

## FAITS SAILLANTS

---

### TITRE : RÉSULTATS DE QUATRE ÉTUDES D'ÉVALUATION DES PROJETS PILOTES QUÉBEC PLURIEL

---

#### 1. CONTEXTE ET OBJECTIFS

Plusieurs groupes de Québécoises et de Québécois issus de communautés culturelles ou de minorités visibles connaissent des taux de décrochage scolaire, de sous-scolarisation et de chômage supérieurs à ceux caractérisant la population dans son ensemble. Pour agir sur ces facteurs, en mai 2004, le Ministère a lancé la recherche-action Québec pluriel. Celle-ci a été financée par le Fonds jeunesse Québec et par Emploi-Québec<sup>1</sup> pour un investissement total de 2,1 M\$, de mai 2004 à septembre 2005.

La recherche-action avait pour but de trouver des pistes d'action pour faciliter l'insertion sociale ou professionnelle de jeunes issus de communautés culturelles ou de minorités visibles. À cet effet, Québec pluriel a mandaté dix organismes, travaillant déjà auprès de ces jeunes, afin qu'ils les aident à intégrer un emploi, à persévérer ou à retourner aux études. Ces organismes ont mis sur pied un service d'accompagnement centré sur le mentorat. Ils devaient également mobiliser des acteurs locaux pour aider ces jeunes et sensibiliser des entreprises à leur situation. Chaque organisme a élaboré un projet pilote, sept faisaient partie du volet Insertion en emploi et trois du volet Persévérance scolaire. Il est à noter que depuis juin 2005, le Ministère n'offre plus le volet de persévérance scolaire. Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport expérimentera ce type de projets en 2005-2006. En outre, en octobre 2005, la ministre annonçait le financement par Emploi-Québec de six projets jusqu'en juin 2006, pour un montant de 549 829 \$.

La Direction de l'évaluation (DE) a reçu le mandat d'évaluer les projets pilotes. Ce mémoire comprend une synthèse des résultats de quatre études évaluatives visant à documenter, notamment, la mise en oeuvre des projets pilotes, la satisfaction des participants et les effets de la participation. Il est à noter que le profil des participants produit par la DE n'est pas présenté, puisqu'il a été entièrement intégré dans le bilan Québec pluriel. Ce bilan a été présenté au comité exécutif, le 8 août 2005 et il a été rendu public par la ministre, le 3 octobre 2005.

#### 2. MÉTHODOLOGIE

La première étude s'est effectuée auprès de participants et ce, très tôt dans le processus de la recherche-action, soit en octobre 2004. Sous la supervision de la DE, la firme Johnson & Roy a alors réalisé des groupes de discussion avec des jeunes de chacun des dix projets pilotes, soit 65 participants<sup>2</sup>. Les entrevues visaient, entre autres, à connaître les attentes des participants, leur point de vue sur le déroulement du projet et son utilité, leur satisfaction et à vérifier si les projets répondaient à leurs besoins.

En novembre, la chargée de projet à la DE a rencontré les équipes de projet des dix organismes partenaires. Ces entrevues avaient pour objectif d'approfondir la mise en oeuvre des projets en s'intéressant, notamment, au recrutement des participants, aux activités offertes, à l'élaboration du service de mentorat ainsi qu'au point de vue des intervenants quant aux effets préliminaires du projet sur les participants.

Par la suite, entre avril et juin 2005, on a procédé à un sondage auprès des mentors à l'aide d'un questionnaire électronique. Ce sondage avait pour objectif de connaître, notamment, les caractéristiques des mentors, la façon dont ils ont été recrutés, la durée des relations mentoriales, la fréquence des échanges dans les dyades, le type d'aide offert ainsi que la perception des mentors de la relation mentorale. Cinquante mentors ont participé à ce sondage et le taux de réponse s'élève à 63,3 %. La firme Écho sondage a effectué la collecte de données. La DE a analysé les données et écrit le rapport.

Enfin, on a effectué un sondage téléphonique auprès de jeunes ayant terminé leur participation à un projet entre juillet et septembre 2005. Ce sondage avait principalement

---

<sup>1</sup> Le Fonds jeunesse Québec a financé les dix projets pilotes de la recherche-action jusqu'au 30 novembre 2004 pour un montant de 1 357 680 \$. Emploi-Québec a ensuite financé neuf de ces projets jusqu'au 31 mars 2005 (388 485 \$), puis six jusqu'au 30 septembre 2005 (371 627 \$).

<sup>2</sup> Dans un projet, la tenue d'un groupe de discussion ayant été impossible, la firme a plutôt effectué des entrevues téléphoniques individuelles auprès de quatre participants.

comme but de connaître l'effet de la participation quant à la persévérance scolaire ou à l'obtention d'un emploi. Il s'intéressait, de plus, à la relation mentorale poursuivie par certains jeunes, ainsi qu'à la satisfaction générale quant au projet. La firme Écho sondage a interviewé 170 jeunes et le taux de réponse est de 60 %. La DE a analysé les données collectées et écrit le rapport.

### 3. PRINCIPAUX RÉSULTATS

#### 3.1 GROUPE DE DISCUSSION AVEC DES PARTICIPANTS (EN DÉBUT DE PROJET)<sup>3</sup>

Bien que quelques jeunes aient fait des suggestions d'amélioration, **les jeunes se disaient satisfaits** du projet auquel ils participaient. Les projets répondaient à leurs attentes, à leurs besoins et leur apportaient des bénéfices. Ils estimaient aussi que les organismes partenaires et les équipes de projet avaient l'expertise nécessaire pour offrir les projets. Enfin, ils trouvaient les intervenants compréhensifs, à l'écoute et très disponibles.

##### Projets Insertion en emploi (n=7)

Comme on peut s'y attendre, le souhait de recevoir de l'aide pour se chercher un emploi constituait la principale **attente** des jeunes envers ces projets. Certains se sentant démotivés ou isolés dans leurs démarches de recherche désiraient aussi être encouragés. En outre, des participants récemment immigrés voulaient mieux connaître la culture québécoise et les manières de faire nord-américaines. Par ailleurs, pour plusieurs candidats, le projet était attrayant étant donné ses particularités soit, le mentorat, le suivi individualisé, l'offre d'un stage ou les activités de groupe; ces particularité différenciant Québec pluriel des autres projets d'employabilité en général. L'allocation de 30 \$ n'a pas constitué un incitatif, mais elle a été appréciée, selon les participants.

Tous les projets offraient des ateliers portant sur les techniques de recherche d'emploi et le marché du travail. En outre, la plupart des projets comportaient des activités socio-culturelles ou sportives. La grande majorité des participants ont dit que les **activités de groupe** étaient satisfaisantes et importantes. Elles permettaient d'obtenir des renseignements essentiels, d'échanger et de développer un sentiment d'appartenance, selon eux.

Les jeunes ont aussi bénéficié de **rencontres individuelles** avec un intervenant. Ils considéraient ces rencontres utiles et nécessaires, en plus des activités de groupe. Elles leur donnaient l'occasion de discuter de questions personnelles et de recevoir de l'aide spécifique à leurs propres démarches de recherche d'emploi, par exemple.

En vue du jumelage avec un **mentor**, la principale attente des jeunes relative à celui-ci portait sur son expérience professionnelle. Les immigrants nouvellement arrivés s'attendaient, de plus, à ce qu'un mentor les aide à s'intégrer culturellement. Certains participants souhaitaient être en relation avec un mentor québécois de souche, alors que d'autres voulaient un mentor de leur communauté ou un mentor ayant connu l'expérience de l'immigration.

Selon les participants de six groupes, le fait que les projets réunissaient des jeunes issus de **communautés culturelles ou de minorités visibles** présentait des avantages importants. Ils ont dit se sentir plus à l'aise de communiquer avec des jeunes partageant le même vécu. Quelques-uns soulignaient toutefois voir des avantages à admettre des Québécois de souche, notamment, quant à l'intégration culturelle. Dans le septième groupe, les jeunes appréciaient le groupement, mais ils affirmaient que leurs difficultés d'insertion sur le marché du travail les rapprochaient davantage que leur appartenance à un groupe particulier de la société.

---

<sup>3</sup> Johnson & Roy inc. 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, 2005, 14 p.

Au moment des groupes de discussion, quelques jeunes avaient déjà trouvé un emploi et d'autres avaient effectué un stage dans leur domaine. Les jeunes en recherche d'emploi s'estimaient plus actifs et dynamiques dans leurs démarches. Plus efficaces aussi, puisqu'ils étaient davantage invités en entrevue. Enfin, les jeunes étaient plus optimistes quant à l'avenir.

### Projets Persévérance scolaire (n=3)

Le souhait de recevoir de l'aide pour terminer leur secondaire constituait la principale attente des jeunes envers ces projets. Dans un projet, les attentes portaient cependant davantage sur l'orientation professionnelle et l'aide pour trouver un emploi à temps partiel. Les jeunes d'un projet affirmaient que l'allocation les avait incité à s'inscrire.

Un projet offrait des ateliers portant sur les techniques de recherche d'emploi et le marché du travail. Un autre proposait des conférences de professionnels issues de la même communauté que les jeunes. Les intervenants voulaient ainsi présenter des « modèles de réussite » aux jeunes. Dans le dernier projet, les jeunes discutaient plutôt librement sur les thèmes de leur choix. La majorité des jeunes trouvaient les **activités de groupe** satisfaisantes et utiles.

Les **rencontres individuelles** étaient principalement consacrées à l'aide aux devoirs dans un projet et dans un autre, à la résolution de problèmes personnels ou à la reprise d'ateliers manqués. Dans le dernier projet, elles portaient plutôt sur la découverte des intérêts et aptitudes des jeunes en vue d'un choix de carrière. Les jeunes estimaient que ces rencontres répondaient à leurs besoins.

En vue du jumelage avec un **mentor**, les attentes relatives à celui-ci portaient sur sa profession dans un groupe et dans un autre, sur ses aptitudes à les aider dans leurs études. La majorité des jeunes ont souligné que les qualités personnelles du mentor étaient vraiment importantes et ce, davantage que le fait qu'il appartienne à la même communauté culturelle qu'eux. Enfin, les jeunes d'un groupe ne voulaient pas de mentor.

Les jeunes appréciaient le fait que les projets réunissent des jeunes issus de **communautés culturelles ou de minorités visibles**. Mais ils estimaient que leurs difficultés scolaires ou problèmes personnels les rapprochaient davantage.

Lors des groupes de discussion, certains jeunes déclaraient avoir déjà amélioré leurs résultats scolaires, être plus assidus ou plus motivés à poursuivre leurs études. Pour d'autres, leur choix de carrière était plus clair. Enfin, certains affirmaient que le projet contribuait substantiellement à les empêcher d'abandonner leurs études.

### **3.2 ENTREVUES AUPRÈS DES ÉQUIPES DE PROJET (N=9)<sup>4</sup>**

Généralement, les équipes estimaient que les **moyens** (personnel, budget, matériel, etc.) mis à leur disposition pour atteindre leurs objectifs ont été suffisants. Le principal élément leur ayant manqué semble être le temps. En effet, quatre équipes ont jugé que la durée de sept mois était trop courte<sup>5</sup>, étant donné tout ce qu'il y avait à mettre sur pied dans le cadre des projets pilotes. De plus, la grande majorité des équipes ont affirmé que le Bureau de développement des services aux jeunes (BDSJ) leur a offert un bon soutien.

Quant au fait que les projets s'adressaient à des jeunes de **communautés culturelles ou minorités visibles**, toutes les équipes considéraient que cette caractéristique des projets s'avérait pertinente. Cependant, deux équipes du volet Persévérance scolaire estimaient que leur projet pourrait aussi inclure des Québécois de souche, puisqu'il y en a autant dans leur quartier nécessitant de l'aide et pour ne pas stigmatiser les jeunes des communautés culturelles.

---

<sup>4</sup> Gouvernement du Québec, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de l'évaluation. Projets pilotes Québec pluriel, Entrevues auprès des équipes de projet, juillet 2005, 38 p.

<sup>5</sup> Au moment des entrevues, les projets devaient encore se terminer au 30 novembre.

### Projets Insertion en emploi (n=6)<sup>6</sup>

Les équipes ont utilisé différents moyens pour **recruter des participants**. Les meilleurs, selon elles, se sont avérés les journaux locaux et la promotion en personne, notamment lors d'activités regroupant les membres de la communauté visée par leur projet. Trois équipes estimaient que le recrutement avait été facile. Les autres considéraient plutôt qu'il fallait y consacrer beaucoup d'efforts. Concernant la clientèle visée, les équipes de trois projets s'adressant à des diplômés postsecondaires âgés jusqu'à 30 ans, souhaitaient pouvoir accepter des participants âgés jusqu'à 35 ans à l'avenir.

Les équipes ont constaté que les participants diplômés postsecondaires étaient généralement motivés et impliqués dans leurs démarches de recherche d'emploi. Par contre, la **motivation** de plusieurs jeunes peu ou pas scolarisés posait problème, conséquence vraisemblable des divers problèmes personnels vécus par ces jeunes. Ils apparaissaient donc beaucoup plus éloignés du marché du travail que les diplômés postsecondaires.

La grande majorité des intervenants ont principalement sollicité leur réseau de contacts personnels et professionnels ou le réseau de l'organisme offrant le projet afin de **recruter des mentors**. La plupart des équipes ont déclaré que le recrutement des mentors avait été difficile. Puisque le mentorat offert était de type professionnel, le premier **critère de sélection** considéré portait sur la profession exercée par les candidats. De plus, certaines équipes souhaitaient recruter des Québécois de souche, alors que d'autres recherchaient plutôt des mentors issus de la même communauté culturelle que les jeunes. Dans certains cas, on voulait aussi des mentors personnifiant un modèle positif de réussite accessible.

La majorité des équipes ont donné une **formation** aux mentors. Elles ont aussi formulé des **exigences**, par exemple, que les mentors rencontrent leur mentoré une fois par mois et échangent par téléphone ou par courriel une fois par semaine. En outre, les équipes effectuaient un **suivi** hebdomadaire des relations mentoriales.

