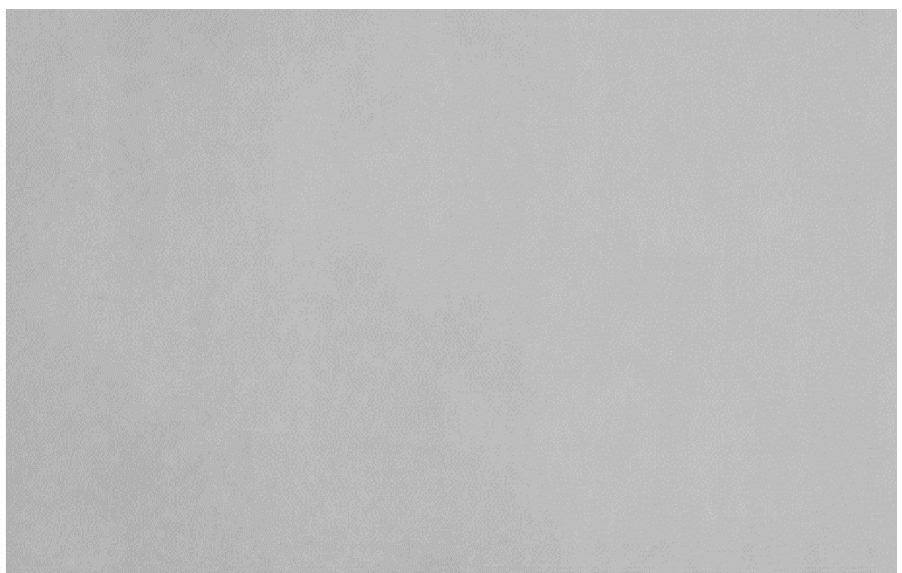
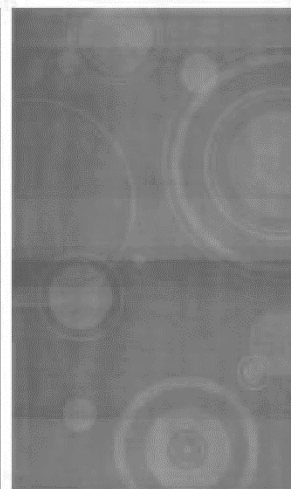




LES JEUNES ET LES STAGES – VOLET EMPLOYABILITÉ

RAPPORT DE RECHERCHE





RECHERCHE RÉALISÉE PAR

AXTRA | Alliance des centres-conseils en emploi

Recherche et rédaction

Gabrielle St-Cyr, chargée de projet en recherche

POUR LE COMPTE DU

Comité consultatif Jeunes



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE LA

Commission des partenaires du marché du travail



© AXTRA, juin 2018

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures et tableaux	iii
Avant-propos.....	1
Introduction générale	2
PARTIE I – ANALYSE DU SONDAGE EN LIGNE	3
Introduction.....	3
A. Le profil des jeunes répondants.....	3
Les défis et les retombées pour les jeunes	6
B. Profil des employeurs répondants	8
Les défis et les retombées pour les employeurs	9
C. Profil des intervenants et gestionnaires répondants	11
Les défis pour les organismes.....	14
D. Les éléments importants pour chaque partie prenante	16
Les éléments importants pour les jeunes	16
Les éléments importants pour les entreprises.....	18
Conclusion	21
PARTIE II – ANALYSE DES GROUPES DE DISCUSSION ET DES ENTREVUES.....	22
Introduction.....	22
1. AVANT LE STAGE	23
1.1 Un contexte de rareté de main-d’œuvre.....	23
1.2 À la recherche des milieux de stage.....	24
1.3 Des défis supplémentaires en région	25
1.4 Des attentes élevées de part et d’autre.....	26
1.5 Des préjugés envers la jeune génération	27
1.6 La préparation du jeune	28
1.7 Les contrats de stage	30

2. PENDANT LE STAGE	33
2.1 L'importance de l'accueil	33
2.2 L'intégration dans le milieu de travail	35
2.3 La formation et les tâches	36
2.4 La supervision en entreprise	36
2.5 L'accompagnement par un intervenant	39
2.6 La durée du stage	42
2.7 Le soutien financier	43
3. APRÈS LE STAGE	47
3.1 L'évaluation	47
3.2 Le maintien en emploi	47
3.3 Le lien avec les entreprises	48
Conclusion générale.....	51

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1. Dernier niveau de scolarité complété par les jeunes répondants.....	4
Figure 2. Principale source de revenu des jeunes répondants en 2016	4
Figure 3. Objectif principal du stage selon les jeunes répondants	5
Figure 4. Moyen utilisé par les jeunes répondants pour trouver leur stage	5
Figure 5. Rémunération ou compensation reçue pendant le stage.....	6
Figure 6. Niveau de satisfaction des jeunes répondants à l'égard de leur stage	6
Figure 7. Fréquence d'accueil de jeunes stagiaires au sein des entreprises répondantes	8
Figure 8. Nombre de jeunes stagiaires référés par des organismes en employabilité, accueillis dans les entreprises répondantes au cours des cinq dernières années.....	9
Figure 9. Types de stages proposés par les entreprises répondantes	9
Figure 10. Répartition des régions administratives des répondants.....	11
Figure 11. Appartenance à une association.....	11
Figure 12. Programmes offerts par les organismes des répondants	12
Figure 13. Nombre de jeunes stagiaires accompagnés par les organismes répondants en 2016.....	13
Figure 14. Présence ou non de contrat signé selon le type de stage	13
Figure 15. Mise en place d'un plan d'accueil et d'intégration pour les stagiaires, selon le type de stage	14
Figure 16. Principaux défis des organismes répondants dans la mise en œuvre des stages avec des jeunes stagiaires	15
Figure 17. Éléments importants pour les stagiaires, selon les jeunes répondants.....	17
Figure 18. Éléments importants pour les stagiaires, selon les intervenants.....	18
Figure 19. Éléments importants pour les entreprises, selon les employeurs	19
Figure 20. Éléments importants pour les entreprises, selon les intervenants	20
Tableau 1. Principales difficultés rencontrées par les jeunes lors de leur stage	7
Tableau 2. Apports concrets du stage pour les jeunes	7
Tableau 3. Défis auxquels sont confrontés les employeurs lors de l'accueil d'un jeune stagiaire	10
Tableau 4. Retombées concrètes des stages pour les entreprises	10

AVANT-PROPOS

Le Comité consultatif Jeunes (CCJ) a pour mandat d'émettre des recommandations relatives à l'intégration, à la réintégration et au maintien en emploi des jeunes Québécois de 18 à 35 ans à trois principaux interlocuteurs, soit le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Au cours des deux dernières années, le CCJ a réalisé une recherche d'envergure sur les jeunes et les stages, afin de documenter les expériences de stage vécues ainsi que leurs retombées potentielles sur les jeunes stagiaires, par le biais d'une revue de la littérature, d'un vaste sondage en ligne et de groupes de discussion organisés dans neuf régions québécoises. Devant la difficulté à rejoindre les jeunes ayant réalisé des stages dans le cadre d'un parcours en employabilité, les membres du CCJ ont choisi de poursuivre la recherche en s'attardant spécifiquement à cette catégorie de jeunes stagiaires.

Dans ce contexte, le mandat confié à AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi, par le CCJ consiste à colliger et analyser les données de sondage récoltées au printemps et à l'automne 2017 auprès de jeunes, d'intervenants et d'employeurs. AXTRA a également réalisé des groupes de discussion avec des stagiaires et des conseillers, en plus de sonder le point de vue des entreprises à l'occasion d'entrevues individuelles.

AXTRA tient à remercier les membres du Comité d'orientation de la recherche pour leur collaboration dans le cadre de cette étude. Un merci tout spécial aux jeunes répondants, aux intervenants et aux employeurs qui ont permis d'améliorer l'état des connaissances sur une thématique forte d'implications. L'Alliance souhaite également témoigner sa reconnaissance aux organismes qui ont organisé et accueilli les groupes de discussion avec les jeunes : votre engagement et votre détermination ont fortement contribué au succès de la collecte de données.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un contexte marqué par la rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité, les autorités politiques canadiennes et québécoises cherchent à mobiliser et intégrer en emploi le plus grand nombre d'individus. Ces personnes, souvent issues des groupes sous-représentés sur le marché du travail (comme les jeunes, les femmes, les adultes judiciairisés, les personnes immigrantes ou les Autochtones) composent un important bassin potentiel de travailleurs, à condition de leur offrir des services adéquats et des milieux de travail adaptés.

