioprofessionnelle :

- Communication en milieu de travail
- Travail en équipe
- Gestion des conflits et du stress au travail
- Harcèlement professionnel

BLOC 2 : STRATÉGIE QUÉBEC PLURIEL

Types d'ateliers :

- Informations scolaire et professionnelle
- Marché du travail québécois
- Santé et sécurité du travail
- Normes du travail
- Histoire et culture québécoises
- Culture organisationnelle québécoise
- Réalité de Montréal
- Chartes des droits et libertés de la personne
- Gestion du temps
- Tests d'aptitude et d'intelligence générale
- Impact de l'immigration sur l'identité
- Connaissance de soi (valeurs, croyances, savoir, savoir-être et savoir-faire)

BLOC 3 : SERVICE DE MENTORAT

Le recrutement des mentors et la gestion du programme de mentorat seront sous la responsabilité de la Corporation Éducentre de Bois-de-Boulogne (CÉB). Le service de mentorat offert par la CÉB comportera deux volets :

Un centre de services en mentorat pour les projets Québec pluriel. Ce centre offrira le recrutement, la sélection et la formation des mentors. Les organismes porteurs de projets Québec pluriel pourront utiliser la banque de mentors de ce centre de services pour effectuer les jumelages lorsque les participants auront terminé les blocs d'activités 1 et 2. Le centre de services travaillera en étroite collaboration avec les organismes afin que l'offre de mentors réponde le mieux possible aux besoins des jeunes. Non seulement un recrutement suffisant de mentors pour tous les participants est-il en soi un défi de taille, mais encore faut-il que le profil des mentors s'arrime aux besoins des participants. Il devrait être plus facile de concerter les efforts de recrutement, de sélection et de formation des mentors et de préparation des mentorés en faisant appel à une organisation spécialisée. De cette façon, chaque organisme qui offre du mentorat à des jeunes pourrait s'adresser à cette banque de mentors qualifiés. Les coûts du mentorat en seraient diminués et les services plus faciles à administrer.

Le cybermentorat pour les jeunes qui sont dans un processus d'orientation professionnelle ou de confirmation de choix de carrière. À cet effet, les jeunes peuvent avoir un cybermentor en même temps qu'ils poursuivent les ateliers des blocs 1 et 2. Par la suite, un jumelage (mentor - mentoré) sera effectué par l'organisme lorsque les participants auront terminé les blocs d'activités 1 et 2. Rappelons que le cybermentorat est un mentorat « où la communication est basée sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, plus particulièrement du courrier électronique, des forums de discussion et de la visioconférence » (OQLF, 2003). À l'instar du mentorat traditionnel (dit « présentiel »), cette forme de relation a pour objectif de favoriser le développement du mentoré sur le plan personnel, scolaire, social ou professionnel et devient appropriée lorsque des relations présentiels sont difficiles à organiser ou à maintenir, principalement en raison de contraintes géographiques ou temporelles ou en raison des coûts associés à la gestion des programmes. De plus, le cybermentorat permet d'accueillir un volume de participants de loin supérieur à ceux que permettent les programmes de mentorat où les rencontres se déroulent en personne²⁵. Le cybermentorat pourrait aussi être considéré pour accompagner les jeunes immigrants récents qui voudraient s'établir en région et qui n'y possèdent pas de réseau de relations. Dans tous les cas, une diversité de moyens de communication (en personne, au téléphone et par Internet) est envisageable pour tous les types de programmes.

25. À titre d'exemple, le programme Academos, fondé au Québec en 1999, compte actuellement 8 000 jeunes et 700 mentors inscrits.