La majorité des projets comportaient des **ateliers de formation** d'une durée de deux à trois heures et ce, un à trois soirs par semaine. Les ateliers portaient sur les techniques de recherche d'emploi, le marché du travail et dans certains cas, ils abordaient aussi la connaissance de soi et les différences culturelles. Outre les ateliers, la majorité des projets comportaient aussi des activités à caractère social, culturel ou sportif afin de créer une cohésion dans le groupe ou de briser l'isolement de certains participants.

Les intervenants ont aidé de manière individuelle la majorité des participants dans leurs démarches de recherche d'emploi, pour la préparation à une entrevue, par exemple. Dans quelques cas, les **rencontres individuelles** servaient plutôt à accompagner les jeunes dans la réalisation d'un plan d'action quant à leurs études ou leur recherche d'emploi.

Concernant un autre élément de Québec pluriel, soit la **mobilisation des acteurs locaux**, la majorité des équipes estimaient qu'il s'agissait d'une activité pertinente. À cet effet, on a demandé la collaboration d'organismes pour différentes raisons, entre autres, pour recruter des participants, des mentors ou pour explorer les possibilités d'action visant à faciliter l'accès à l'emploi des jeunes d'une communauté. Quant à la **sensibilisation des entreprises**, lors des entrevues, peu d'équipes avaient tenté des démarches en ce sens.

Enfin, les intervenants ont observé des effets intermédiaires chez les participants : plusieurs démontraient une meilleure confiance en eux et en l'avenir, certains s'exprimaient mieux, ils arrivaient à parler de leurs compétences et de ce qu'ils pouvaient offrir à un éventuel employeur.

### Projets Persévérance scolaire (n=3)

Pour ces projets, la collaboration avec les écoles ainsi que la promotion du projet directement auprès des jeunes dans les écoles se sont avérées, selon les intervenants, les meilleurs moyens pour **recruter des participants**. Toutes les équipes ont trouvé le recrutement difficile. Le peu de temps pour ce faire et la période de recrutement se déroulant l'été ont contribué à cette difficulté.

---

<sup>6</sup> L'analyse ne porte que sur six des projets initiaux de ce volet. En fait, un des projets a mal fonctionné comparativement aux autres et au 30 novembre (date de fin initialement prévue des projets), le Ministère a décidé de ne pas le renouveler, contrairement aux autres.

Les équipes de ces projets devaient effectuer un suivi constant pour s'assurer de l'assiduité et de la participation active des jeunes. En fait, la majorité vivait des **problèmes personnels** importants (toxicomanie, délinquance, immaturité, etc.) et constituait, par conséquent, une clientèle « lourde ».

Les équipes de ces projets estimaient aussi que le recrutement des **mentors** avait été difficile. Les exigences formulées aux mentors différaient beaucoup selon le projet. À titre d'exemple, les mentors d'un projet devaient se présenter pour effectuer de l'aide aux devoirs deux heures par semaine, alors que dans un autre projet, les mentors devaient plutôt expliquer à un jeune leur profession et les études nécessaires pour y accéder.

Des **ateliers** étaient aussi offerts une ou quelques fois par semaine dans les projets, ainsi que des rencontres individuelles dans deux cas.

Quant à la **mobilisation des acteurs locaux**, une équipe a demandé la collaboration de représentant d'école afin d'effectuer un suivi des jeunes, une autre a organisé un colloque sur le décrochage scolaire et la dernière a tenté d'établir des collaborations avec des organismes regroupant une des communautés culturelles visées par leur projet. Aucune équipe n'avait entamé de démarches de sensibilisation des entreprises.

Les intervenants ont également pu constater des effets intermédiaires : certains participants étaient plus motivés à terminer leur secondaire, certains ont amélioré leur comportement et d'autres étaient plus réalistes quant à leur choix professionnel.

### 3.3 SONDAGE ÉLECTRONIQUE AUPRÈS DES MENTORS (N=50)<sup>7</sup>

Concernant le **recrutement**, la moitié des mentors (52 %) ont affirmé qu'ils connaissaient la personne qui les a invités à participer. Aussi, un mentor sur cinq (20 %) a été recruté grâce à son association professionnelle ou son employeur.

Une forte majorité des mentors (86 %) possèdent un **diplôme universitaire** et les autres un diplôme d'études collégiales. Plus de la moitié sont des **femmes**, soit 62 %. Quant à l'âge, 40 % sont âgés de 29 ans et moins, 34 % de 30 à 39 ans et 26 % de 40 ans et plus. Près des trois quarts (71 %) appartiennent à une **communauté culturelle**, dont 90 % de ceux-ci à la même communauté que leur mentoré.

Au moment du sondage, la **durée** des relations variait d'un à neuf mois pour une durée moyenne de quatre mois. La grande majorité des mentors (92 %) avaient rencontré leur mentoré en personne et 44 % l'avaient amené à leur travail. En outre, la majorité des mentors (81 %) discutait au téléphone avec leur mentoré et la moitié (55 %) communiquait par courrier électronique. Par ailleurs, la moitié des mentors (50 %) affirmaient avoir aidé leur mentoré dans sa recherche d'emploi.

Le **soutien** offert aux mentors par les intervenants est ressorti comme un élément important. Or, la majorité des mentors (81 %) considéraient qu'ils ont bénéficié de beaucoup ou assez de soutien, entre autres, grâce au suivi des relations effectué par les intervenants et grâce à la formation et aux informations offertes.

Quant à l'évaluation que font les mentors des relations mentores, on apprend d'abord que près des deux tiers (**62 %**) jugeaient que la relation a été **utile** (beaucoup ou assez) à leur mentoré. C'est davantage le cas lorsque la durée est plus longue et le nombre de rencontres mensuelles plus élevé, ainsi que parmi les mentors ayant aidé leur mentoré dans sa recherche d'emploi et parmi ceux l'ayant amené sur leur lieu de travail. D'ailleurs, près des deux tiers des mentors (**63 %**) considéraient que leur mentoré s'était **impliqué** (beaucoup ou assez) dans la relation et dans ces dyades, davantage de mentors jugeaient que la relation a été utile au mentoré.

Près des deux tiers des mentors (**64 %**) estimaient que **la relation avait répondu à leurs attentes** (beaucoup ou assez). C'est davantage le cas lorsque les mentors ont aidé leur mentoré dans sa recherche d'emploi, l'ont amené à leur travail, ont jugé que leur mentoré s'impliquait et que la relation lui a été utile.

---

<sup>7</sup> Gouvernement du Québec, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de l'évaluation. Projets pilotes Québec pluriel, Sondage électronique auprès des mentors, octobre 2005, 22 p.

Plus de la moitié des mentors (53 %) recommenceraient la relation de la même façon et 38 % la recommenceraient, mais à d'autres conditions toutefois. Parmi les mentors qui recommenceraient la relation, une plus grande proportion estimait avoir reçu beaucoup ou assez de soutien et que la relation avait répondu à ses attentes.

### **3.4 SONDAGE TÉLÉPHONIQUE AUPRÈS DE JEUNES APRÈS LEUR PARTICIPATION À UN DES PROJETS PILOTES (N=170)<sup>8</sup>**

Près de trois participants sur cinq (57 %) avaient occupé au moins un emploi durant l'année précédant leur participation au projet. Au cours de cette même période, moins d'un participant sur vingt (3 %) mentionnait avoir reçu des prestations d'assurance-emploi et moins d'un sur dix (8 %) de l'assistance-emploi.

À la veille de débiter leur participation, un participant sur huit (13 %) occupait un emploi, près de la moitié (47 %) était aux études, 54 % à la recherche d'un emploi et 10 % venaient d'arriver au Canada. Une personne peut avoir vécu plus d'une situation.

Après le projet, les deux tiers (68 %) des participants ont occupé un emploi et, en moyenne, entre la fin de leur participation et le sondage (période postparticipation moyenne de six mois), ils ont passé près de la moitié de leur temps en emploi (46 %). Ces proportions atteignent même 72 % et 52 %, respectivement, chez les participants du volet Insertion en emploi. Au moment du sondage, près de trois participants sur cinq (57 %) occupaient un emploi. En outre, la présence en emploi était plus grande chez les participants diplômés du collégial ou de l'université. Certains emplois obtenus sont temporaires (38 %) ou à temps partiel (27 %).

Les trois quart (74 %) des participants ayant occupé un emploi se disaient très satisfaits (9 %) ou plutôt satisfaits (65 %) du salaire. La satisfaction envers l'emploi lui-même atteignait un niveau moindre, 57 % des diplômés postsecondaires déclarant que leur emploi correspondait totalement (36 %) ou en partie seulement (21 %) au domaine d'emploi souhaité.

Parmi les participants non diplômés (peu importe le volet), neuf sur dix (91 %) étaient encore aux études au moment du sondage. La quasi-totalité d'entre eux (97 %) indiquaient que Québec pluriel les avait très (72 %) ou un peu (25 %) motivé à poursuivre leurs études et plus de la moitié (53 %) ajoutait que cela les avait aidé dans le choix d'un métier ou d'une profession. De plus, 95 % des participants non diplômés du volet Persévérance scolaire considéraient que leur participation les avait beaucoup (52 %) ou un peu (43 %) aidé à améliorer certains de leurs résultats scolaires.

Après le projet, les participants ont peu eu recours à l'assurance-emploi (5 %) ou à l'assistance-emploi (8 %), comme c'était le cas avant le projet.

Plus d'un participant sur deux (56 %) a été jumelé à un mentor. Les mentorés (91 %) considéraient que l'aide reçue dans leurs études ou leur recherche d'emploi avait été très utile (63 %) ou un peu utile (28 %). Plusieurs (45 %) avaient aussi eu de l'aide dans d'autres domaines, notamment au niveau de l'intégration culturelle. Enfin, la grande majorité avait une opinion favorable du mentorat, puisque 94 % le recommanderaient à un ami qui serait dans leur situation.

La majorité des participants (75 %) ont complété leur participation. Parmi ceux qui ont quitté le projet avant la fin, plus de la moitié (53 %) l'ont fait parce qu'ils avaient trouvé un emploi. Le niveau de satisfaction envers les projets était élevé. En effet, 97 % des participants se déclaraient très satisfaits (64 %) ou plutôt satisfaits (33 %).

## **4. DISCUSSION**

La recherche-action visait à trouver des pistes d'action pour faciliter l'insertion sociale et professionnelle de jeunes issus de communautés culturelles ou de minorités visibles.

*Recrutement des participants : des façons de faire adéquates pour contrer les difficultés*

L'étude auprès des intervenants nous renseigne sur les difficultés liées au recrutement des participants, plusieurs équipes ayant éprouvé des problèmes à ce sujet. Cela n'est

---

<sup>8</sup> Gouvernement du Québec, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction de l'évaluation. Évaluation des projets pilotes Québec pluriel, Sondage auprès des participants, Rapport d'évaluation, octobre 2005, 26 p.

pas surprenant, toutefois, puisque les projets visaient des jeunes qui recourent habituellement peu ou pas aux services du Ministère. Les projets ont permis d'identifier des façons de faire qui apparaissent les plus efficaces, soit l'annonce des projets dans les journaux locaux et la promotion en personne des projets lors d'activités ou de rassemblement de la communauté visée par le projet.

*Implication et motivation des participants : on observe notamment deux groupes*

Les intervenants nous informent sur les grandes différences entre les participants en ce qui a trait à leur implication dans les projets et à leur employabilité, entre autres. Très brièvement, il ressort qu'une majorité des diplômés postsecondaires (dont plusieurs nouveaux immigrants) sont motivés et impliqués dans leurs démarches de recherche d'emploi. Par contre, la plupart des jeunes peu ou pas scolarisés semblent éprouver beaucoup de problèmes personnels, manquent de motivation et doivent être suivis de près par les intervenants. Ces derniers participants apparaissent donc beaucoup plus éloignés du marché du travail que les participants scolarisés et ce, pas seulement en raison de leur peu de scolarisation.

*Pertinence d'offrir des projets s'adressant à des participants de communautés culturelles ou de minorités visibles : davantage dans le volet Insertion en emploi*

Lors des groupes de discussion, les jeunes s'accordaient pour dire que le regroupement entre jeunes issus de communautés culturelles ou de minorités visibles est une caractéristique intéressante du projet. Tous y voyaient des avantages, mais certains seulement se sont inscrits au projet à cause de cette caractéristique. En fait, cela a attiré les jeunes des projets du volet Insertion en emploi. Les intervenants de ce volet estiment également que le regroupement sur cette base s'avère pertinent.

Cependant, dans le volet Persévérance scolaire, deux équipes sur trois souhaitent inviter aussi des jeunes Québécois de souche dans leur groupe. Ce qui remet en question, dans ce volet, le regroupement sur la seule base de l'origine ethnique ou de l'appartenance à une communauté donnée.

*Ateliers de formation, activités de groupe et rencontres individuelles : cela fonctionne bien et avec la souplesse souhaitée*

Malgré les différences d'un projet à l'autre quant aux activités réalisées, les participants ont trouvé que, globalement, les activités sont utiles et enrichissantes. Leur fréquence, leur nombre et les thèmes abordés leur convenaient aussi.

Les entrevues auprès des intervenants nous ont appris que bien que tous les projets proposaient des ateliers, des rencontres individuelles ainsi que des activités de groupe pour la majorité, il existait plusieurs différences dans l'offre d'activités. Aucune tendance quant à ce qui s'avère le plus pertinent ou efficace ne ressort toutefois.