La seconde phase du projet de recherche mené par le CCJ a permis d'identifier divers programmes et mesures d'employabilité financés par les deux paliers de gouvernement et offerts aux jeunes qui éprouvent des difficultés à intégrer un emploi. Cet inventaire inclut six programmes financés par Emploi-Québec, de même qu'un programme financé par la CPMT et un programme de Service Canada :

- Services d'aide à l'emploi (SAE)
- Projet de préparation à l'emploi (PPE)
- Projet de préparation à l'emploi (PPE) – Volet Entreprise d'insertion
- Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) – Type coordonné
- Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) – Volet Entreprise d'entraînement
- Stages Découvrir
- Développement des compétences au moyen de stages rémunérés en entreprise (CPMT)
- Connexion compétences (Service Canada)

Ces services favorisent le développement des compétences personnelles et professionnelles des jeunes participants, en vue de leur insertion durable sur le marché du travail. Plusieurs de ces mesures incluent ou encouragent la réalisation de stages en entreprise, perçus comme un vecteur d'intégration porteur de résultats probants. Ces stages peuvent prendre des formes très variées en fonction du programme et du profil du participant, notamment pour ce qui est de leur durée, de l'objectif visé et de l'encadrement fourni.

Dans ce contexte, cette étude en deux parties vise à documenter le point de vue des différentes parties prenantes impliquées dans les stages réalisés dans le cadre d'une démarche en employabilité. La première partie de l'étude dresse un bref portrait statistique des expériences vécues par les répondants aux sondages réalisés en 2017, soit les jeunes stagiaires, leurs intervenants et les entreprises qui les ont accueillis. Cette section s'attarde principalement aux difficultés rencontrées de même qu'aux retombées des stages. La seconde partie résume les principaux thèmes abordés par les participants (jeunes et conseillers) aux groupes de discussion et les employeurs rencontrés, en identifiant quelques pistes de recommandation prometteuses.

Ce rapport permettra d'alimenter la production, par le CCJ, d'un avis visant à améliorer les pratiques de stage destinées aux jeunes dans le cadre d'un parcours en employabilité. Les constats présentés pourront également contribuer à la réflexion actuellement en cours, dans divers milieux, sur les enjeux soulevés par les stages en milieu de travail et les bonnes pratiques à propager.

PARTIE I – ANALYSE DU SONDAGE EN LIGNE

Introduction

En 2017, le Comité consultatif Jeunes a diffusé, via son réseau de membres et de partenaires, des sondages destinés aux jeunes stagiaires, aux intervenants des organismes en employabilité et aux entreprises québécoises. Après quelques mois de consultation, il a récolté un total de 309 réponses, soit :

- 130 jeunes stagiaires âgés de 18 à 35 ans;
- 74 employeurs ou superviseurs en entreprise;
- 105 conseillers, intervenants et gestionnaires.

Même si le bassin de répondants, toutes catégories confondues, était centré sur la grande région de Montréal, cette surreprésentation a été contrebalancée par la collecte de données qualitatives (groupes de discussion et entrevues individuelles), qui a accordé la préséance aux répondants à l'extérieur de la métropole.

Dans l'attente d'une typologie commune des stages (en cours d'élaboration par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), les expériences de stage ont été classées selon les quatre types suivants :

1. **Stage d'observation** : le jeune stagiaire observe un employé pour découvrir un nouveau métier
2. **Stage d'exploration** : le jeune stagiaire participe à certaines tâches, pour valider s'il aime ou non ce métier
3. **Stage de développement des compétences** : le jeune stagiaire apprend de nouvelles connaissances, techniques, etc. avec l'aide du superviseur en entreprise
4. **Stage de mise en œuvre des compétences** : le jeune stagiaire est déjà formé ou a de l'expérience dans le domaine et met en pratique ses connaissances et techniques en entreprise

Les trois prochaines sections présentent le profil ainsi que les défis rencontrés et les retombées pour chacune des catégories de répondants, soit les jeunes stagiaires (A), les employeurs (B) et les intervenants (C). La quatrième section (D) compare quant à elle les éléments identifiés comme importants lors d'un stage, selon le point de vue de chaque partie prenante.

A. Le profil des jeunes répondants

Au total, 130 jeunes ont répondu au sondage lancé par le CCJ au printemps et à l'automne 2017. Parmi les répondants, on dénombre une majorité de femmes (62,3 %), avec un âge moyen de 26,3 ans. Tel que mentionné précédemment, la région de Montréal (66,9 %) compose la majorité de l'échantillon, suivie par la Montérégie (19,3 %), la Mauricie (3,9 %) et les Laurentides (3,9 %). Par ailleurs, en concordance avec le profil démographique de la métropole, le quart (26,0 %) des répondants est issu de l'immigration, soit comme nouvel arrivant (13,4 %) ou comme immigrant présent au Québec depuis plus de cinq ans (12,6 %).

La majorité de l'échantillon présente une scolarité de niveau secondaire, achevée (39,2 %) ou non (17,7 %), alors que les diplômés universitaires constituent la seconde catégorie la plus importante (25,4 %) (Figure 1). Cette forte proportion de jeunes détenant un diplôme d'études postsecondaires au sein de l'échantillon indique que les difficultés d'intégration sur le marché du travail ne se limitent guère aux jeunes peu scolarisés. Il est également probable qu'elle

découle, du moins partiellement, de la propension généralement plus élevée des individus plus scolarisés à participer à des études ou des sondages de façon volontaire.

Figure 1. Dernier niveau de scolarité complété par les jeunes répondants (n = 130)

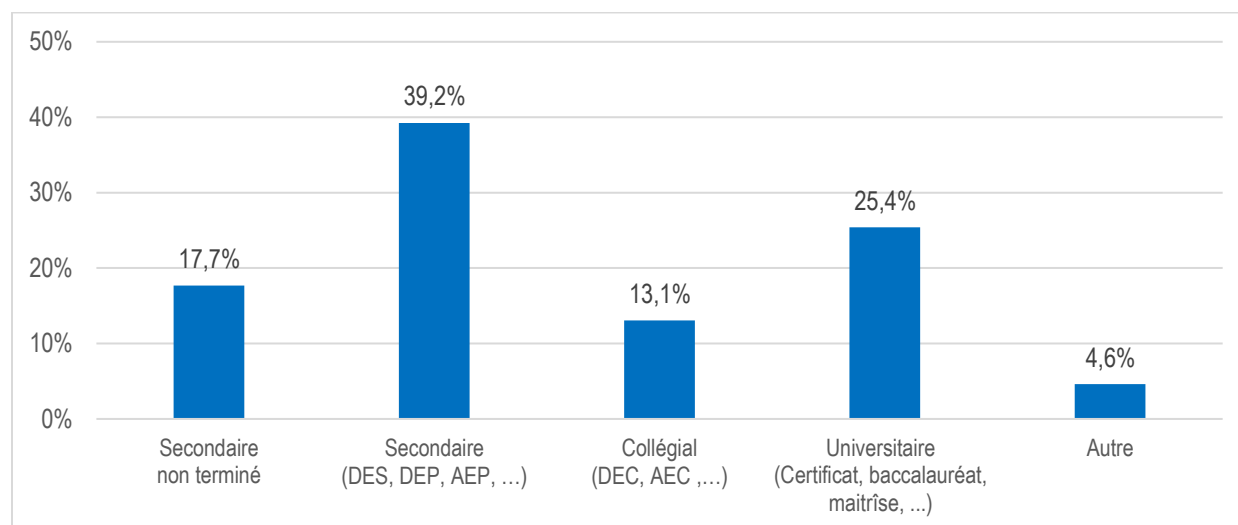
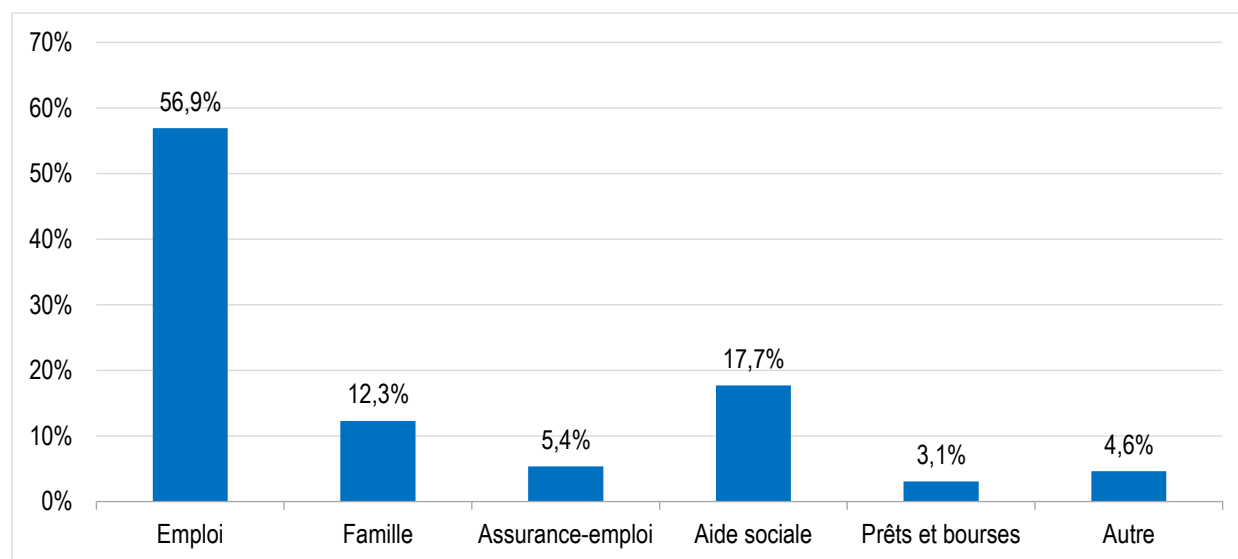