BIBLIOGRAPHIE

PUBLICATIONS

- Benny, M., et C. de Carufel (1997). « L'abandon scolaire : statistiques, facteurs impliqués, dépistage et piste d'intervention », *PRO-ADO. Revue de l'Association canadienne pour la santé des adolescents*, septembre, 6 (3), p. 11-19.
- Bennett, D., K. Tsikalas, N. Hupert, T. Meade et M. Honey (1998). *The Benefits of Online Mentoring for High School Girls: Telementoring Young Women in Science, Engineering, and Computing Project (Year 3 evaluation)*, New York, Center for Children and Technology.
- Blum, D.J., et L.A. Jones (1993). « Academic Growth Group and Mentoring Program for Potential Dropouts », *The School Counselor*, 40, p. 207-217.
- Carr, R.A. (1991). *The Peer Helping Strategy for Dropout Prevention*, Victoria (CB), Peer Resources.
- Cohen, N.H., et M.W. Galbraith, (1995). « Mentoring in the Learning Society », *Mentoring : New Strategies and Challenges*, numéro sous la direction de M.W. Galbraith et N.H. Cohen (dir.), *New Directions for Adult and Continuing Education*, no 66, p. 5-14.
- Cuerrier, C. (2004a). *Le mentorat et le développement professionnel*, Ottawa, Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière, 6 p. [En ligne] www.crcCanada.org.
- Cuerrier, C. (2001). *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 84 p.
- Cuerrier, C. (2003a). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 488 p.
- Cuerrier, C. (2004b). « Mentorat et développement professionnel », *Incontournable : l'art de vivre en entreprise*, no 5, juin.
- Cuerrier, C. (2003b). *Répertoire de base*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Dondero, G.M. (1997). « Mentors : Beacons of Hope », *Adolescence*, 32 (128), p. 881-886.
- Duru, M.-C. (1997). *La fonction d'accompagnement dans les actions de formation et d'insertion vers l'emploi*. Paris, Comité de liaison pour la promotion des migrants et des publics en difficulté d'insertion, novembre 1997, 81 p. [En ligne] www.clp.asso.fr.
- Farro, A.L. (2000). *Les mouvements sociaux : diversité, action collective et globalisation*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2000, 258 p., coll. « Politique et économie ».
- Foster, L. (2001). *Effectiveness of Mentor Programs. Review of Literature 1995-2000*, California Research Bureau, California State Library, 46 p. [En ligne] www.library.ca.gov.
- Freedman, M. (1992). *The Kindness of Strangers : Adult Mentors, Urban Youth, and the New Voluntarism*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Gauthier, B. (dir.) (2003). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 4^e édition.
- Gray, M.M., et W.A. Gray (1990). « Planned Mentoring : Aiding Key Transitions in Career Development », *Mentoring International*, 6 (3), 27-32.
- Gray, M.M., et A. Lirette (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 75 p. [En ligne] www.tresor.gouv.qc.ca.
- Grossman, J.B. et J.P. Tierney (1998). « Does Mentoring Work ? An Impact Study of the Big Brothers Big Sisters Program », *Evaluation Review*, 22(3), p. 403-426.
- Grossman, J.B. et al. (1999). *Contemporary Issues in Mentoring, Public/Private Ventures*, Philadelphie, 100 p. [En ligne] www.ppv.org.
- Hall, J.C. (2003). *Mentoring and Young People. A Literature Review*, Glasgow, SCORE Centre, University of Glasgow.
- Hamilton, S.F., et N. Darling (1996). « Mentors in Adolescents' Lives », dans K. Hurrelmann, S.F. Hamilton et al. (dir.), *Social Problems and Social Contexts in Adolescence : Perspectives Across Boundaries*, New York, Aldine de Gruyter, p. 199-215.