*Le mentorat : une formule qu'il faut poursuivre, consolider et possiblement élargir.*

L'étude auprès des intervenants nous a permis d'apprendre que le **mentorat de type professionnel** semble adéquat pour la majorité des participants du volet Insertion en emploi, notamment pour les diplômés et pour les nouveaux immigrants. Cependant, ce mentorat apparaît généralement peu approprié pour les jeunes manquant de maturité et pour les jeunes non-diplômés de moins de dix-huit ans. Dans ce dernier cas, le **mentorat de type scolaire** peut alors très bien convenir à plusieurs de ces jeunes en leur offrant un soutien dans leurs travaux scolaires. En outre, pour les jeunes éloignés du marché du travail compte tenu des problèmes qu'ils vivent, l'ajout explicite d'une préoccupation psychosociale au mandat du mentor pourrait être exploré. D'ailleurs, les analyses des informations provenant des mentors font ressortir que les relations mentoriales ont inclus, entre autres, de l'écoute, des encouragements et du travail sur la confiance en soi.

Un mentor sur deux connaissait la personne recrutant des mentors ou une personne de l'organisme partenaire offrant le projet, selon le sondage auprès des mentors. C'est donc par leur réseau de contacts ou par celui de l'organisme que les équipes de projet ont recruté le plus de mentors. Ces résultats confirment les propos recueillis auprès des équipes de projet. Or, dans le cas d'une mesure plus permanente, l'efficacité de cette **stratégie de recrutement** risque de s'essouffler à la longue, les réseaux de contacts personnels ou des organismes ne pouvant répondre à la demande indéfiniment. Il apparaît donc important de tenter de développer d'autres stratégies. On pourrait aussi recourir

davantage à la sollicitation d'employeurs ou d'associations professionnelles puisqu'elle a permis de recruter un mentor sur cinq.

Les résultats de ce sondage permettent aussi d'illustrer l'importance du **soutien des intervenants auprès des mentors**. Les mentors satisfaits du soutien sont, entre autres, plus enclins à dire qu'ils recommenceraient l'expérience. On constate également que l'implication des intervenants apparaît nécessaire tout au long de la relation mentorale et pas seulement au début.

À première vue, dans le cadre d'un mentorat de type professionnel, il est surprenant que seulement la moitié des mentors offrent de l'**aide à la recherche d'emploi** à leur mentoré. Toutefois, il est possible que plusieurs participants étaient alors plutôt dans une phase préparatoire à leur recherche d'emploi. D'ailleurs, l'aide à la recherche d'emploi a été offerte à davantage de diplômés d'études postsecondaires et à davantage de mentorés âgés de 25 ans ou plus (85 % VS 30 %) et ce sont des sous-groupes qui sont plus près du marché du travail. Il apparaît donc primordial de définir la relation mentorale sur la base du besoin du jeune (préemployabilité, employabilité ou insertion en emploi).

Un mentor sur trois estime que le mentoré ne s'est pas assez ou pas du tout impliqué dans la relation. Or, les relations ayant répondu aux attentes des mentors sont souvent celles où les mentorés s'impliquent. Par conséquent, nous croyons qu'il faudrait s'assurer de choisir des mentorés prêts à s'impliquer dans un cheminement pouvant parfois s'avérer exigeant. Cela nous conduit aussi à penser que pour les jeunes vivant des problématiques plus complexes, il y aurait vraisemblablement davantage de **préparation à faire préalablement à la relation mentorale** ou un plus grand soutien en cours lorsque la relation mentorale touche des dimensions psychosociales.

À l'origine, il était prévu que les organismes partenaires mettent sur pied un service d'accompagnement centré sur le mentorat, ce qui a été le cas. Toutefois, le mentorat ne semble pas avoir été offert à tous les participants, 44 % déclarant lors du sondage téléphonique ne pas avoir eu de mentor. En contrepartie, ceux ayant eu un mentor considèrent dans trois cas sur cinq que le mentor leur a fourni une aide très utile et dans trois cas sur dix, une aide un peu utile.

Il y a donc encore nettement des **défis à relever** au regard de la mise sur pied des services de mentorat ainsi que de la réponse aux besoins des jeunes à cet égard.

*Mobilisation des acteurs locaux : des activités réalisées qui s'avèrent pertinentes.  
Sensibilisation des entreprises : cela était à mettre en place lors de l'évaluation.*

Les entrevues auprès des intervenants soulèvent des questions quant à la mobilisation des acteurs locaux et à la sensibilisation des entreprises. Ces deux activités sont-elles pertinentes dans tous les cas, les équipes de projet ont-elles les moyens de les réaliser et jusqu'où doivent-elles aller? Très succinctement, dans le cadre des projets pilotes, la mobilisation semble rallier la plupart des équipes de projet, toutefois elle mériterait d'être plus balisée. Quant à la sensibilisation des entreprises, les expériences étaient trop limitées pour porter un jugement sur sa pertinence.

*Effets de la participation : des effets positifs à plusieurs points de vue.*

Lors des groupes de discussion, la majorité des jeunes, bien qu'ils soient en cours de participation, constatent déjà certains effets positifs associés à leur participation. Ceux dans les projets d'insertion en emploi considèrent leur recherche d'emploi plus efficace, certains ont aussi fait un stage et quelques-uns ont obtenus un emploi. Ceux du volet Persévérance scolaire ont mentionné des effets positifs sur leur choix de carrière, leur motivation et leurs résultats scolaires.

Les rencontres avec les intervenants ont fait ressortir sensiblement les mêmes effets pour les jeunes. Les intervenants ont pu rapidement sentir que de nombreux participants progressaient bien. Par contre, d'autres jeunes éprouvaient des problèmes importants qui affectaient leur motivation et par le fait même leur progrès.

En termes d'effets ultimes, soit l'insertion en emploi ou la persévérance scolaire, les résultats sont encourageants. Le sondage auprès des participants révèle qu'à la suite de leur participation à court terme, les deux tiers ont occupé un emploi et plus de la moitié d'entre eux estiment que leur participation au projet les a aidés à trouver cet emploi. Si on considère que les participants étaient à risque élevé de chômage prolongé en raison, pour

certain, de l'absence d'expérience de travail au Québec et pour d'autres, de la présence de problèmes psychosociaux, ces résultats sont très positifs. En ce qui concerne les participants du volet Persévérance scolaire, la grande majorité d'entre eux (93 %) étaient encore aux études au moment du sondage.

## **5. SUITES AU DOSSIER**

Les connaissances acquises lors de l'évaluation ont été transmises au BDSJ. Les deux rapports disponibles avant octobre 2005 et les premiers constats de l'enquête auprès des mentors ont servi à la rédaction du bilan produit par le comité d'orientation Québec pluriel. Le présent mémoire et les quatre rapports d'évaluation s'y rattachant constituent l'ensemble de la production de l'étude d'évaluation du projet Québec pluriel. Les connaissances acquises de cette évaluation devraient être réinvesties dans les nouveaux projets annoncés en octobre 2005.

## **6. CONSULTATIONS SUR LE DOSSIER**

Le BDSJ a été consulté sur les rapports. Les commentaires reçus ont été généralement intégrés.

**Source :** Direction de l'évaluation  
Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique

**Date :** Le 1<sup>er</sup> décembre 2005

## Projets pilotes Québec pluriel

## Entrevues auprès des équipes de projet

Direction de l'évaluation

Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique

Juillet 2005

## ENTREVUES, ANALYSE ET RÉDACTION DU RAPPORT

Nathalie Méthot  
Direction de l'évaluation  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

## Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PRÉCISIONS QUANT À LA PORTÉE ET À L'INTERPRÉTATION DES PROPOS RECUEILLIS LORS DES ENTREVUES.....	2
ANALYSE GLOBALE .....	3
Recrutement des participants .....	3
Clientèle visée et groupe formé.....	5
Discussion sur le recrutement, la clientèle visée et les groupes formés .....	8
Mentorat – élaboration du service .....	9
Mentorat – recrutement des mentors.....	9
Mentorat – critères de sélection.....	10
Mentorat – caractéristiques des mentors .....	11
Mentorat – formation.....	11
Mentorat – exigences.....	12
Mentorat – règles .....	13
Mentorat – jumelage .....	13
Mentorat – suivi.....	14
Mentorat – rétroaction .....	14
Mentorat – Forces, limites et améliorations souhaitables.....	15
Discussion sur le mentorat.....	16
Ateliers.....	16
Activités de groupe.....	17
Suivi individuel .....	17
Stage .....	19
Discussion sur les activités offertes.....	19
Mobilisation des acteurs locaux .....	19
Sensibilisation des entreprises.....	21
Discussion sur la mobilisation des acteurs locaux et sur la sensibilisation des entreprises .....	22
Gestion des projets pilotes .....	23
Discussion sur la gestion des projets .....	23
Soutien du Bureau de développement des services aux jeunes .....	24
Moyens.....	24
Discussion sur le soutien et les moyens offerts aux équipes des projets Québec pluriel.....	25
Durée idéale de participation .....	25
Discussion sur la durée idéale.....	26
Élément déterminant .....	26
Effets de la participation.....	27
Discussion sur les effets .....	29
Forces, limites ou améliorations souhaitables des projets.....	29
CONCLUSION .....	32
ANNEXE A .....	34



## INTRODUCTION

La recherche-action Québec pluriel a pour but de trouver des pistes d'action pour faciliter l'insertion sociale ou professionnelle de jeunes issus de communautés culturelles ou de minorités visibles. Les jeunes visés proviennent, pour une large part, de groupes dont les taux de décrochage scolaire, de sous-scolarisation et de chômage sont supérieurs à ceux représentant la population québécoise dans son ensemble.

Québec pluriel a donc mandaté dix organismes, travaillant déjà auprès de ces jeunes, afin qu'ils les aident à intégrer un emploi, à persévérer ou à retourner aux études. À cet effet, les organismes partenaires ont mis sur pied un service d'accompagnement centré sur le mentorat. Outre le service d'accompagnement, dans le cadre des projets pilotes, les organismes devaient également mobiliser des acteurs locaux pour aider ces jeunes et sensibiliser des entreprises à leur situation. Chacun des organismes a élaboré un projet pilote, sept de ces projets font partie du volet Insertion en emploi et trois du volet Persévérance scolaire. La Direction de l'évaluation (DE) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) a reçu le mandat d'évaluer ces projets pilotes.

Dans le cadre de cette évaluation, un interviewer de la DE a rencontré les équipes de projet des dix organismes partenaires. Ces entrevues avaient pour objectif d'approfondir la mise en œuvre des projets, notamment, les processus de recrutement des participants et des mentors, les activités réalisées, le fonctionnement des projets, le mentorat, le soutien individuel offert ainsi que le point de vue des intervenants quant aux effets du projet sur les participants. Les entrevues se sont déroulées en **octobre et novembre 2004**. Elles ont eu une durée moyenne de 60 minutes, la plus courte étant d'environ 45 minutes et la plus longue de 90. L'interviewer a eu recours à un guide d'entrevue semi-structuré. Il a rencontré les équipes dans les locaux des organismes partenaires.

Le présent rapport inclut une analyse des propos recueillis lors des entrevues. L'analyse ne porte cependant que sur neuf projets. En fait, un des projets a mal fonctionné comparativement aux autres, entre autres, ce projet a réussi à attirer seulement huit jeunes dont six ont vraiment participé. D'ailleurs, au 30 novembre (date de fin initialement prévue des projets), le Ministère a décidé de poursuivre les projets pilotes sauf celui-ci. L'annexe A comprend des renseignements supplémentaires au sujet de ce projet.

La majorité des équipes de projet se composaient de deux personnes, un coordonnateur et un intervenant. Toutefois, dans plusieurs équipes le coordonnateur agissait aussi à titre d'intervenant. Ainsi, pour faciliter la lecture du texte, on parlera « des intervenants » pour désigner les deux membres d'une équipe ou tout simplement « de l'équipe ». Enfin, la forme masculine est également utilisée pour faciliter la lecture du texte.

## **PRÉCISIONS QUANT À LA PORTÉE ET À L'INTERPRÉTATION DES PROPOS RECUEILLIS LORS DES ENTREVUES**

Les entrevues auprès des intervenants s'inscrivent dans l'évaluation de la mise en œuvre des projets pilotes. Elles surviennent donc tôt dans le processus de la recherche-action. Ainsi, en ce qui concerne certains objectifs des projets, notamment la mobilisation des acteurs locaux et la sensibilisation des entreprises, certaines équipes débutaient leur travail sur ces objectifs ou n'avaient pas encore eu le temps d'y travailler.

En outre, les propos recueillis reflètent les opinions des intervenants au moment des entrevues. Celles-ci évoluant dans le temps ou au fil des expériences acquises, il s'avèrera nécessaire de considérer l'ensemble des différentes évaluations prévues avant de juger des projets pilotes.

Enfin, dans le cas d'une telle analyse qualitative, il importe également de savoir qu'une opinion émise par une seule équipe ne revêt pas la même importance qu'une émise par la majorité des équipes. Toutefois, étant dans un processus d'évaluation formative, il faut faire état des différents propos recueillis afin de tirer le maximum d'enseignements possibles de la recherche-action.

## ANALYSE GLOBALE

### *Recrutement des participants*

#### Volet Insertion en emploi

Toutes les équipes ont eu recours à différents moyens pour recruter des participants. Les plus courants sont la parution d'annonce dans des journaux locaux, communautaires ou dans le journal *Métro*, l'affichage dans des organismes communautaires, des commerces ou d'autres lieux fréquentés par la communauté visée. Certaines équipes ont aussi présenté leur projet dans des émissions de télévision ou de radio communautaire. D'autres en ont fait la promotion en personne lors d'activités sportives ou culturelles regroupant des personnes de la communauté visée, dans les milieux de vie des jeunes, dans des lieux publics tels les stations de métro ou encore dans des églises. Selon les intervenants rencontrés, les meilleures stratégies de recrutement se sont avérées le recours aux journaux locaux et la promotion en personne, notamment dans les églises et lors des activités regroupant des personnes de la communauté visée. En outre, après un certain temps, le bouche-à-oreille a aussi permis de recruter plusieurs candidats.