Figure 2. Principale source de revenu des jeunes répondants en 2016 (n = 130)

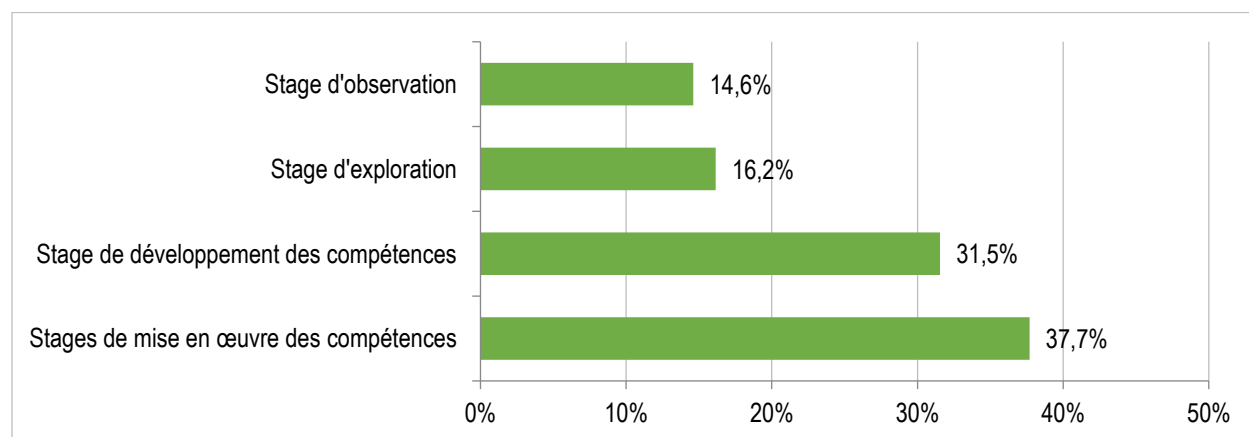


L'emploi a représenté la principale source de revenu en 2016 de plus de la moitié des jeunes répondants. Près d'un jeune sur cinq était prestataire d'aide sociale pendant l'année précédant l'enquête (Figure 2).

Les jeunes étaient ensuite appelés à identifier l'objectif principal du ou des stages réalisés, en fonction de la catégorisation établie par le CCJ (Figure 3). Près du tiers des répondants disent avoir effectué un stage de mise en œuvre des compétences (37,7 %), une proportion qui s'apparente à celle des stages de développement des compétences (31,5 %). Même si les descriptifs des différents types de stage ont été adaptés au public cible, une

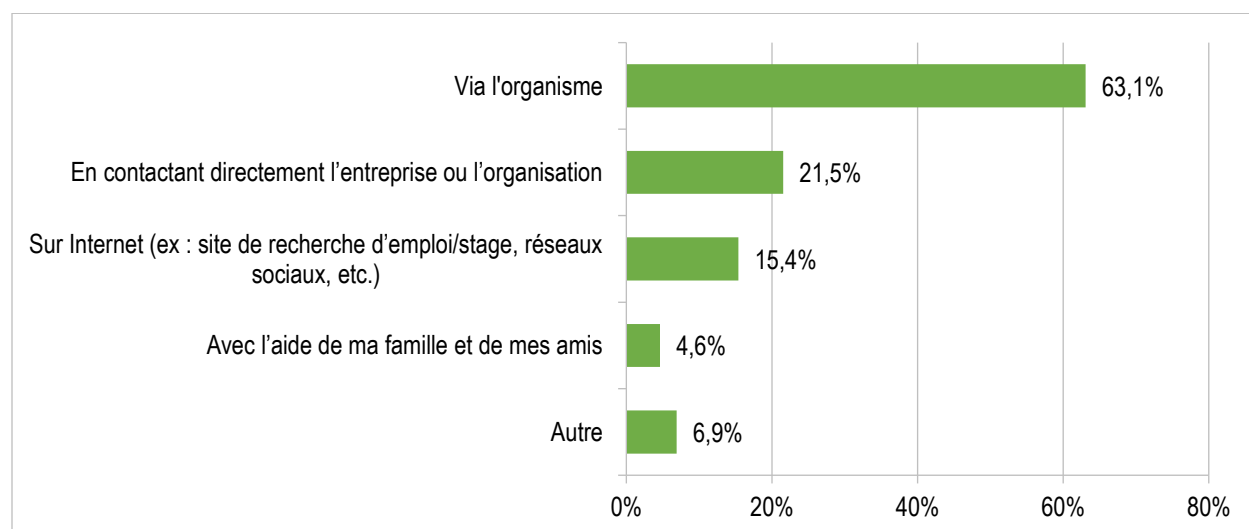
certainne prudence doit être observée pour l'analyse de ces données, en raison de la classification difficile et parfois floue de l'objectif du stage, particulièrement du point de vue du jeune.

Figure 3. Objectif principal du stage selon les jeunes répondants (n = 130)



La majorité des répondants (63,1 %) a trouvé son stage via l'organisme dans lequel ils effectuaient leur démarche d'employabilité (Figure 4). Certains participants (21,5 %), souvent considérés comme plus autonomes par les conseillers¹, ont également déniché eux-mêmes leur milieu de stage, en contactant directement l'entreprise ciblée.

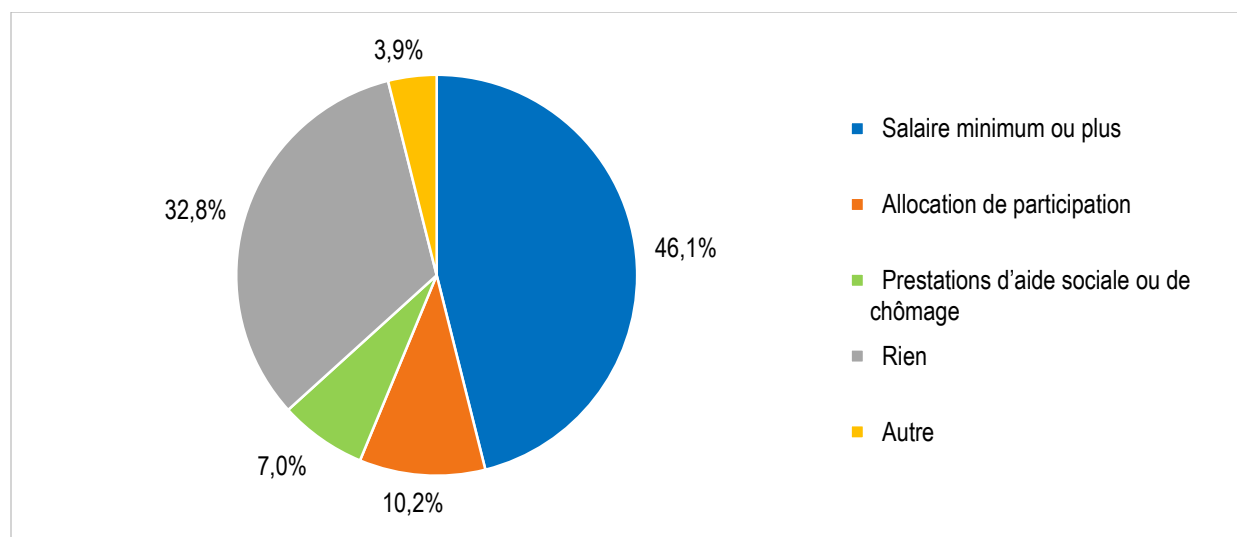
Figure 4. Moyen utilisé par les jeunes répondants pour trouver leur stage (n = 130)



La quasi-totalité (96,2 %) des répondants ont terminé leur stage. Par ailleurs, une grande proportion des jeunes ont reçu un salaire pendant leur stage (46,1 %), ce qui reflète la forte représentation des répondants qui ont réalisé une mesure de formation (MFOR), un stage rémunéré de la CPMT ou encore un stage dans le cadre de leur formation dans une entreprise d'insertion (Figure 5).