- Houde, R. (1995). *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien.
- Ithaca Evaluation Group (1999). *MentorNet 1998-1999 Evaluation Report*, New York, Freeville.
- Johnson, A.W., et J.A. Sullivan (1995). « *Mentoring Program Practices and Effectiveness* », *Mentoring: New Strategies and Challenges*, numéro sous la direction de M.W. Galbraith et N.H. Cohen, *New Directions for Adult and Continuing Education*, no 66, p. 53-56.
- Kerr, K.M., D.R. Schulze, et L.E. Woorward (1995). « *Organizationally Sponsored Mentoring* », *Mentoring: New Strategies and Challenges*, numéro sous la direction de M.W. Galbraith et N.H. Cohen, *Mentoring: New Directions for Adult and Continuing Education*, no 66, p. 33-41.
- Lafranchise, N. (2000). *Estime de soi, identité et développement de l'adolescent: l'influence de la relation mentorale formelle en milieu scolaire*. Mémoire. Département de communication, Université du Québec à Montréal.
- Lafranchise, N. et G.-H. Arenstei (2002). « *Des mentors pour la jeunesse: Comment faire reculer le décrochage scolaire?* », *Psychomédia*, septembre. [En ligne] www.psychomedia.qc.ca.
- Langevin, L. (1994). *L'abandon scolaire: on ne naît pas décrocheur!*, Montréal, Les Éditions Logiques.
- Légaré, C., et J. Lajoie (2003). « *Academos: un programme de cybermentorat facilitant les choix de carrière* », dans A. Taurisson et A. Senteni (dir.), *Pédagogies.net: l'essor des communautés virtuelles d'apprentissage*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Limoges, J. (2003). *Le maintien professionnel et la gestion de carrière*. Communication présentée au colloque de l'AIOSP (non publiée), Berne, sept. 2003. [En ligne] www.panorama.ch.
- Linnehan, F. (2003). « *A Longitudinal Study of Work-Based, Adult-Youth Mentoring* », *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1), p. 40-54.
- Lipka, R. (1997). « *Enhancing Self-concept/Self-esteem in Young Adolescents* », dans J. Irvin (dir.), *What Current Research Says to the Middle Level Practitioner*, Columbus (OH), National Middle School Association.
- LoSiuto, L., A.K. Rajala, T.N. Townsend, et A.S. Taylor (1996). « *An Outcome Evaluation of Across Ages: An Intergenerational Mentoring Approach to Drug Prevention* », *Journal of Adolescent Research*, 11 (1), p. 116-129.
- Maclure, J. (2000). *Récits identitaires*. Le Québec à l'épreuve du pluralisme, Montréal, Québec/Amériques, 220 p., coll. « Débats ».
- Mentorat Québec (2003). *BEC, Le Mentorat au Québec: consolider la pratique mentorale*. Actes de colloque, Sainte-Adèle, 12 et 13 novembre 2003. [En ligne] www.mentoratquebec.org.
- McPartland, J.M., et S.M. Nettles (1991). « *Using Community Adults as Advocates or Mentors for At-Risk Middle School Students: A Two-Year Evaluation of Project RAISE* » *American Journal of Education*, 99, p. 568-586.
- Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité (France) (2003). *Parrainage sur l'emploi. Guide pratique, 3^e édition*. [En ligne] www.social.gouv.fr.
- Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité (France) (2003). *Circulaire DGEFP/DPM no 2003-20 du 4 août 2003 relative au développement du parrainage pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes en difficulté d'insertion professionnelle*, [En ligne] www.travail.gouv.fr.
- Office québécois de la langue française (2003). *Grand dictionnaire terminologique*. [En ligne] www.granddictionnaire.com.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2005). *Accroître les chances de chacun. Pour une politique sociale active au bénéfice de tous* [Résumé], Paris, OCDE, 16 p., [En ligne] www.oecd.org.
- Paul, M. (2003). « *Ce qu'accompagner veut dire* », *Carriérologie*, 9(1), p. 121-144. [En ligne] www.carrierologie.uqam.ca.
- Paul, M. (2002). « *L'accompagnement: une nébuleuse* », *Éducation permanente*, 153, 2002-2004, p. 43-56.
- Potvin, M. (2005). « *Discours publics et discriminations au Québec* », *Les Cahiers du 27 juin*, 2 (2), printemps, p. 47-52.
- Potvin, P., L. Fortin, D. Marcotte, É. Royer et R. Deslandes (2004). *Guide de prévention du décrochage scolaire*, Québec, CTREQ.
- Powney, J., M. McPake, L. Edwards et S. Hamilton (2000). *Gender Equality and Lifelong Learning in Scotland*, EOC Research Discussion Series.

- Privé, S. (2002). *Évaluation de type mise en œuvre appliquée au programme de mentorat Après l'école*. Thèse de doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal.
- Resweber, J.-P. (1995). *La recherche-action*, Paris, Presses universitaires de France.
- Rhodes, J. (2004). *What's Race Got to Do with It?* Boston, University of Massachusetts.
- Schulz, S.F. (1995). « The benefits of mentoring », dans *Mentoring: New Strategies and Challenges*, no sous la dir. de M.W. Galbraith et N.H. Cohen, *New Directions for Adult and Continuing Education*, no 66, p. 57-67.
- SJB Research Consulting Inc. (2003). *MentorNet: 2002-2003 Program Evaluation*. [En ligne] www.mentornet.net.
- Slicker, E.K., et D.J. Palmer (1993). « Mentoring At-Risk High School Students: Evaluation of a School-Based Program », *School Counselor*, 40, p. 327-334.
- Sylvestre, C., et M. Théorêt (1996). « L'importance d'un mentor pour les élèves qui risquent d'abandonner l'école », *Vie pédagogique*, mars-avril, p. 42-44.
- Totchilova-Gallois, E. et M. Levêque (2004). « La fonction du mentoring dans les structures éducatives, sportives et professionnelles », *L'accompagnement dans tous ses états*, *Éducation permanente*, 153, 2002-2004, p. 155-165.
- Violette, M. (1991). *L'école... facile d'en sortir, mais difficile d'y revenir*. Québec, ministère de l'Éducation du Québec, Direction de la recherche.

SITES INTERNET

Québec et Canada

Avantage Carrière
www.careeredge.ca.

Répertoire du mentorat et de l'encadrement
www.mentors.ca.

Grand dictionnaire terminologique, Terminologie élémentaire du mentorat et de l'accompagnement, Office québécois de la langue française
www.olf.gouv.qc.ca/ressources.

Mentorat Québec
www.mentoratquebec.org.

Étranger

National Mentoring Partnerships (États-Unis)
www.mentoring.org.

The Mentoring Group, Worldwide Mentoring Services (États-Unis) www.mentoringgroup.com.

Parrainage pour l'emploi des jeunes (France)
www.social.gouv.fr.

SPHÈRE, Le mentorat électronique (France)
www.spheremag.net/mentorat.