Mais qu'est-ce qui a incité les jeunes à s'inscrire? Dans tous les cas, plus d'une caractéristique des projets ont attiré des candidats. Pour quatre projets, le mentorat et pour trois projets le fait que le projet s'adresse à une communauté en particulier ont suscité l'enthousiasme des jeunes. Ainsi, dans trois projets sur cinq s'adressant à une communauté culturelle spécifique, les intervenants estiment que cela a incité des jeunes à s'inscrire. Quant à l'allocation hebdomadaire offerte aux participants, quatre équipes considèrent qu'elle a permis d'attirer des jeunes (surtout ceux sans revenu).

L'argument le plus « vendeur » varie d'un projet à l'autre. Ainsi, pour deux projets, le mentorat a principalement attiré les jeunes. Pour les quatre autres projets, on mentionne soit, le fait que le projet s'adresse à une communauté en particulier, la possibilité de faire un stage, la perspective d'élargir son réseau de contacts ou le fait que le projet constitue un moyen de faciliter l'intégration sur le marché du travail comme meilleur argument.

Concernant les critères d'admissibilité, dans au moins quatre projets, des candidats se sont avérés inadmissibles étant donné leur statut (réfugié, étudiant, en attente de la résidence) et dans au moins trois autres parce qu'ils ne faisaient pas partie de la communauté visée par le projet. Dans ce dernier cas, certains jeunes ont toutefois pu être dirigés vers d'autres projets pilotes. Dans quatre projets où une majorité des participants sont plus scolarisés, les intervenants ont dû refuser des candidats âgés de

plus de 30 ans<sup>1</sup>. Enfin, au début, certains projets ont refusé des jeunes prestataires de l'assistance-emploi, mais ce critère a été abandonné en cours de projet pour permettre à ces jeunes de s'inscrire.

Hormis les critères d'admissibilité, qu'est-ce qui a nui au recrutement des jeunes? Les raisons suivantes ont été mentionnées par au moins une équipe: certains candidats ont préféré l'aide d'un autre organisme communautaire, certains n'étaient pas assez disponibles et certains croyaient qu'ils n'auraient qu'à attendre que les intervenants leur trouvent un emploi. En outre, dans un projet, les intervenants ont refusé 30 à 40 % des candidats parce qu'ils ont jugé que ceux-ci n'étaient pas assez motivés. Enfin, une équipe a mentionné que sa clientèle d'immigration récente était difficile à joindre et que, de plus, elle n'avait pas l'habitude de demander de l'aide à des personnes inconnues. Ainsi, ces intervenants ont dû fournir vraiment beaucoup d'efforts pour recruter cette clientèle.

Seulement trois équipes estiment que le recrutement des participants a été assez facile. Les autres considèrent plutôt qu'il faut y consacrer beaucoup d'efforts.

### **Volet Persévérance scolaire**

Les équipes de ce volet ont eu recours à peu près aux mêmes moyens de recrutement que ceux des équipes de l'autre volet, mais ils se sont de plus tous adressés aux écoles de leur quartier. La collaboration avec des écoles, ainsi que la promotion du projet directement auprès des jeunes dans les écoles, se sont avérées les meilleurs moyens de recrutement. Une équipe a également demandé l'aide des travailleurs de rue. Pour recruter des décrocheurs, cette dernière stratégie a été particulièrement efficace, selon les intervenants.

Dans deux projets, les intervenants considèrent que les arguments les plus « vendeurs » de leur projet sont le soutien académique offert et l'allocation hebdomadaire. Dans le troisième projet, on parle plutôt de la démarche proposée permettant aux jeunes, aux prises avec divers problèmes personnels, d'en déterminer les causes pour tenter d'y remédier. En outre, les intervenants d'un projet considèrent que le fait qu'ils soient jeunes eux-mêmes a facilité le recrutement de candidats et dans un autre, c'est le fait qu'ils soient très disponibles qui a joué dans le choix du jeune de s'inscrire.

Contrairement au volet Insertion en emploi, les critères d'admissibilité ont entraîné peu de refus de candidats pour les projets de ce volet. On mentionne tout de même que deux équipes ont dû refuser des jeunes québécois de souche, une seconde des jeunes participant à un autre programme d'Emploi-Québec et enfin une dernière quelques jeunes en raison de leur âge.

---

<sup>1</sup> Au départ, les projets pilotes étant subventionnés par le Fond jeunesse Québec, il était impossible d'accepter des participants de plus de 30 ans.

Le fait de débiter les projets pendant la saison estivale a passablement nuit au recrutement pour tous les organismes. En fait, les jeunes ne se soucient pas de leurs problèmes scolaires à cette période. De plus, parce qu'ils ne sont pas en classe, ils sont difficiles à joindre. Dans tous ces projets, le recrutement des participants s'est avéré difficile, selon les intervenants.

## *Clientèle visée et groupe formé*

### Volet Insertion en emploi

Sauf un visant les minorités visibles, les projets de ce volet visaient chacun une communauté culturelle spécifique (arabe, latino-américaine, noire anglophone, noire africaine, haïtienne). En outre, sur sept projets, quatre s'intéressaient aux jeunes possédant un diplôme universitaire ou collégial, alors que les deux autres concernaient les jeunes sans diplôme ou possédant un diplôme d'études secondaires.

#### **a. Les quatre projets visant une clientèle de jeunes diplômés postsecondaires**

Ces projets étaient destinés à une clientèle âgée jusqu'à 30 ans. À la lumière de leur expérience, dans l'éventualité de poursuite de leur projet, les intervenants de trois de ces projets souhaiteraient pouvoir accepter des participants âgés de plus de 30 ans, soit jusqu'à 35 ans, et ceux du quatrième projet souhaiteraient exclure les participants de moins de 24 ans, cela afin de s'assurer de ne recruter que des jeunes ayant terminé leurs études. Les intervenants du projet s'adressant aux minorités visibles, quant à eux, inviteraient plutôt des jeunes de différentes communautés puisque le terme « minorité visible » a posé problème lors du recrutement. En effet, plusieurs jeunes ont téléphoné parce qu'ils ne savaient pas s'ils appartenaient à une telle minorité. Enfin, les intervenants d'un projet aimeraient que les critères liés au statut d'immigration soient assouplis, afin de pouvoir recruter des jeunes ayant un visa de travail ou d'études, par exemple.

Dans trois groupes, les intervenants estiment que les participants étaient motivés et impliqués dans leurs démarches de recherche d'emploi. Dans le quatrième groupe, toutefois, plusieurs participants manquaient d'autonomie et semblaient attendre passivement les opportunités. Selon les intervenants, il s'agit d'un comportement lié à leur culture. Ainsi, ils ont dû les inciter à entreprendre des démarches. En outre, ils ont dû effectuer un suivi pour s'assurer de leur participation active, alors que dans les trois autres groupes mentionnés précédemment, les intervenants n'avaient pas à faire ce genre de suivi.

**b. Les deux projets visant une clientèle de jeunes non diplômés ou possédant un diplôme d'études secondaires**

Ces projets s'adressaient à une clientèle âgée de 16 à 24 ans. Les intervenants d'un projet souhaiteraient élargir la clientèle visée si leur projet se poursuivait. Au lieu de se limiter aux jeunes d'une seule communauté culturelle, ils inviteraient des jeunes de deux autres communautés aussi très présentes dans le quartier où est situé l'organisme offrant le projet. Les intervenants de l'autre projet, quant à eux, jugent qu'il visait la bonne clientèle.

Les intervenants de ces projets ont dû fournir beaucoup d'efforts pour s'assurer de la participation active des jeunes ainsi que de leur assiduité. En fait, la motivation de plusieurs d'entre eux posait problème, conséquence vraisemblable des divers problèmes personnels que ces jeunes éprouvaient. Par exemple, des intervenants ont remarqué que certains jeunes avaient des attentes professionnelles démesurées étant donné leur parcours scolaire. D'ailleurs, souvent leurs parents exerçaient sur eux des pressions pour qu'ils entreprennent des études universitaires. D'autres participants manquaient d'autonomie. D'autres encore avaient des problèmes avec l'autorité, voire de délinquance, de consommation d'alcool et de drogue. Dans les deux groupes, les intervenants ont cependant mentionné que certains des participants évoluaient bien.

Somme toute dans ces deux groupes, la majorité des participants semblent beaucoup plus éloignés du marché du travail que les participants plus scolarisés des autres groupes et ce, pas seulement en raison de la scolarité comme telle.

Les intervenants des six projets de ce volet considèrent qu'il est pertinent d'élaborer des projets s'adressant aux jeunes des communautés culturelles. En pratique, deux équipes ont rapporté qu'un groupe composé seulement de participants issus de communautés culturelles (une seule ou différentes communautés) permet de répondre aux besoins particuliers de ces jeunes, notamment en ce qui a trait à l'apprentissage des différences culturelles. Les autres équipes ont mentionné une des raisons suivantes soit, que ce type de groupe permet de rassurer les jeunes, leur permet de constater que d'autres jeunes vivent les mêmes problèmes qu'eux, contribue à l'établissement d'une bonne dynamique ou encore à l'établissement d'une bonne compréhension entre les jeunes.

**Volet Persévérance scolaire**

La clientèle visée de ces trois projets était les jeunes de différentes communautés culturelles éprouvant des difficultés scolaires, décrocheurs ou à risque de décrochage scolaire, âgés de 16 à 24 ans pour deux projets et jusqu'à 30 ans pour le troisième.

Une équipe estime que leur projet visait la bonne clientèle, bien qu'elle se soit avérée difficile à recruter. Dans les deux autres cas, si leur projet continuait, les intervenants aimeraient recruter des participants plus jeunes, dans un cas à partir de 14 ans (ou secondaire II) et dans l'autre à partir de 15 ans (ou secondaire III). Cela parce que ces intervenants considèrent que les jeunes risquent de décrocher avant d'avoir 16 ans et que de participer à un projet comme Québec pluriel représenterait alors un bon moyen de prévention.

Selon les intervenants, la majorité des jeunes recrutés vivaient des problèmes personnels importants et constituait, par conséquent, une clientèle lourde. En fait, le profil de ces jeunes s'apparente à celui des jeunes des groupes de participants peu scolarisés du volet Insertion en emploi dont il a été question précédemment. Ainsi, on retrouve dans ces groupes des jeunes éprouvant des problèmes familiaux, de toxicomanie, d'alcoolisme, de délinquance, ainsi que des jeunes manquant de maturité, d'autonomie, de confiance en soi, etc. Dans un projet, les intervenants ont affirmé qu'avant tout autre chose, ils ont dû travailler à stabiliser la vie des jeunes. Dans un autre, qu'ils ont dû les habituer à se conformer aux exigences d'un système, notamment, à respecter des règles et des horaires.

En outre, les intervenants d'un de ces projets ont mentionné que le système d'éducation aux adultes n'est pas approprié pour les participants. En pratique, il n'y a pas de cours magistraux dans ce système et les jeunes travaillent par eux-mêmes. Puisqu'ils éprouvent déjà des problèmes d'autonomie et qu'ils sont peu stimulés par les études, on comprendra qu'ils évoluent difficilement dans un tel système où il y a peu d'encadrement. Par surcroît, certains immigrants doivent passer deux années en classe de francisation et d'autres reprendre les études secondaires effectuées dans leur pays d'origine. Ces situations contribuent encore davantage à démotiver les jeunes de terminer leurs études secondaires.

Compte tenu du profil de leur clientèle, les intervenants ont dû effectuer un suivi constant pour s'assurer de l'assiduité et de la participation active de ces jeunes.

Bref, à l'instar des participants des trois projets visant une clientèle peu scolarisée, les jeunes de ces projets apparaissent plus éloignés du marché du travail en raison, notamment, des problèmes multiples qu'ils vivent.

Les intervenants des trois projets de ce volet considèrent aussi qu'il est pertinent d'élaborer des projets s'adressant aux jeunes des communautés culturelles. Cependant, deux équipes estiment que leur projet pourrait aussi inclure des Québécois de souche parce que dans leur quartier, il y en a autant qui nécessitent de l'aide, il y en a qui veulent participer ou pour ne pas stigmatiser les jeunes des communautés culturelles.

## ***Discussion sur le recrutement, la clientèle visée et les groupes formés***

À la lumière des propos recueillis lors des entrevues, on constate que le recrutement des jeunes visés par les projets ne s'est pas toujours avéré facile. Or, l'expérimentation Québec pluriel visait justement à joindre des jeunes qui ne recourent habituellement pas ou très peu aux services du MESS. Cette difficulté n'est donc pas surprenante et elle aura permis d'apprendre sur les façons de recruter ces jeunes. Ainsi, dans l'éventualité de la poursuite des projets Québec pluriel, il apparaît souhaitable de recourir principalement aux stratégies de recrutement désignées comme les plus efficaces par une majorité d'équipes soit, l'annonce des projets dans les journaux locaux et la promotion en personne des projets lors d'activités ou de rassemblement de la communauté visée par le projet.

De plus, il apparaît souhaitable :

- que la période de recrutement n'ait pas lieu durant l'été;
- de prévoir une période de recrutement assez longue;
- de revoir les critères d'admissibilité (les résultats des autres volets de l'évaluation devraient nous éclairer davantage sur les choix à faire).

En outre, dans le volet Persévérance scolaire, il apparaît intéressant :

- de faire l'essai de projets incluant des participants âgés de moins de 16 ans, puisque le décrochage scolaire risque de se produire avant cet âge, selon certains intervenants;
- dans certains quartiers, de faire l'essai de projets incluant des jeunes Québécois de souche en plus des jeunes de communauté culturelle, certains jeunes de deux projets (sur trois) ayant émis le souhait de venir avec leurs amis québécois et certains jeunes Québécois de souche ayant demandé aux intervenants de s'inscrire.