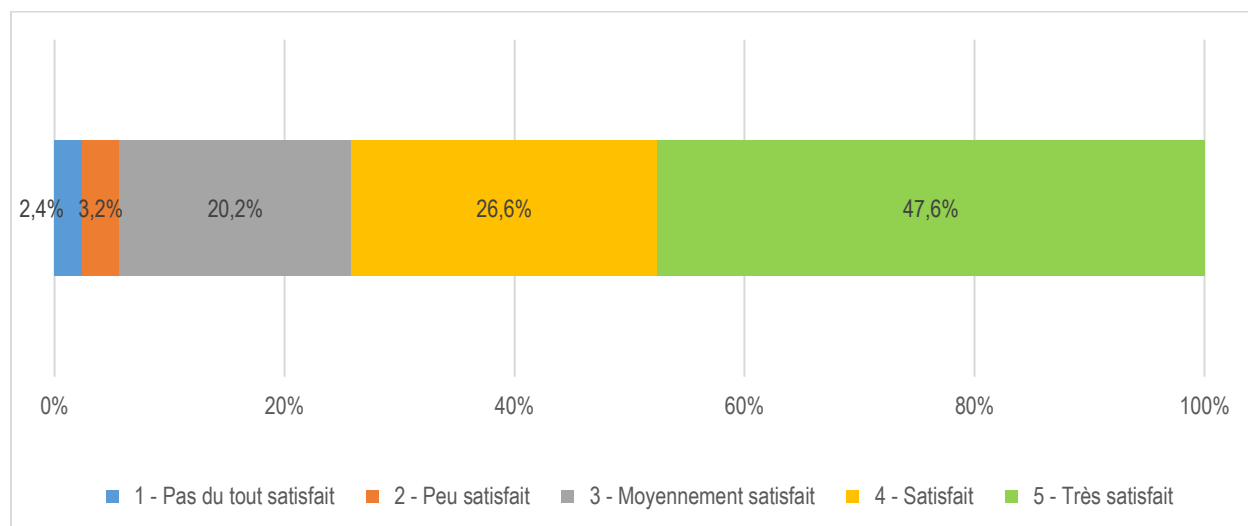
¹ Voir la section 1.2 de la seconde partie du rapport pour en savoir davantage sur les procédures de recherche de stage.

Figure 5. Rémunération ou compensation reçue pendant le stage (n = 130)



La grande majorité des répondants exprime un bon niveau de satisfaction à l'égard de leur stage (Figure 6). Ainsi, seuls 5,6 % des participants affirment n'être pas du tout satisfait ou peu satisfait de leur expérience, notamment parce qu'ils n'ont pas aimé leur milieu de stage ou le métier à l'essai, ou encore qu'ils n'avaient pas suffisamment de tâches à exécuter selon eux.

Figure 6. Niveau de satisfaction des jeunes répondants à l'égard de leur stage (n = 124)



Les défis et les retombées pour les jeunes

Le tableau suivant (Tableau 1) présente les principales difficultés rencontrées par les jeunes lors de leur stage, tant de leur point de vue que de celui des intervenants des organismes répondants. De façon générale, les résultats sont

concordants entre les deux échantillons : quatre des cinq défis ont été identifiés comme prépondérant par les deux groupes (même si les pourcentages diffèrent en raison de la méthode de collecte de données²).

Tableau 1. Principales difficultés rencontrées par les jeunes lors de leur stage

Selon les jeunes (n = 78)	Selon les organismes (n = 67)
1. Difficultés avec l'argent (35,9 %)	1. Difficultés personnelles (68,4 %)
2. Difficultés personnelles (19,2 %)	2. Difficultés d'organisation (67,2 %)
3. Manque de supervision dans l'entreprise (16,7 %)	3. Transport (60,8 %)
4. Transport (14,1 %)	4. Trouver le stage (58,8 %)
5. Difficultés d'organisation (12,8 %)	5. Difficultés financières (58,5 %)

Les difficultés personnelles incluent notamment les problèmes de santé ou de consommation, ainsi que les problèmes familiaux, alors que les difficultés d'organisation englobent la ponctualité, l'établissement des priorités ainsi que l'évaluation de la durée d'une tâche.

Pour les jeunes, les autres difficultés rencontrées incluaient un manque de motivation et de persévérance (12,8 %), un patron trop exigeant (11,5 %) et trouver le stage (10,3 %). En plus du manque de motivation et de persévérance de la part des jeunes (56,0 %), les intervenants signalent aussi, dans une large mesure, les difficultés d'apprentissage de leurs clients (54,5 %).

En ce qui a trait aux retombées concrètes des stages pour les jeunes participants, les points de vue des jeunes et des organismes sont encore une fois très similaires (Tableau 2). Ainsi, en plus de leur permettre d'acquérir une expérience de travail, les stages donnent l'occasion aux jeunes d'aller jusqu'au bout de quelque chose et de prendre conscience de leurs forces et de leurs faiblesses. Plus du tiers des jeunes ont également repris confiance en eux à la suite de leur stage, une retombée positive également constatée par les organismes.

Il est à noter que les employeurs identifient également ces quatre apports concrets, tout en ajoutant que les stages permettent aussi aux jeunes de terminer leur formation.

Tableau 2. Apports concrets du stage pour les jeunes

Selon les jeunes (n = 117)	Selon les organismes (n = 67)
1. J'ai une expérience de travail (77,8 %)	1. Expérience de travail (88,4 %)
2. Je suis allé(e) jusqu'au bout (65,8 %)	2. Reprendre confiance en soi (84,3 %)
3. J'ai pris conscience de mes forces et faiblesses (60,7 %)	3. Prendre conscience de leurs forces et faiblesses (83,2 %)
4. Je peux donner le nom de mon superviseur comme référence (45,2 %)	4. Occasion d'aller jusqu'au bout de quelque chose (80,2 %)
5. J'ai repris confiance en moi (37,6 %)	5. Trouver quel métier ils veulent faire dans la vie (75,0 %)

² Les organismes devaient identifier un indice de fréquence pour chaque défi (sur une échelle de 1 à 5, une moyenne pondérée est présentée) pour l'ensemble de leur clientèle jeune, alors que les jeunes devaient cocher les défis qu'ils ont eux-mêmes rencontrés pendant leur stage.

Selon les jeunes répondants, le stage leur a également permis d'obtenir un emploi dans l'entreprise où ils ont fait le stage (36,8 %), de terminer leur formation (33,3 %) et de développer leur réseau de contacts (31,6 %).

Finalement, à la question « Quelles suggestions ou recommandations ferais-tu pour améliorer les stages? », plusieurs jeunes insistent sur la nécessité de sensibiliser les employeurs afin qu'ils offrent davantage d'opportunités de stage pour les jeunes à la recherche d'un emploi. Ils aimeraient également que certains employeurs fassent preuve de plus d'ouverture et de souplesse, et qu'ils consacrent le temps nécessaire à l'accueil, à l'intégration et à la formation de leur jeune recrue. Les jeunes sondés souhaiteraient également que les stages soient rémunérés ou que les allocations (notamment de frais de transport) soient bonifiées pour mieux répondre à leurs besoins. Enfin, plusieurs notent qu'un soutien psychologique accru serait bénéfique pour leur intégration durable en emploi, précisant qu'ils apprécieraient un suivi plus régulier avec leur intervenant de l'organisme en employabilité.

B. Profil des employeurs répondants

Un total de 74 employeurs a répondu au sondage en ligne réalisé par le CCJ au printemps 2017. Leurs entreprises œuvrent principalement dans les secteurs des autres services (20,3 %), du commerce de détail (14,9 %), des soins de santé et assistance sociale (13,5 %) ainsi que des arts, spectacles et loisirs (9,5 %). La majorité des répondants est située dans la région de Montréal (52,7 %), suivie par la Montérégie (27,0 %) et le Bas-St-Laurent (9,5 %).

Les entreprises sondées offrent pour la plupart un stage par année (48,7 %) à de jeunes participants référés par des organismes en employabilité (Figure 7), alors que près du tiers (35,1 %) offrent entre deux et cinq stages par année. La fréquence « Jamais » nous indique que plusieurs répondants accueillent moins d'un stagiaire par année au sein de leur entreprise. En majorité, les entreprises ont accueilli de un à cinq jeunes stagiaires au cours des cinq dernières années (Figure 8).

Figure 7. Fréquence d'accueil de jeunes stagiaires au sein des entreprises répondantes (n = 74)

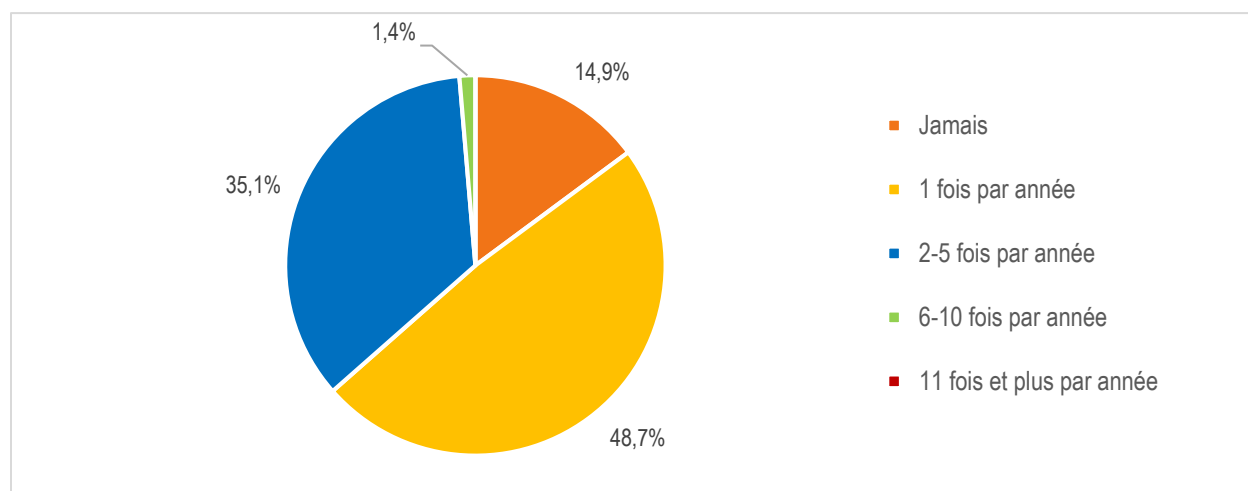
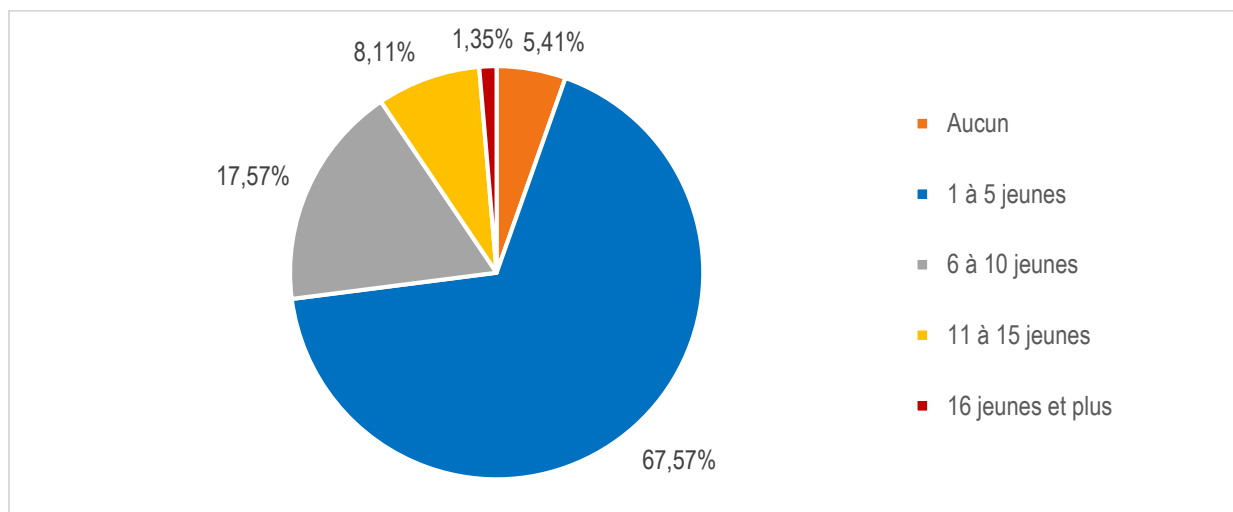
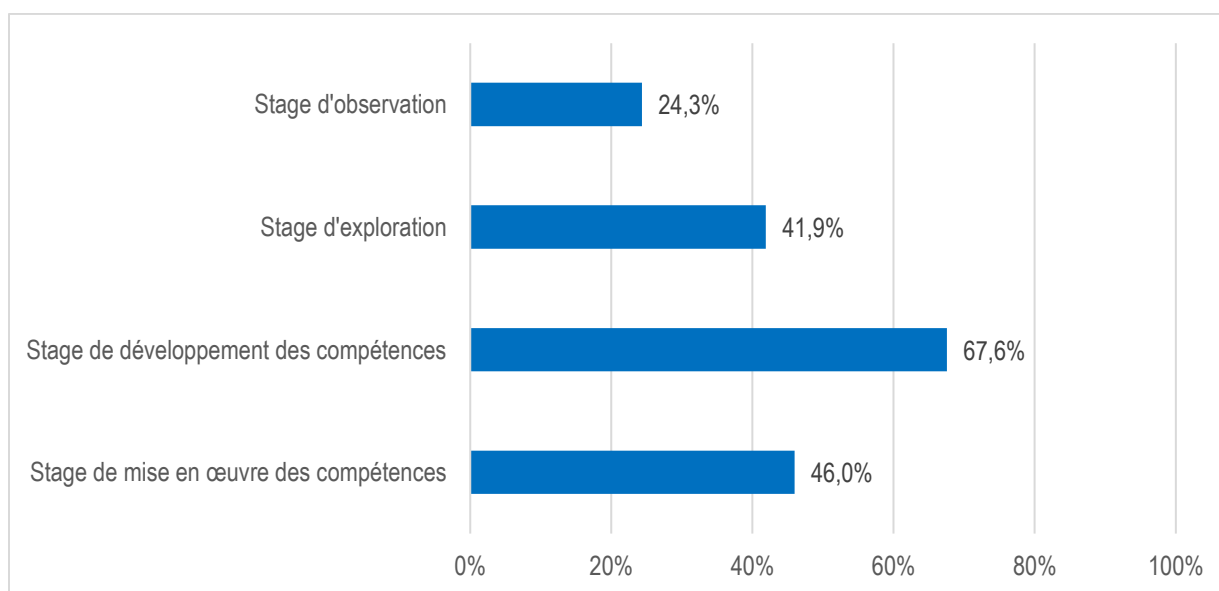


Figure 8. Nombre de jeunes stagiaires référés par des organismes en employabilité, accueillis dans les entreprises répondantes au cours des cinq dernières années (n = 74)



Comme l'illustre la figure suivante (Figure 9), le stage de développement des compétences, qui vise l'apprentissage de nouvelles connaissances et techniques avec l'aide d'un superviseur, constitue le type de stage le plus fréquemment offert par les entreprises répondantes, selon leur compréhension.

Figure 9. Types de stages proposés par les entreprises répondantes (n = 74)



Les défis et les retombées pour les employeurs

Il existe un léger décalage entre les préoccupations des employeurs et la perception des organismes sondés (Tableau 3). Si le manque de temps pour superviser et intégrer le stagiaire figure au cœur des préoccupations, les autres défis identifiés varient entre les deux échantillons.

Tableau 3. Défis auxquels sont confrontés les employeurs lors de l'accueil d'un jeune stagiaire

Selon les employeurs (n = 65)	Selon les organismes (n = 66)
1. Offrir une rémunération au stagiaire (38,3 %)	1. Manque de temps pour superviser et former le stagiaire (63,3 %)
2. Manque de temps pour superviser et former le stagiaire (36,9 %)	2. Manque de temps pour bien accueillir et intégrer le stagiaire (62,1 %)
3. Manque de temps pour bien accueillir et intégrer le stagiaire (36,9 %)	3. Manque de temps pour assurer un suivi avec l'organisme (58,7 %)
4. Difficultés d'apprentissage du stagiaire (33,2 %)	4. Attitudes et comportements du stagiaire (58,1 %)
5. Faire une description de poste adéquate (31,5 %)	5. Décalage entre leurs attentes et le rendement du stagiaire (54,2 %)

Les autres défis identifiés par les employeurs répondants incluent le décalage entre leurs attentes et le rendement du stagiaire (30,8 %), la lourdeur administrative (30,4 %) ainsi que les attitudes et comportements du stagiaire (30,0 %).

On retrouve davantage de similitudes entre le point de vue des deux échantillons pour ce qui est des retombées concrètes des stages pour les entreprises. Si les organismes soulignent que les stages permettent premièrement aux entreprises de combler un besoin de main-d'œuvre, les employeurs sondés identifient, comme principal apport, leur contribution à l'intégration en emploi des jeunes.

Tableau 4. Retombées concrètes des stages pour les entreprises

Selon les employeurs (n = 59)	Selon les organismes (n = 66)
1. Contribuer à l'intégration en emploi des jeunes (81,8 %)	1. Combler un besoin de main-d'œuvre (83,0 %)
2. Contribuer à former la relève (74,4 %)	2. Contribuer à l'intégration en emploi des jeunes (76,5 %)
3. Combler un besoin de main-d'œuvre (72,5 %)	3. Contribuer à former la relève (75,8 %)
4. Obtenir un soutien financier pour le salaire (62,7 %)	4. Obtenir un soutien financier pour le salaire (60,2 %)
5. Bénéficier des compétences du stagiaire (60,2 %)	5. Favoriser l'adéquation entre la formation et l'emploi (60,0 %)

Deux autres retombées sont identifiées à la fois par les employeurs et les organismes, soit la contribution à la formation de la relève ainsi que l'obtention d'un soutien financier pour le salaire. Les employeurs souhaitent également bénéficier des compétences de leurs jeunes stagiaires (60,2 %), notamment par la découverte de nouvelles techniques ou façons de faire. Ils en profitent également pour apprivoiser les nouvelles générations.