On constate également que le profil des jeunes différait passablement d'un groupe à l'autre. En effet, dans certains groupes les jeunes étaient en majorité scolarisés, très impliqués et motivés dans leurs démarches, alors que dans d'autres les intervenants devaient effectuer un suivi constant pour s'assurer de l'assiduité et de la participation active des jeunes. Ainsi, dans l'éventualité de la poursuite des projets Québec pluriel, il apparaît souhaitable que les équipes puissent continuer à bénéficier de beaucoup de latitude quant aux choix des activités et des modalités d'intervention de leur projet. Somme toute, les intervenants ne peuvent vraisemblablement pas recourir à la même approche avec des jeunes éloignés du marché de travail, en raison des divers problèmes personnels et scolaires qu'ils éprouvent qu'avec de jeunes adultes prêts à intégrer le marché du travail.

## ***Mentorat – élaboration du service***

Sauf deux d'entre eux, les intervenants n'avaient aucune expérience avec le mentorat. Ainsi, la plupart des équipes ont élaboré leur programme en se basant sur des lectures et sur un ou deux ateliers offerts par Academos, un organisme spécialisé en cybermentorat. Pour compléter leur recherche d'informations, quelques équipes ont également consulté des organismes offrant un service de mentorat.

Des services de mentorat ont bien fonctionné et certains n'ont pas bien fonctionné, notamment dans le volet Persévérance scolaire. En effet, dans certains cas, les jeunes n'étaient pas intéressés par les relations mentoriales, alors que dans d'autres, le type de mentorat proposé s'est avéré peu pertinent étant donné les besoins des jeunes.

Il est à noter que la majorité des services de mentorat n'ont pas été mis sur pied dès le début des projets pilotes. En effet, les équipes se sont d'abord occupées de l'élaboration de leurs ateliers, activités de groupe et du suivi individuel qu'ils allaient offrir aux participants, ainsi que du recrutement de ceux-ci. Ainsi, au moment des entrevues, les services de mentorat existaient depuis moins longtemps (de un à trois mois selon les projets) que les autres éléments de l'accompagnement des participants.

## ***Mentorat – recrutement des mentors***

La majorité des intervenants ont sollicité leur réseau de contacts personnels et professionnels, ainsi que le réseau de l'organisme offrant le projet afin de recruter des mentors. Certains se sont de plus adressés à des associations professionnelles ou à des entreprises. Quelques-uns encore ont fait paraître une annonce dans des journaux. Enfin, un intervenant a participé à des soirées de réseautage.

Les intervenants d'un projet du volet Persévérance scolaire ont procédé fort différemment, toutefois. En effet, ils ont signé une entente avec un organisme de coopération internationale (SACO-CESO) pouvant leur fournir, comme mentor, des experts de divers domaines. Ainsi, les renseignements présentés dans cette section et la suivante excluent ce service de mentorat puisque, dans ce cas, le recrutement a été effectué par SACO-CESO et non par les intervenants du projet Québec pluriel.

Les intervenants de cinq projets (sur huit) estiment que le recrutement des mentors a été assez difficile.

Lors du recrutement des mentors, la principale difficulté rencontrée a été le manque de disponibilité des personnes conviées à participer selon les intervenants de trois projets. Dans les cinq autres projets, les intervenants ont cité au moins une des difficultés suivantes :

- l'important investissement de temps nécessaire pour trouver le nombre de candidats requis;
- la spécialisation professionnelle du mentor à recruter dans chacune des professions retenues par les jeunes;
- le fait que plusieurs membres de la communauté dans laquelle on cherchait un mentor soient eux-mêmes en processus d'intégration ou en recherche d'emploi;
- le fait que l'organisme offrant le projet Québec pluriel soit en banlieue, obligeant ainsi l'éventuel mentor à perdre du temps en déplacement.

Dans un autre ordre d'idées, les candidats d'un projet ont questionné les intervenants d'une part, sur le sérieux des jeunes quant à leurs démarches étant donné que ceux-ci recevaient une allocation pour participer et d'autre part, pour s'assurer que les mentors ne servaient pas à remplacer, en quelque sorte, les professionnels nécessaires pour aider les jeunes éprouvant des difficultés scolaires.

En revanche, qu'est-ce qui a facilité le recrutement des mentors? Dans les deux projets du volet Persévérance scolaire, le fait que le soutien demandé soit pour aider un jeune facilitait le recrutement, selon les intervenants. Pour l'autre volet<sup>2</sup>, les meilleurs arguments pour inciter des candidats mentors à s'investir dans le projet étaient la perspective soit :

- d'aider un jeune immigrant diplômé, nouvellement arrivé et qui veut travailler (pour deux projets);
- d'aider un jeune de sa propre communauté ou
- d'avoir un impact positif dans la vie de quelqu'un.

Une équipe, quant à elle, a mentionné que le recrutement était facilité quand les personnes abordées s'intéressaient à la culture d'origine de leur futur mentoré.

## ***Mentorat – critères de sélection***

### **Volet Insertion en emploi**

Dans tous ces projets, le premier critère considéré portait sur la profession exercée par les candidats. De plus, les intervenants de deux projets souhaitaient particulièrement recruter des Québécois de souche, alors que ceux de trois autres projets recherchaient plutôt des mentors issus de la même communauté culturelle que les participants. Par surcroît, pour deux de ces derniers projets, il était particulièrement important que les

---

<sup>2</sup> Une équipe n'a donné aucune précision à ce sujet.

mentors personnifient un modèle positif de réussite accessible, ces modèles s'avérant rares dans leur communauté, selon les intervenants. Dans deux autres projets, les intervenants ont également demandé aux mentors d'ouvrir leur réseau de contacts à leur mentoré. Enfin, la disponibilité, l'intérêt envers les jeunes, la capacité d'écoute et d'empathie, la facilité à communiquer sont des exemples d'autres critères que les intervenants ont considérés.

### **Volet Persévérance scolaire**

Dans les deux projets, les intervenants ont vérifié si les candidats avaient un casier judiciaire. En outre, dans le projet intégrant l'aide aux devoirs, les intervenants ont considéré les habiletés de communication des candidats et, bien entendu, leur aisance à offrir un soutien académique.

### ***Mentorat – caractéristiques des mentors***

Dans trois projets, les mentors proviennent de la même communauté que les mentorés. Dans les autres cas, les mentors proviennent de différentes communautés et plusieurs sont des Québécois de souche. Il y a autant d'hommes que de femmes dans trois projets et dans les autres, il y a soit plus d'hommes, soit plus de femmes, donc pas de tendance générale. Il ne semble pas y avoir de tendance non plus quant à l'âge des mentors, ceux-ci étant âgés entre 20 et 60 ans.

### ***Mentorat – formation***

Cinq équipes ont donné une formation aux mentors. Dans un sixième projet, la formation était à venir au moment où l'entrevue a été effectuée. Dans les autres projets, les intervenants ont plutôt choisi de répondre de façon individuelle aux questions des mentors. Dans au moins quatre projets, les intervenants ont également offert un atelier aux jeunes pour les renseigner et les préparer à la relation mentorale.

Cinq équipes ont de plus élaboré et remis un guide portant sur le mentorat aux futurs mentors et dans certains cas aux futurs mentorés.

## ***Mentorat – exigences***

### **Volet Insertion en emploi**

Dans ces projets, les principales exigences formulées aux mentors portaient sur le nombre de rencontres, de conversations téléphoniques et d'échanges par courriel. En général, les intervenants ont demandé aux mentors de rencontrer leur mentoré deux fois par mois (dans deux cas, une fois seulement) et d'échanger par téléphone ou par courriel une fois par semaine quand il n'y avait pas de rencontre.

Avec le temps, les intervenants d'un projet ont cependant laissé tomber les exigences sur les échanges, considérant que les mentorés avaient des besoins différents les uns des autres et que les mentors et mentorés pouvaient décider ensemble de la fréquence de leurs échanges. En outre, dans au moins un autre projet, en pratique, les dyades ont adopté cette façon de faire.

Dans trois projets, les intervenants ont aussi demandé aux mentors de s'engager jusqu'à la fin du projet pilote initialement prévue en novembre.

### **Volet Persévérance scolaire**

Pour ce volet, les exigences quant à la fréquence des échanges entre mentors et mentorés ont différé passablement selon le projet. Dans un projet, les mentors devaient se présenter pour une période d'aide aux devoirs de deux heures chaque mercredi.

Les mentors d'un deuxième projet devaient s'engager pour au moins un an pendant lequel ils devaient rencontrer leur mentoré au moins trois fois. Faute d'intérêt de la part des jeunes, les relations mentoriales ne se sont pas concrétisées dans ce projet.

Enfin, dans le troisième projet, les intervenants ont demandé aux mentors d'expliquer à leur mentoré en quoi consiste concrètement leur profession et de les informer également sur les études nécessaires. En outre, les mentors devaient amener leur mentoré dans un milieu de travail où cette profession est exercée. Dans la majorité des cas, les mentors ont rencontré leur mentoré une seule fois. En fait, les jeunes étant peu avancés dans leur cheminement scolaire, la majorité se sont rendus compte que la profession convoitée représentait un projet trop ambitieux.

## ***Mentorat – règles***

Les intervenants de six projets ont élaboré des règles d'éthique pour encadrer les relations mentoriales. L'obligation de se rencontrer dans un lieu public, de respecter la confidentialité, la vie privée et les heures de rendez-vous sont des exemples de ces règles.

## ***Mentorat – jumelage***

### **Volet Insertion en emploi**

Puisqu'il s'agit dans tous les cas de mentorat de type professionnel, le premier critère considéré en vue du jumelage s'est avéré la profession de l'éventuel mentor. Pour trois projets, les intervenants ont aussi tenu compte du sexe des candidats pour certaines dyades.

Pour présenter les éventuels mentors et mentorés, l'un à l'autre, les intervenants de deux projets ont organisé une activité de groupe. Les intervenants des autres projets ont plutôt organisé des rencontres individuelles entre les futurs mentors et mentorés. Dans la majorité des cas, un intervenant a assisté à cette rencontre pour s'assurer de son bon déroulement.

À quelques exceptions près, les intervenants de tous les projets considèrent que les jumelages étaient adéquats.

### **Volet Persévérance scolaire**

La façon de jumeler les mentors aux mentorés a différé d'un projet à l'autre. Dans un projet, lors des périodes d'aide aux devoirs, les jeunes et les mentors ont eu l'occasion de travailler les uns avec les autres sans contrainte. Lorsqu'un mentor et un jeune se découvraient des affinités et qu'ils travaillaient ensemble pendant quelques semaines, la dyade s'officialisait tout simplement.

Les intervenants d'un autre projet ont organisé, quant à eux, un « speed interview » lors duquel les jeunes ont posé toutes les questions qu'ils voulaient aux éventuels mentors afin d'en choisir un. Un seul jeune a vraiment entamé une relation mentorale par la suite, les autres n'étant pas intéressés par le mentorat.

Enfin, dans le troisième projet, les intervenants choisissaient tout simplement les mentors selon leur profession.

## ***Mentorat – suivi***

Dans la majorité des projets, les intervenants effectuaient auprès des mentors un suivi hebdomadaire des relations mentorales, par téléphone ou par courriel. Dans un projet, un intervenant se déplaçait parfois aussi pour aller rencontrer les mentors sur leur lieu de travail le midi.

## ***Mentorat – rétroaction***

### **Volet Insertion en emploi**

#### **a. Les quatre projets visant une clientèle de jeunes diplômés postsecondaires**

Les mentors comme les mentorés ont fait part de commentaires positifs quant à la relation mentorale. Selon les intervenants de deux projets, les mentorés appréciaient particulièrement la relation parce que leur mentor les renseignait sur l'exercice de leur profession au Québec. Dans un de ces projets, les mentorés ont de plus apprécié que leur mentor s'implique dans leur recherche d'emploi et qu'il leur ouvre son réseau de contacts. Quant aux mentors, dans au moins deux projets, ils ont affirmé aux intervenants qu'ils étaient satisfaits parce qu'ils avaient constaté qu'ils pouvaient vraiment aider leur mentoré.

#### **b. Les deux projets visant une clientèle de jeunes non diplômés ou possédant un diplôme d'études secondaires**

Dans un projet, les relations ayant débuté depuis peu, les intervenants n'avaient pas encore eu beaucoup de commentaires, ceux reçus, toutefois, étaient positifs.

Enfin, dans l'autre, les commentaires des mentorés étaient positifs seulement pour ceux âgés de 20 ans et plus. Leurs mentors se déclaraient aussi satisfaits de la relation. Les autres jeunes n'étaient pas intéressés par ce type d'accompagnement.

### **Volet Persévérance scolaire**

Les intervenants ont reçu des rétroactions positives seulement dans le projet où les mentors effectuaient de l'aide aux devoirs. Il est à noter que les commentaires étaient davantage positifs chez les participants plus âgés et fréquentant l'éducation aux adultes.

Les participants des deux autres projets ne voyaient pas l'intérêt d'avoir un mentor.

D'ailleurs, ils n'ont pas poursuivi la relation après le jumelage ou l'ont abandonné après un ou deux échanges avec leur mentor.

### ***Mentorat – Forces, limites et améliorations souhaitables***

Trois équipes estiment qu'un des points forts de leurs démarches visant à organiser un service de mentorat était d'avoir réussi à recruter des mentors dans tous les domaines professionnels nécessaires afin de répondre aux demandes des jeunes. Les autres forces énumérées par les intervenants sont soit :

- qu'ils entretenaient de bonnes relations avec les mentors et savaient s'adapter à leurs besoins;
- qu'ils ont redonné une image positive de l'implication sociale dans leur communauté;
- qu'ils ont su faire comprendre aux jeunes que leur mentor, qui est sur le marché du travail, pouvait les aider grâce à son réseau de contacts;
- que la complicité entre les jeunes et les mentors était bonne ou
- que les mentors recrutés étaient d'une grande qualité.

Dans un projet, les intervenants n'ont mentionné aucune force par rapport à leur service, ils ont plutôt affirmé devoir le modifier.

Invités à parler des limites de leur service, les intervenants d'un autre projet ont aussi déclaré que leur service devait être modifié. Dans les deux cas, il s'agit de projets du volet Persévérance scolaire. Plus précisément, selon les intervenants, ce qui pose problème est que le mentorat offert est de type professionnel. Ils prévoyaient donc développer un mentorat scolaire pour les suites de leur projet.