En ce qui a trait aux recommandations formulées par les employeurs sondés, la question financière figure au cœur des préoccupations des entreprises, notamment pour compenser la perte de productivité et le temps de formation, ou encore pour pouvoir offrir un salaire au stagiaire. D'autres entreprises souhaitent accroître le nombre de métiers ou formations accessibles par le biais des stages, afin de favoriser l'adéquation formation-compétences-emploi pour les professions qui ne requièrent pas nécessairement de parcours scolaire. En outre, plusieurs employeurs ont indiqué que le gouvernement devrait davantage soutenir les organismes en employabilité qui offrent un accompagnement personnalisé au jeune et à l'entreprise. Ils souhaitent également que les intervenants puissent consacrer plus de temps à la préparation du stagiaire, notamment du point de vue du savoir-être (motivation, ponctualité, travail en équipe, etc.).

C. Profil des intervenants et gestionnaires répondants

Le Comité consultatif Jeunes a recueilli 105 réponses d'intervenants (84,8 %), comme des conseillers en emploi, des conseillers en orientation ou des travailleurs sociaux, et de gestionnaires (15,2 %), en provenance d'une cinquantaine d'organismes. Le tiers des répondants (31,4 %) provient de Montréal : les régions de la Montérégie (15,2 %), de la Mauricie (10,5 %), des Laurentides (10,5 %) sont également bien représentées (Figure 10).

Figure 10. Répartition des régions administratives des répondants (n = 105)

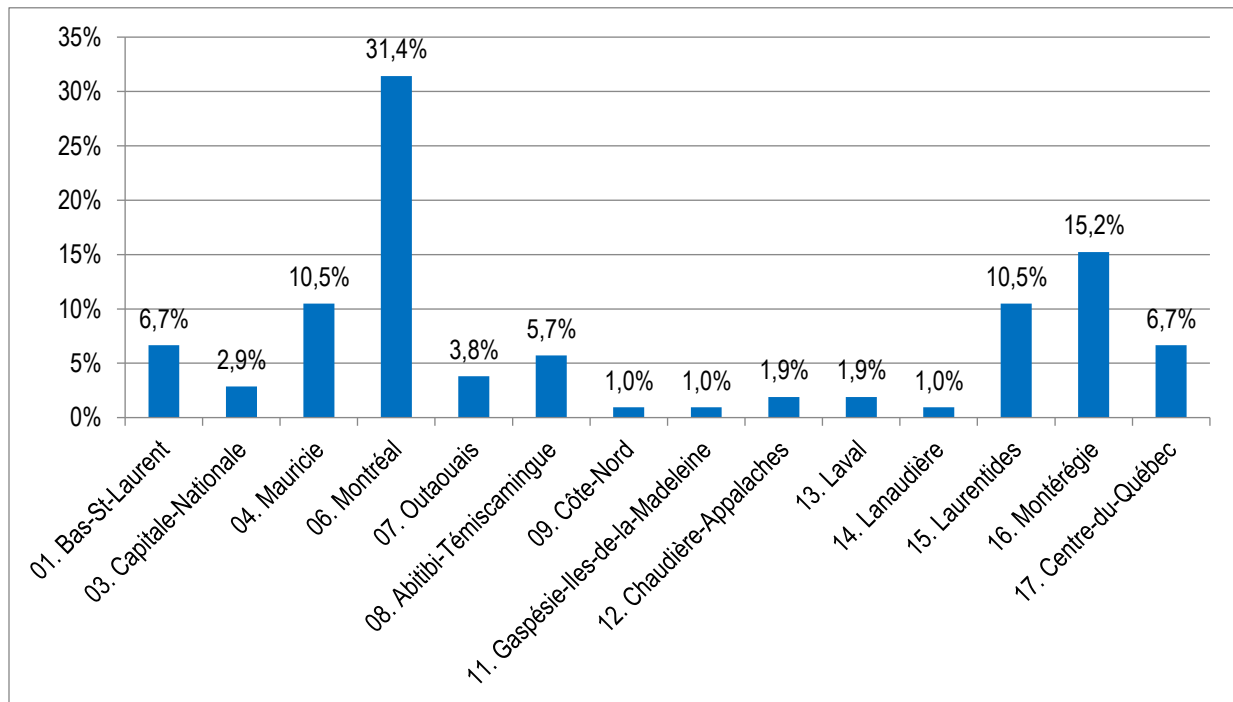
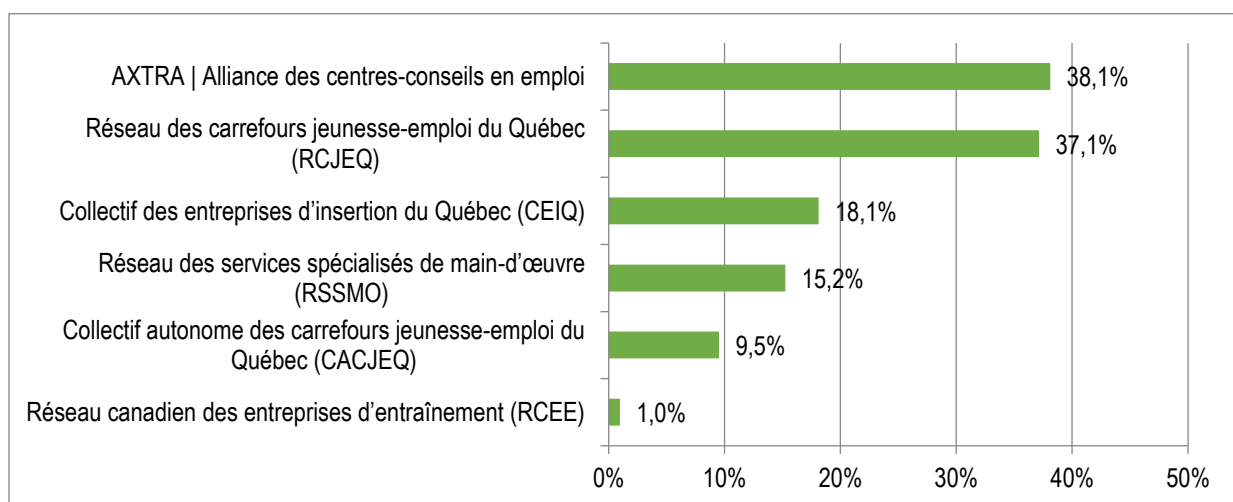
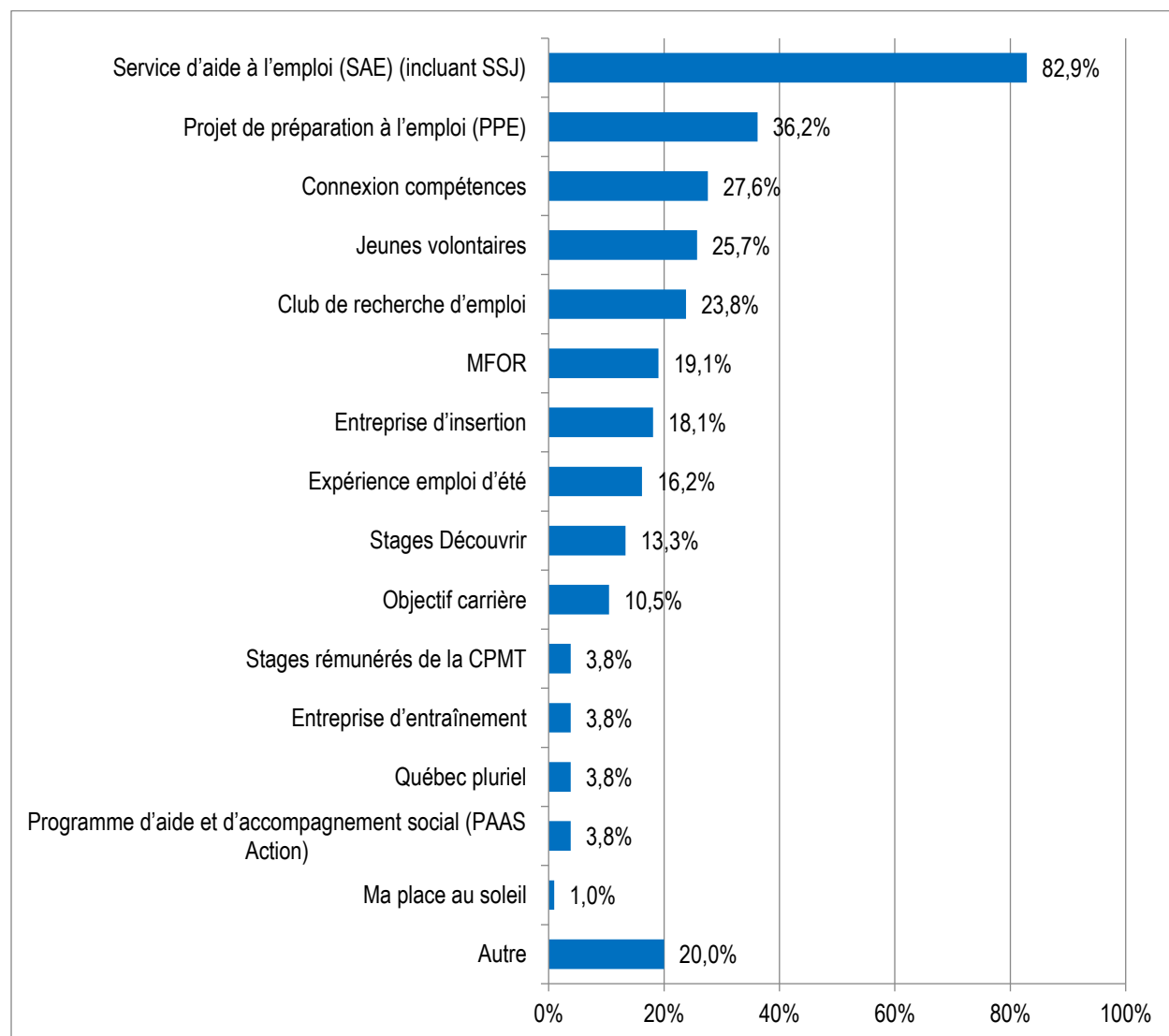


Figure 11. Appartenance à une association (n = 105)



Les organismes répondants sont affiliés à six des sept réseaux en employabilité au Québec (Figure 11). Ils offrent également une grande variété de programmes et mesures d'employabilité (Figure 12), comme le Service d'aide à l'emploi (SAE) (82,9 %) et, dans une moindre mesure, le Projet de préparation à l'emploi (PPE) (36,2 %). Le programme Connexion compétences, financé par le gouvernement fédéral, arrive au troisième rang des services offerts parmi les organismes répondants.

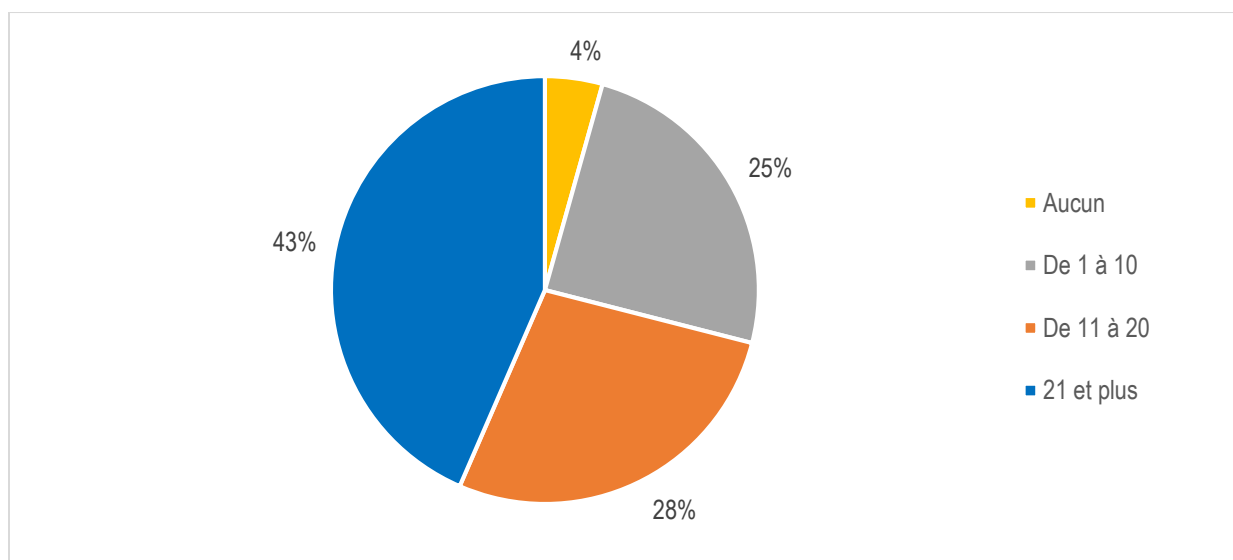
Figure 12. Programmes offerts par les organismes des répondants (n = 105)



Parmi la catégorie « Autre », les réponses les plus fréquentes incluent le programme Créneau carrefour jeunesse, Place aux jeunes en région, ainsi que le programme Mes finances, mes choix. Toutefois, il est important de noter que cette répartition des programmes et mesures n'est pas représentative de l'offre de services publics d'emploi dans la province, car seuls les organismes intervenant auprès d'une clientèle jeune (par le biais d'ententes spécifiques ou généralistes) ont été sondés. De plus, plusieurs réponses étaient permises au sein d'un même organisme.

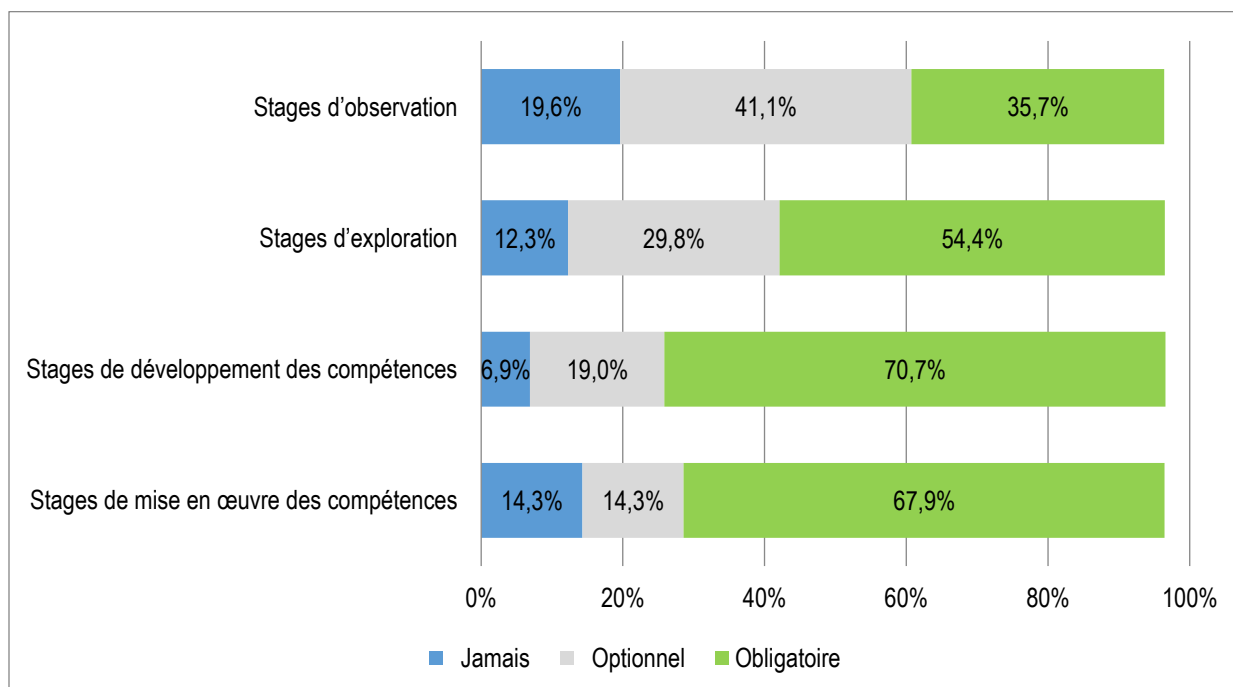
La grande majorité des organismes répondants (71 %) a accompagné plus de 10 jeunes en stage au cours de l'année 2016 (Figure 13).

Figure 13. Nombre de jeunes stagiaires accompagnés par les organismes répondants en 2016 (n = 69)



La majorité des répondants signe obligatoirement un contrat de stage pour les stages d'exploration (54,4 %) et de développement (70,7 %) ou de mise en œuvre (67,9 %) des compétences (Figure 14). Toutefois, cette pratique est davantage optionnelle (41,1 %) lorsqu'il est question de stages d'observation, qui sont généralement de plus courte durée (souvent entre ½ journée et 1 semaine maximum). Ces données statistiques concordent d'ailleurs avec les données qualitatives colligées lors des groupes de discussion avec les intervenants³.