Quant aux limites de leur service de mentorat, deux équipes ont mentionné que leur stratégie de recrutement des mentors est à revoir et deux autres, le manque de temps auquel se heurtent certains mentors et mentorés pour se rencontrer. On peut penser que cette dernière limite n'est pas imputable au service de mentorat comme tel.

Dans les autres projets, les intervenants ont souligné :

- leur difficulté à déterminer ce que certains mentorés attendaient de la relation mentorale ou
- leur façon de jumeler les mentors et les mentorés.

## ***Discussion sur le mentorat***

À la lumière des propos recueillis lors des entrevues, on constate que le mentorat de type professionnel semble :

- 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 âgés d'une vingtaine d'années ou plus;
- peu approprié pour les jeunes non diplômés et âgés de moins de 18 ans. Par contre, le mentorat scolaire, incluant l'aide aux devoirs, apparaît approprié pour cette clientèle. Quoique cette relation s'apparente davantage à du tutorat, puisque la majorité des dyades formées semblaient se concentrer sur l'aide aux devoirs.

En outre, on constate que le recrutement des mentors :

- s'est effectué dans plusieurs cas parmi les contacts personnels et professionnels des intervenants. Or, les intervenants ne pourraient pas compter indéfiniment sur leurs réseaux personnels pour recruter des mentors si les projets devenaient permanents et rejoignaient plus de jeunes et
- peut s'avérer difficile pour des organismes communautaires ayant peu de partenaires.

## ***Ateliers***

### **Volet Insertion en emploi**

La majorité des projets comportaient des ateliers d'une durée de deux à trois heures et ce, un à trois soirs par semaine. Deux projets différaient passablement sur cet aspect, un offrait une formation de trois semaines de dix heures par semaine et l'autre une formation de huit semaines de trente heures par semaine en début de projet.

Les ateliers portaient sur les techniques de recherche d'emploi, mais aussi sur la connaissance de soi, par exemple, la motivation, l'estime de soi, les intérêts et les aptitudes. Dans certains cas, ils abordaient aussi le marché du travail. Enfin, dans les projets dont les jeunes étaient d'immigration récente, des ateliers traitaient également des différences culturelles.

### **Volet Persévérance scolaire**

Dans deux groupes, les ateliers portaient sur la connaissance de soi et le choix de carrière. Dans un autre groupe, il s'agissait davantage d'ateliers de croissance personnelle abordant des sujets comme la ponctualité, le respect et la gestion des conflits. Puis, avec le temps, considérant qu'il était fort difficile de soutenir l'attention des participants sur les sujets présentés, les ateliers ont été remplacés par des discussions libres sur des sujets préoccupant les jeunes et qu'ils choisissaient.

Dans ce volet, les ateliers duraient aussi environ deux heures et étaient offerts une ou quelques fois par semaine.

### ***Activités de groupe***

Dans sept projets, outre les ateliers et la formation, les intervenants ont organisé des activités à caractère social, culturel ou sportif afin de créer une cohésion dans le groupe ou de briser l'isolement de certains participants. À titre d'exemple, certains groupes ont visités le jardin botanique, la Ronde ou le musée des Beaux-Arts et d'autres ont joué au basket-ball ou ont essayé le patin à glace.

En outre, dans un projet, les intervenants ont incité les participants à les accompagner dans des activités de réseautage, afin de rencontrer de nouvelles personnes pour éventuellement élargir leur réseau de contacts.

Enfin, dans un groupe, les participants ont fait du bénévolat, les intervenants voulant développer leur sens civique par cette activité.

### ***Suivi individuel***

#### **Volet Insertion en emploi**

Dans ce volet, les intervenants ont aidé de manière individuelle la majorité des participants dans leurs démarches de recherche d'emploi, notamment pour la rédaction de leur curriculum vitae, de lettres de présentation ou pour la préparation d'une entrevue.

##### **a. Les quatre projets visant une clientèle de jeunes diplômés postsecondaires**

Les participants ont bénéficié d'un suivi individuel une fois par semaine et parfois plus lorsque nécessaire. Dans un projet, toutefois, le suivi avait plutôt lieu une fois aux trois semaines. Les intervenants voulaient que ce soit principalement les

mentors qui accompagnent les jeunes.

Les sujets abordés lors du suivi variaient d'un projet à l'autre. Ainsi, selon les projets, les intervenants :

- s'intéressaient particulièrement au suivi de la relation des jeunes avec leurs mentors;
- revenaient sur les thèmes abordés lors de la formation pour s'assurer de leur bonne compréhension;
- soutenaient les jeunes quant à leurs difficultés et leurs peurs face au marché du travail canadien, ainsi que par rapport à leurs inquiétudes quant à leur adaptation dans un nouveau pays;
- accompagnaient principalement les jeunes dans la réalisation de leur plan d'action (élaboré lors des premières rencontres) et les aidaient à trouver des solutions quant à leurs problèmes personnels.

Il est à noter que les intervenants d'un seul de ces projets ont affirmé n'offrir aucun soutien à caractère psychologique. Ils considéraient ne pas avoir la formation nécessaire.

**b. Les deux projets visant une clientèle de jeunes non diplômés ou possédant un diplôme d'études secondaires**

Pour cette clientèle, la durée et la fréquence des rencontres de suivi individuel étaient surtout au besoin. De plus, elles pouvaient varier passablement d'un participant à l'autre.

Dans les deux projets, les participants élaboraient d'abord un plan d'action par rapport à leurs études et leur recherche d'emploi. Les intervenants les accompagnaient ensuite dans la réalisation de ce plan.

**Volet Persévérance scolaire**

Une équipe a constaté après quelques semaines que le suivi individuel hebdomadaire devant porter sur les différents problèmes vécus par les jeunes n'était pas nécessaire. En fait, les jeunes de ce projet ne semblaient pas souhaiter se confier aux intervenants. Ils voulaient plutôt de l'aide pour leurs études.

Dans un autre projet, les intervenants aidaient individuellement les jeunes pour leurs devoirs une heure par semaine. La rencontre pouvait cependant durer plus longtemps pour aborder d'autres sujets avec les jeunes, au besoin.

Dans le dernier projet, les jeunes rencontraient aussi les intervenants une heure par semaine. Avec un des intervenants, ils ont entrepris un processus d'orientation et avec un autre, ils effectuaient des démarches de recherche d'emploi dans le but de se trouver un premier emploi.

## ***Stage***

L'objectif d'un des projets pilotes (s'adressant à des jeunes scolarisés) consistait à trouver un stage à tous les participants dans leur domaine professionnel. On voulait ainsi procurer à ces nouveaux immigrants une expérience de travail pour briser le plus tôt possible le cercle vicieux de « pas d'expérience de travail au Québec, pas d'emploi ». En outre, selon les intervenants, ces immigrants entreprennent souvent d'autres études à leur arrivée, alors que plusieurs n'en ont pas besoin. Or, en effectuant un stage, la majorité d'entre eux réalisent qu'ils sont prêts à intégrer le marché du travail.

## ***Discussion sur les activités offertes***

Bien que dans tous les projets, les intervenants ont proposé des ateliers et un suivi individuel, ainsi que des activités de groupe pour la majorité, à la lumière des propos recueillis lors des entrevues, on constate tout de même plusieurs différences dans l'offre d'activités. Aucune tendance quant à ce qui s'avère le plus pertinent n'apparaît, toutefois. Ainsi, comme mentionné dans la discussion précédente sur le recrutement, la clientèle visée et les groupes formés, dans l'éventualité de la poursuite des projets Québec pluriel, il apparaît souhaitable que les équipes puissent continuer à bénéficier de beaucoup de latitude dans le choix et la manière d'offrir des activités aux participants.

## ***Mobilisation des acteurs locaux***

Les intervenants de sept projets (sur neuf) ont estimé que la mobilisation des acteurs locaux était une activité pertinente. Dans un huitième projet, il la trouvait pertinente, mais seulement en vue de recruter des participants.

## **Volet Insertion en emploi**

Une équipe n'a effectué aucune démarche de mobilisation. Une autre a tenté de mobiliser des organismes, mais uniquement pour le recrutement des participants.

Dans les quatre autres projets, les démarches de mobilisation effectuées allaient au-delà du recrutement de participants ou de mentors et elles différaient aussi

passablement d'un projet à l'autre. Selon les projets, la ou les principales démarches en vue de mobiliser des partenaires sont décrits ci-après.

Le coordonnateur présentait mensuellement le déroulement du projet à la table d'employabilité de son quartier. Pour le faire connaître, il a également exposé le projet dans les journaux locaux. Il voulait ainsi créer un réseau de contacts qui lui permettrait éventuellement de connaître le marché « caché » du travail afin d'en faire profiter les participants.

En collaboration avec leur partenaire pour le projet pilote, les intervenants ont informé plusieurs associations et groupes africains quant au projet. Ils ont aussi organisé deux rencontres avec des leaders de leur communauté. Ces démarches visaient l'exploration des possibilités d'action et la concertation pour faciliter l'accès à l'emploi des jeunes de la communauté.

Les intervenants ont mis sur pied un comité de travail sur l'équité en emploi et les minorités visibles, afin de surveiller les annonces sur ces sujets et de faire circuler les informations pertinentes aux organismes concernés.

Le coordonnateur a rencontré des personnes de différents milieux telles, des représentants de la communauté, un attaché politique et le directeur d'un centre de formation. Les demandes de collaboration différaient nécessairement selon les interlocuteurs. À titre d'exemple, avec les représentants de la communauté, il souhaitait, notamment, explorer les possibilités d'action pour mieux encadrer les jeunes Haïtiens afin d'éviter leur décrochage scolaire.

### **Volet Persévérance scolaire**

Pour recruter des jeunes, les intervenants de ces projets ont tous sollicité la collaboration des écoles environnantes.

Au-delà du recrutement, une équipe a demandé la collaboration des représentants des écoles afin d'effectuer avec eux le suivi des participants.

Une autre équipe a, quant à elle, organisé un colloque sur le décrochage scolaire pour mobiliser différents acteurs.

Enfin, dans le troisième projet, l'organisme partenaire travaillait déjà en collaboration avec les acteurs locaux, selon le coordonnateur. Il a alors cherché à établir de nouvelles collaborations avec des organismes hors du quartier regroupant une des communautés culturelles visées par le projet.

## ***Sensibilisation des entreprises***

### **Volet Insertion en emploi**

Une équipe n'a effectué aucune démarche auprès des entreprises. Une autre a sollicité des entreprises, mais dans le but uniquement de recruter des mentors.

Comme pour la mobilisation, les démarches de sensibilisation effectuées (ou prévues) différaient passablement d'un projet à l'autre, soit :

- le coordonnateur a présenté le projet à des chambres de commerce et à quelques petites entreprises du quartier;
- le coordonnateur a communiqué avec des entreprises afin de trouver des stages pour les participants et par la même occasion, il a fait la promotion des jeunes immigrants professionnels;
- les intervenants prévoyaient téléphoner à des entreprises où les participants souhaitaient travailler (ces derniers ayant fourni une liste de ces entreprises) afin de promouvoir la diversité de la main-d'œuvre et les qualifications des participants;
- les intervenants prévoyaient rencontrer cinq entreprises possédant un programme de diversification de la main-d'œuvre quant aux communautés culturelles pour recenser les meilleures pratiques. Ils voulaient ensuite les proposer à des entreprises n'ayant pas un tel programme.

Parmi ces quatre dernières équipes, même si elles ont effectué des démarches de sensibilisation ou prévoyaient en faire, deux équipes seulement jugeaient que la sensibilisation des entreprises représentait une activité pertinente dans le cadre des projets pilotes. Une autre équipe a mentionné que la sensibilisation s'avérait peu pertinente dans son cas, puisque les participants de son projet n'avaient pas un bon profil d'employabilité et une dernière que la sensibilisation devrait plutôt être effectuée à grande échelle et par le Ministère, par exemple.

Une équipe n'ayant pas effectué de démarches de sensibilisation partageait aussi ce dernier avis et une autre a souligné que la sensibilisation était pertinente en soi, mais qu'elle n'avait pas assez de temps pour en faire dans le cadre du projet.

### **Volet Persévérance scolaire**

Aucune équipe n'a entamé de démarches de sensibilisation des entreprises dans ce volet.

## ***Discussion sur la mobilisation des acteurs locaux et sur la sensibilisation des entreprises***

### **Volet Insertion en emploi**

À la lumière des propos recueillis lors des entrevues, on peut se demander si la sensibilisation des entreprises s'avère un objectif réalisable pour les équipes des projets Québec pluriel. D'abord, seulement deux équipes ont jugé que la sensibilisation était une activité pertinente à réaliser dans le cadre des projets. En outre, seulement deux équipes avaient effectuées des démarches en ce sens et deux prévoyaient en faire. La perception de la pertinence de sensibiliser des entreprises peut cependant être influencée par les moyens dont disposent ou non les équipes afin d'effectuer ces démarches. Ainsi, on peut également se demander si au moment des entrevues, les équipes avaient eu assez de temps, de personnel ou de renseignements pour effectuer les démarches de sensibilisation demandées. Somme toute, à ce stade-ci, l'expérience vécue ne permet pas de conclure sur la pertinence de ces activités de sensibilisation.

Quant à la mobilisation, on peut faire l'hypothèse que la recherche de partenariat est pertinente pour le recrutement des participants, des mentors ainsi que pour la recherche de stages ou d'emplois pour les participants. En fait, il y a un certain consensus quant à la pertinence de la mobilisation, sept équipes l'ayant déclaré pertinente. Cependant, sur quoi doit principalement porter la mobilisation et jusqu'où doivent aller les démarches qui y seraient associées? Une des deux équipes ayant effectué des démarches de mobilisation (au-delà du recrutement et de la recherche d'emplois) a affirmé que leurs démarches avaient créé des attentes, par rapport à l'encadrement des jeunes de la communauté, entre autres, auxquelles ils ne pouvaient pas répondre et que rien d'autre n'avait été prévu à cet effet, non plus. Dans l'autre cas où il y a eu mise sur pied d'un comité de travail sur l'équité en emploi, aucun renseignement n'était encore disponible au moment de l'entrevue quant aux effets de ces démarches. Au-delà de ces deux expériences, peu d'éléments permettent pour le moment de répondre à la question de l'envergure qui devrait être donnée à la sensibilisation dans le cadre des projets Québec pluriel.

### **Volet Persévérance scolaire**

Dans ces projets, les démarches de sensibilisation apparaissaient peu pertinentes aux yeux des intervenants. Certains justifiaient cette opinion par le fait que les participants de ces projets sont en majorité beaucoup éloignés du marché du travail. Cependant, les démarches de mobilisation des acteurs locaux, notamment, avec les écoles fréquentées par les participants, apparaissaient pratiquement indispensables.

## ***Gestion des projets pilotes***

### **Volet Insertion en emploi**

Les intervenants considèrent que les projets se sont déroulés comme prévu. Les seuls changements rapportés sont au plan du personnel. Dans deux projets, un membre de l'équipe a quitté et a été remplacé.

### **Volet Persévérance scolaire**

Par contre, il y a eu des modifications à tous les projets prévus dans ce volet. Au plan du personnel, un membre de l'équipe a quitté et été remplacé dans deux projets.

Dans un projet, le partenariat prévu avec une école pour le recrutement des participants n'a pas fonctionné. De plus, le professeur qu'une commission scolaire devait embaucher pour offrir de la récupération scolaire aux participants n'a pu l'être. Ainsi, les intervenants ont dû trouver une autre stratégie de recrutement et offrir eux-mêmes de l'aide aux devoirs.

Dans un second projet, les intervenants n'ont pas séparé les participants en deux groupes d'âge afin de leur offrir des activités différentes, comme prévu. Ils n'ont pas non plus organisé de tutorat par les pairs, le fait que les participants recevaient une allocation posait problème puisque le tutorat devait être une activité bénévole.

Dans le dernier groupe, les intervenants ont d'abord travaillé avec un groupe fermé dans lequel tous les participants commençaient à la même date pour ensuite permettre à des participants de se joindre au groupe en tout temps. Modification plus importante, ils ont également dû retarder le travail sur l'objectif principal du projet soit, de faire émerger un rêve chez les jeunes quant à leur avenir. En fait, ils devaient au préalable aider les jeunes à stabiliser leur vie. De plus, au plan de l'intervention, jugeant qu'ils n'avaient pas affaire à des jeunes adultes, mais plutôt à des adolescents immatures, ils ont dû modifier leur approche.

## ***Discussion sur la gestion des projets***

À la lumière des propos recueillis lors des entrevues, les projets du volet Persévérance scolaire apparaissent nettement plus difficiles à mettre en place et à gérer que les projets de l'autre volet et ce, pour des raisons variées.

## ***Soutien du Bureau de développement des services aux jeunes***

Huit équipes ont affirmé que le Bureau de développement des services aux jeunes (BDSJ) leur avait offert un bon soutien, notamment, quant aux questions administratives. Les coordonnateurs de trois projets ont également souligné avoir beaucoup apprécié les rencontres mensuelles organisées par le BDSJ et regroupant tous les coordonnateurs. En outre, les intervenants, d'un projet chacun, ont apprécié :

- que le BDSJ ait diffusé l'information de manière transparente;
- l'autonomie que le BDSJ leur laissait;
- le matériel promotionnel fourni;
- l'aide reçue à un moment où ils en avaient grandement besoin et
- que le BDSJ ne les ait jamais blâmés quant à leurs difficultés.

Un coordonnateur a toutefois dit qu'il aurait apprécié que les intervenants soient invités aux rencontres mensuelles, du moins quelques fois. Un autre coordonnateur aurait souhaité être renseigné sur les attentes du BDSJ quant à la mobilisation et à la sensibilisation dès le début du projet et un sur le mentorat en milieu scolaire. De plus, une équipe aurait aimé que le BDSJ l'aide pour sensibiliser des entreprises et une autre pour recruter des participants, ainsi que pour élaborer son service de mentorat. Par ailleurs, une équipe n'a pas eu l'impression que le BDSJ comprenait toujours bien leur problématique, puisqu'il leur suggérait des interventions non adéquates pour leur clientèle, selon elle.

## ***Moyens***

Généralement, les équipes estiment que les moyens (personnel, budget, matériel, etc.) mis à leur disposition pour atteindre leurs objectifs ont été suffisants. Le principal élément qui leur a manqué semble être le temps. En effet, les intervenants de quatre projets ont jugé que la durée de sept mois était trop courte, étant donné tout ce qu'il y avait à mettre sur pied dans le cadre des projets.

Les équipes ont également soulevé quelques irritants, soit que :

- le budget<sup>3</sup> manquait de souplesse, puisqu'il était impossible de transférer de l'argent d'un poste à un autre (deux équipes);
- le matériel promotionnel a été peu pratique, parce que disponible trop tard et incomplet (deux équipes);
- le budget ne prévoyait pas de montant pour acheter des assurances pour les participants en stage;

---

<sup>3</sup> Il est à noter que c'est le Fonds jeunesse Québec qui a établi les règles budgétaires, puisqu'il subventionnait les projets pilotes.

- l'annonce, en début de projet, d'un plus petit budget que celui obtenu en fin de compte, a nuit à la planification des activités;
- le guide portant sur le mentorat était incomplet et il a été disponible trop tard.

Au plan du personnel, une équipe a jugé qu'ils n'étaient pas assez de deux intervenants à certains moments. Dans un autre ordre d'idées, une équipe aurait souhaité pouvoir consulter des professionnels tels, des psychologues, des conseillers en orientation, mis à leur disposition par le Ministère. Un peu comme il leur était possible de consulter un professionnel d'Academos pour les questions ayant trait au mentorat. Cette équipe aurait également apprécié qu'un professionnel forme les mentors ou être formée elle-même à cet effet.

### ***Discussion sur le soutien et les moyens offerts aux équipes des projets Québec pluriel***

La grande majorité des équipes ont apprécié le soutien offert par le BDSJ et ont estimé que les moyens mis à leur disposition étaient suffisants.

Certaines équipes ont toutefois mentionné qu'elles auraient apprécié recevoir un type de renseignements ou d'aide supplémentaire du BDSJ et certaines ont souligné quelques irritants quant aux moyens fournis, notamment quant à la durée initialement prévue du projet.

### ***Durée idéale de participation***

#### **Volet Insertion en emploi**

Les opinions quant à la durée idéale de participation à un tel projet variaient d'à peu près deux mois à un an.

Dans trois projets, les intervenants ont parlé d'environ six mois (trois-six mois, six-huit mois et six-dix mois). Les intervenants d'un projet souhaitaient une durée plus longue (un an), alors que ceux d'un autre projet une durée plus courte de six à huit semaines. Dans ce dernier cas, cependant, le projet inclurait alors plusieurs heures d'activités par semaine et la relation mentorale se poursuivrait au-delà des huit semaines, selon les intervenants. De plus, si nécessaire, les participants pourraient aussi continuer à bénéficier d'un suivi individuel.

Dans un dernier projet, étant donné les besoins très différents des jeunes, les intervenants préconisaient plutôt une durée de participation variable. Ainsi, les intervenants pourraient aider un ou des jeunes uniquement dans leur recherche

d'emploi durant quelques semaines et en soutenir d'autres sur une plus longue période dans leur intégration sociale et culturelle.

Par ailleurs, une équipe a déclaré qu'il serait important pour l'établissement du lien de confiance entre les intervenants et les jeunes de pouvoir leur dire, dès le départ, la durée du projet auquel ils s'inscrivent. Ce qui n'a pas été le cas dans le cadre des projets pilotes.

### **Volet Persévérance scolaire**

Les intervenants de deux projets considéraient que la participation devait durer toute l'année scolaire, de septembre à juin. Ils ont toutefois ajouté qu'ils pourraient aussi entreprendre des activités non scolaires avec les jeunes pendant la période estivale, si le projet durait un an.

Les intervenants du troisième groupe suggéraient plutôt une participation de quatre à cinq mois comme durée idéale.

### ***Discussion sur la durée idéale***

À la lumière des propos recueillis lors des entrevues, il apparaît que les projets pourraient durer en moyenne six mois pour le volet Insertion en emploi, alors que pour le volet Persévérance scolaire, les projets pourraient suivre et s'étendre sur l'année scolaire. Toutefois, la durée devrait être variable selon les besoins des jeunes et l'aide offerte.

### ***Élément déterminant***

L'interviewer a demandé aux intervenants de choisir l'élément de leur projet permettant le mieux d'aider les jeunes dans leur recherche d'emploi ou dans leur scolarisation, selon le cas.

### **Volet Insertion en emploi**

Une équipe seulement a mentionné un élément unique soit, les ateliers offerts. En fait, dans trois projets, les intervenants ont souligné l'importance des ateliers, mais également celle du suivi individuel. Ceux de deux projets ont plutôt opté pour les ateliers et le mentorat comme élément déterminant. Dans le dernier projet, les intervenants ont choisi les trois éléments suivants : les ateliers, le suivi individuel et la recherche de stage.

### **Volet Persévérance scolaire**

Dans ce volet, une équipe estimait que le lien de confiance et l'attachement se créant entre les participants, ainsi qu'avec les intervenants constituaient les éléments déterminants de leur projet pour aider les jeunes. Une seconde équipe a plutôt opté pour l'aide aux devoirs et le mentorat. Les intervenants de la dernière équipe jugeaient également qu'ils ne pouvaient choisir qu'un élément parce que l'aide aux devoirs, les activités de groupe et l'établissement d'une relation de confiance leur apparaissaient tous essentiels.

### ***Effets de la participation***

Bien qu'au moment des entrevues (octobre-novembre), il était encore tôt pour mesurer les effets de la participation quant à l'insertion en emploi ou à la persévérance scolaire, on peut se demander : où en étaient les jeunes dans leurs démarches et à quoi s'attendaient les intervenants quant à leur insertion professionnelle ou leur scolarisation?

### **Volet Insertion en emploi**

#### **a. Les quatre projets visant une clientèle de jeunes diplômés postsecondaires**

Les intervenants de quatre projets ont mentionné certains résultats d'emploi. Dans trois projets, un peu moins de la moitié des participants ont trouvé un emploi, alors que dans le quatrième, la proportion est beaucoup plus faible.

#### Approximation du nombre de participants en emploi par projet, selon les intervenants

- 10 participants sur 24 avaient trouvé un emploi dans leur domaine, dont 5 à la suite d'un stage;
- 6 participants sur 15 avaient trouvé un emploi dans leur domaine ou dans un domaine connexe;
- 2 participants sur 16 avaient trouvé un emploi dans leur domaine et ce, grâce à leur mentor;
- 8 participants sur 20 avaient trouvé un emploi, dont 7 un emploi représentant un premier pas dans leur plan d'action vers un emploi dans le domaine souhaité.

**b. Les deux projets visant une clientèle de jeunes non diplômés ou possédant un diplôme d'études secondaires**

Dans ces projets, ne possédant pas de diplôme d'études postsecondaires, la majorité des participants ne cherchaient pas un emploi dans un domaine particulier. Il s'agissait plutôt de trouver un emploi d'été ou un emploi à temps partiel pendant leurs études pour acquérir une première expérience de travail.

Approximation du nombre de participants en emploi par projet, selon les intervenants :

- 5 participants sur 16 avaient trouvé un emploi et une dizaine poursuivaient leurs études;
- plusieurs participants sur 15 avaient trouvé un emploi à temps partiel et 8 poursuivaient leurs études, ayant réalisé que les emplois qui leur étaient accessibles n'offraient pas de bonnes conditions.

Au-delà de l'insertion en emploi, les intervenants ont observé des effets intermédiaires des projets sur les participants. Plusieurs démontraient une meilleure confiance en eux et en l'avenir, comparativement au début du projet. Certains s'exprimaient mieux, ils étaient capables de parler de leurs compétences et de ce qu'ils pouvaient offrir à un éventuel employeur. Chez les nouveaux immigrants, les intervenants ont constaté, entre autres, que certains avaient réalisé qu'ils vivaient un choc culturel, qu'ils avaient des devoirs à faire ou encore des changements culturels à effectuer pour s'adapter. D'autres encore démontraient plus d'ouverture à la société québécoise.

Les intervenants qui se sont prononcés sur les effets des projets à venir étaient optimistes, bien que pour des raisons différentes les uns des autres. Dans un projet, puisque les participants étaient sérieusement impliqués, les intervenants s'attendaient à ce qu'ils se trouvent tous un emploi dans leur domaine et ceux d'un autre projet, à ce que les participants s'ouvrent davantage à leur société d'accueil. Dans les autres groupes comportant des jeunes peu scolarisés, selon le projet, les intervenants s'attendaient à ce que les participants confirment leur choix professionnel grâce à la relation mentorale, à ce qu'ils soient de plus en plus motivés à améliorer leur situation ou à ce qu'ils poursuivent leurs études.

**Volet Persévérance scolaire**

Selon les projets :

- les participants poursuivaient encore tous leurs études;
- les participants à l'enseignement secondaire régulier poursuivaient encore tous leurs

- études, alors que ceux à l'éducation aux adultes avaient tous abandonné;
- six (sur seize) participants avaient repris leurs études secondaires et aucun n'avaient trouvé d'emploi d'été durant la période estivale.

Ces intervenants ont aussi noté des effets intermédiaires positifs des projets sur les jeunes. Dans un cas, ils ont mentionné une plus grande motivation des jeunes à terminer leurs études secondaires, ainsi que des changements importants dans leurs comportements et attitudes. Dans un deuxième cas, les jeunes démontraient une meilleure confiance en eux-mêmes et ils avaient un meilleur moral, selon les intervenants. Dans le dernier cas, ils considéraient que les participants étaient plus réalistes quant à leur choix professionnel, puisqu'ils connaissaient leurs forces et leurs limites, certains démontraient aussi plus de maturité.

### ***Discussion sur les effets***

Certains participants ont trouvé un emploi et d'autres ont repris leurs études. On ne peut cependant pas se prononcer sur l'efficacité des projets seulement à partir de ces renseignements. En effet, d'abord, certains jeunes ne faisaient que débiter leur participation et d'autres l'avaient à peine terminée. De plus, on ne connaît pas la qualité des emplois trouvés et si les jeunes les conserveront. Quant aux jeunes qui ont repris ou poursuivent leurs études, il faudrait savoir minimalement s'ils termineront leur année en cours et à plus long terme, s'ils obtiendront un diplôme d'études pour pouvoir estimer l'efficacité des projets.

Cependant, en considérant les renseignements sur les jeunes ayant trouvé un emploi, sur ceux persévérant dans leurs études, sur ceux ayant effectué un stage, ainsi que les effets intermédiaires rapportés par les intervenants, les projets semblent avoir des retombées positives pour plusieurs participants.

Il ne faut toutefois pas oublier non plus que les effets en terme d'employabilité pour les jeunes qui sont plus éloignés du marché du travail en raison de leur scolarité et de surcroît, pour une majorité, en raison aussi de leurs problèmes personnels prendront vraisemblablement beaucoup plus de temps à se faire sentir que pour les participants scolarisés.

### ***Forces, limites ou améliorations souhaitables des projets***

Lors des entrevues, la plupart des intervenants ont rapporté les points de leur projet qu'ils estimaient plus faibles lorsqu'ils répondaient aux questions portant sur les différents éléments qui le composent. Ainsi, pour éviter la redondance, les limites ayant été abordées dans les sections précédentes, elles ne sont pas reprises dans celle-ci.

### Volet Insertion en emploi

Si l'on considère l'intervention dans un sens large, on peut dire que quatre équipes ont désigné leur intervention comme un point fort de leur projet. Plus précisément, deux équipes ont mentionné leurs ateliers, activités ou suivi individuel et une équipe chacune, leur capacité d'adaptation aux besoins des participants, la formule choisie pour offrir le projet ou leur approche individualisée comme une force de leur projet.

De même, si l'on considère la pertinence de la clientèle visée dans un sens large, quatre équipes ont aussi désigné cet élément comme un point fort de leur projet. Plus précisément, dans deux cas, ils ont parlé de l'utilité du projet pour leur clientèle puis, dans un cas, chacun de la motivation de leur clientèle et du bien-fondé de s'adresser à une seule communauté culturelle.

Quant aux suggestions d'amélioration, selon les projets, les intervenants ont proposé que :

- certaines équipes effectuent leurs démarches de mobilisation ensemble pour éviter la sollicitation des mêmes organismes;
- le budget inclut un montant pour l'organisation d'activités interculturelles, parce que les jeunes nouvellement immigrés sont parfois isolés et plusieurs souhaitent rencontrer des Québécois de souche, selon les intervenants;
- de la publicité en anglais sur Québec pluriel soit disponible;
- le Ministère recrute les mentors, parce qu'il aurait probablement plus de faciliter à le faire que les organismes partenaires;
- les participants reçoivent une plus grosse allocation, puisqu'ils sont sans revenu;
- toutes les équipes et le BDSJ élaborent ensemble un nouveau guide sur le mentorat pour remplacer celui du BDSJ, étant donné que plusieurs équipes en ont élaboré un autre, en plus de celui que le BDSJ leur avait fourni;
- un guide à l'intention des mentorés soit aussi élaboré.

Enfin, deux équipes ont souligné qu'étant donné tous les efforts déployés pour élaborer les projets et le savoir faire acquis, il faudrait absolument en faire bénéficier d'autres jeunes.

### **Volet Persévérance scolaire**

Dans ce volet, les équipes ont toutes désigné des éléments différents comme forces de leur projet. Selon les projets, les intervenants ont considéré, soit :

- les activités de groupe et le suivi individuel;
- l'aide aux devoirs et le recrutement des jeunes à l'école ou
- la clientèle visée, les ateliers et la mobilisation de la communauté;

comme les points forts de leur projet.

Enfin, selon les projets, les intervenants ont suggéré une ou plusieurs des modifications suivantes, soit :

- d'aménager un local réservé à l'aide aux devoirs;
- de consolider le suivi individuel de certains jeunes et de certains mentors;
- de proposer aux jeunes une initiation à la démarche d'orientation de carrière;
- d'établir plus de liens entre les intervenants scolaires (professeurs, conseiller en orientation, etc.) et les intervenants d'organismes communautaires pouvant répondre aux besoins des jeunes;
- réaliser davantage de rencontres avec les parents et les professeurs des participants;
- de pouvoir accéder à un plateau de travail, milieu protégé où les jeunes peuvent réaliser des tâches pour acquérir des habiletés de travail.

## CONCLUSION

Les propos recueillis auprès des intervenants nous renseignent sur les difficultés liées au recrutement des participants, plusieurs équipes ayant éprouvé des problèmes à ce sujet. Cela n'est pas surprenant, toutefois, puisque les projets visaient des jeunes qui recourent habituellement peu ou pas aux services du MESS. Les projets ont donc permis d'identifier des façons de faire qui apparaissent efficaces. En outre, les intervenants nous informent sur les grandes différences entre les participants, entre autres, en ce qui a trait à leur implication dans les projets et à leur employabilité. Très brièvement, il ressort qu'une majorité des diplômés postsecondaires (dont plusieurs nouveaux immigrants) sont motivés et impliqués dans leurs démarches de recherche d'emploi. Par contre, la plupart des jeunes peu ou pas scolarisés semblent éprouver beaucoup de problèmes personnels, ils manquent de motivation et doivent être suivis de près par les intervenants. Ces derniers participants apparaissent donc beaucoup plus éloignés du marché du travail que les participants scolarisés et ce, pas seulement en raison de leur peu de scolarisation.

Ainsi, il apparaît que l'intervention auprès des participants des projets du volet Persévérance scolaire et de certains participants des projets du volet Insertion en emploi, doit comprendre une bonne part de counselling et d'orientation. Les activités à caractère académique et d'apprentissage de techniques de recherche d'emploi, bien que jugées utiles, n'apparaissent pas suffisantes étant donné les divers problèmes vécus par la majorité des jeunes visés par ces projets.

En outre, les différences rapportées quant aux caractéristiques des jeunes sous-tendent l'hypothèse qu'il est pertinent que les équipes de projet bénéficient de beaucoup de latitude dans leur intervention et dans la gestion du projet, ce qui semble d'ailleurs avoir été le cas. Par ailleurs, les propos recueillis nous ont appris que les projets du volet Persévérance scolaire semblent plus difficiles à mettre en place et à gérer que les projets de l'autre volet.

Mais qu'en est-il de la pertinence d'offrir des projets s'adressant à des jeunes de communautés culturelles? Les intervenants de tous les projets estiment que cela est pertinent. Cependant, deux équipes du volet Persévérance scolaire souhaiteraient inviter aussi des jeunes Québécois de souche dans leur groupe.

Les entrevues nous permettent également d'apprendre que le mentorat de type professionnel apparaît adéquat pour la majorité des participants du volet Insertion en emploi, notamment pour ceux qui sont scolarisés et pour les nouveaux immigrants. Cependant, ce mentorat semble généralement peu approprié pour les jeunes éloignés du marché du travail et pour ceux manquant de maturité. Le mentorat de type scolaire peut alors très bien convenir à plusieurs de ces jeunes en leur offrant, toutefois, un soutien dans leurs travaux scolaires. Enfin, il est important de rappeler que le mentorat

en était à ses débuts lors des entrevues avec les équipes de projet et que les autres étapes de l'évaluation permettront de jeter un regard plus complet sur ce point.

Hormis la durée initialement prévue trop courte, les moyens fournis aux équipes pour réaliser leur projet apparaissent adéquats. De plus, la grande majorité des équipes semblaient satisfaites du soutien offert par le BDSJ.

Quant à la mobilisation des acteurs locaux et à la sensibilisation des entreprises, les propos recueillis soulèvent des questions sans qu'on puisse, cependant, y répondre de façon complète. En fait, au moment des entrevues, ces activités étaient peu développées dans plusieurs projets, notamment les activités de sensibilisation. Ces deux activités sont-elles pertinentes dans tous les cas, les équipes de projet ont-elles les moyens de les réaliser et jusqu'où doivent-elles aller? Très succinctement, dans le cadre des projets pilotes, la mobilisation semble rallier la plupart des équipes de projet. Quant à la sensibilisation des entreprises, les expériences étaient trop limitées pour porter un jugement sur sa pertinence.

Concernant les effets de la participation, il était encore trop tôt au moment des entrevues pour les évaluer. Toutefois, considérant que plusieurs participants avaient déjà trouvé un emploi, effectué un stage ou persévéré dans leurs études et considérant les effets intermédiaires rapportés par les intervenants, tels l'augmentation de la confiance en soi ou de la motivation, les projets semblent déjà avoir des effets positifs sur un bon nombre de participants.

Enfin, soulignons que les entrevues effectuées auprès des équipes nous donnent un point de vue sur les projets pilotes Québec pluriel. L'évaluation des projets ne se limite cependant pas à ce point de vue. Rappelons que certains participants ont déjà eu l'occasion de donner leur opinion sur les projets lors de groupe de discussion, en octobre 2004<sup>4</sup>. En outre, des mentors sont actuellement sondés sur leur expérience dans le cadre des projets pilotes et un sondage téléphonique auprès de participants est également prévu sous peu. Ces différentes perspectives permettront de porter un jugement plus complet sur les projets pilotes.

---

<sup>4</sup> 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, de la Solidarité sociale et de la Famille, 14 pages.

## **ANNEXE A**

### *Renseignements sur le projet non retenu pour l'analyse globale*

Ce projet faisait partie du volet Insertion en emploi. Il est le seul à ne pas avoir bénéficié d'un prolongement le 30 novembre 2004. Au moment de l'entrevue, il ne restait qu'un intervenant dans le projet et six participants.

#### **Recrutement des participants, clientèle visée et groupe formé**

Ce projet visait les jeunes de 16 à 24 ans de la communauté noire, sans diplôme ou possédant un diplôme d'études secondaires et s'intéressant à un métier dans le domaine de la construction.

Que le projet s'adresse à une communauté en particulier (argument le plus « vendeur ») et l'allocation hebdomadaire offerte ont attiré des candidats. En revanche, la recherche de jeunes intéressés par la construction a nuit au recrutement. Selon l'intervenant, le projet ne devrait donc plus se limiter à ce domaine, mais plutôt à différents domaines suscitant l'intérêt des jeunes visés.

L'intervenant a dû fournir beaucoup d'efforts pour s'assurer de l'assiduité et de la participation active des jeunes. En fait, la motivation de plusieurs était faible, conséquence vraisemblable des divers problèmes qu'ils éprouvaient. Par exemple, plusieurs jeunes manquaient d'autonomie et certains étaient défaitistes; ils étaient persuadés qu'ils seraient discriminés, quoi qu'ils tentent, selon l'intervenant. La majorité des jeunes étaient éloignés du marché du travail.

L'intervenant considère qu'il est pertinent d'élaborer des projets s'adressant seulement à des jeunes de communautés culturelles, parce qu'ils sont plus à l'aise ensemble.

#### **Mentorat**

L'intervenant n'avait pas d'expérience avec le mentorat. Ses prédécesseurs ont élaboré le service et il a recruté les mentors. Pour ce faire, il a sollicité son réseau de contacts personnels. Contrairement au recrutement des jeunes, l'intervenant estime que celui des mentors a été facile. La principale difficulté a été le manque de disponibilité des personnes conviées à participer. De plus, dans la construction, le mentorat n'est pas une activité courante, selon lui.

Les mentors devaient travailler dans la construction ou dans un domaine connexe, mais les mentors recrutés ne remplissaient pas tous cette condition. Par ailleurs, ils étaient issus de différentes communautés. L'intervenant leur a demandé de rencontrer leur mentoré

de deux à quatre heures par semaine.

L’intervenant a formé six dyades. Il communiquait régulièrement avec les mentors pour effectuer un suivi des relations. Or, la rétroaction était positive pour deux dyades seulement. L’intervenant considère tout de même que les jumelages n’étaient pas en cause, mais plutôt le manque d’intérêt des jeunes. Enfin, il estime que les mentors recrutés étaient de grande qualité.

### **Ateliers et suivi individuel**

L’intervenant organisait des rencontres deux soirs par semaine. Ils demandaient aux participants les renseignements dont ils avaient besoin afin d’élaborer des ateliers sur ces sujets. Des ateliers ont porté sur la rédaction du CV et la lettre de présentation, par exemple. L’intervenant a aussi invité des membres de la communauté noire à venir parler de leur métier pour motiver les jeunes et leur servir de modèle.

Les jeunes manquaient beaucoup d’autonomie, selon l’intervenant. Ainsi, l’aide individuelle consistait souvent à les accompagner lors de démarches concrètes, comme d’aller avec un jeune dans une école pour son inscription.

### **Mobilisation des acteurs locaux et sensibilisation des entreprises**

L’intervenant n’a effectué aucune démarche de mobilisation. Il a seulement fait quelques démarches auprès d’entreprises pour recruter des mentors.

### **Gestion, évaluation du projet et effets à court terme**

Plusieurs intervenants se sont succédés dans ce projet. Ainsi, les échéanciers de travail n’ont pu être respectés, selon l’intervenant.

Il considère que les ateliers sont l’élément du projet permettant le mieux d’aider les jeunes dans leur recherche d’emploi et que ces ateliers, ainsi que le suivi individuel des participants, s’avèrent les points forts du projet.

Quant aux effets à court terme, sur six participants, deux ont trouvé un emploi et trois poursuivaient leurs études. L’intervenant estime, de plus, que les jeunes sont plus confiants en l’avenir.