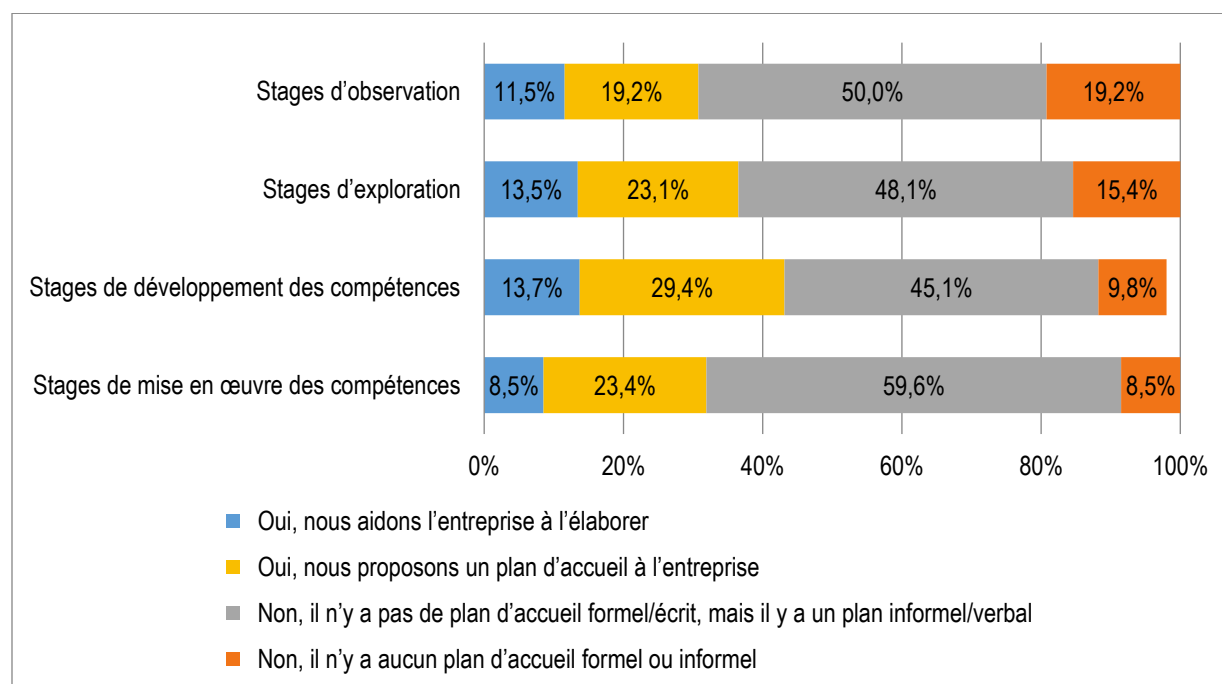
Figure 14. Présence ou non de contrat signé selon le type de stage (n = 69)



³ Voir section 1.6 de la seconde partie de l'étude.

En ce qui a trait au plan d'accueil et d'intégration des stagiaires, qui peut notamment inclure la préparation de l'entreprise avant l'arrivée du stagiaire (par exemple, installer le poste de travail, aviser l'équipe, prévoir le matériel nécessaire, etc.) ainsi que les notions à aborder lors de la première journée du stagiaire, la plupart des organismes signale ne pas établir de plan formel avec l'employeur (Figure 15). Cependant, près de la moitié des répondants en discute de façon informelle avec l'employeur, peu importe le type de stages.

Figure 15. Mise en place d'un plan d'accueil et d'intégration pour les stagiaires, selon le type de stage (n = 69)

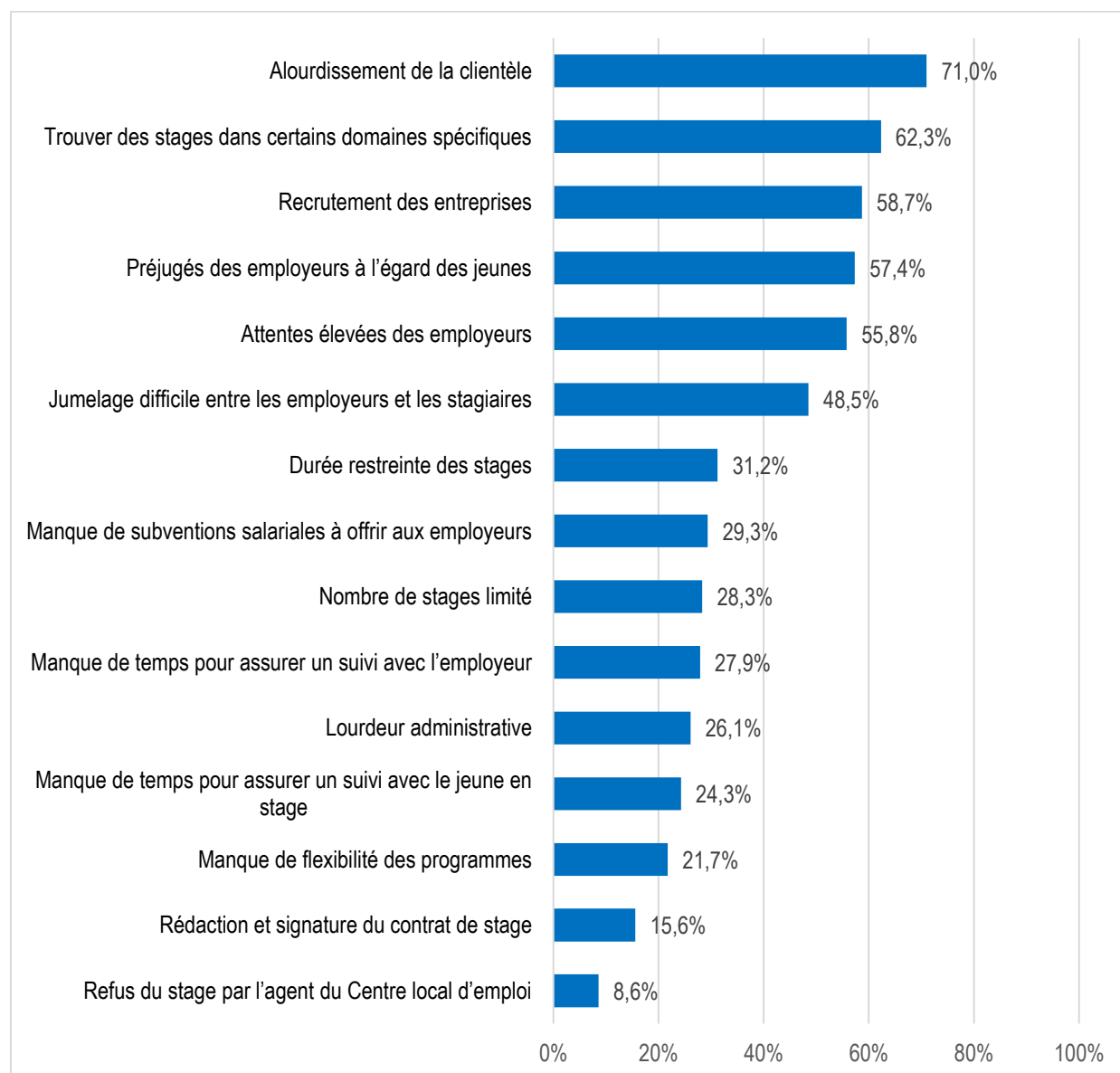


Les défis pour les organismes

La figure suivante présente les principaux défis rencontrés par les organismes répondants lors de la mise en œuvre de stages pour leur jeune clientèle (Figure 16). Près des trois quarts des répondants souligne que le principal défi réside dans l'alourdissement de la clientèle, soit l'accroissement des difficultés personnelles vécues par les jeunes et qui entravent leur mise en mouvement vers l'emploi. Les quatre défis suivants ont trait à la mobilisation et à l'implication des employeurs, que ce soit en termes de recrutement (dans des secteurs particuliers ou de façon générale) ou d'attitudes (préjugés et attentes envers les jeunes).

Ces défis concordent avec les propos colligés lors des sept groupes de discussion réalisés avec des intervenants à travers le Québec à l'automne 2017.

Figure 16. Principaux défis des organismes répondants dans la mise en œuvre des stages avec des jeunes stagiaires (n = 69)



En bref, les organismes (gestionnaires et intervenants) recommandent d'accroître le financement accordé aux programmes et mesures offrant des stages, en incluant également un soutien financier pour les jeunes et pour les employeurs. Ils aimeraient également que le gouvernement fasse davantage la promotion des stages en milieu de travail, en plus de sensibiliser les employeurs et leurs équipes de travail aux bénéfices engendrés par l'accueil de stagiaires, tant pour les jeunes que les entreprises et la société en général. À cet effet, ils souhaitent que les employeurs se montrent plus ouverts et plus réalistes dans leurs attentes, et qu'ils accordent une véritable chance au jeune stagiaire, en l'accueillant et en l'intégrant de façon adéquate, sans tomber dans les préjugés générationnels.

D. Les éléments importants pour chaque partie prenante

En plus de sonder les différents répondants sur les difficultés rencontrées et les retombées potentielles des stages, le sondage nous a permis de colliger des informations sur les éléments importants pour leurs jeunes et pour les employeurs. Les répondants des organismes en employabilité pouvaient également indiquer le niveau d'importance alloué, selon leur expérience, par chaque partie prenante.

Les éléments importants pour les jeunes

Les jeunes répondants étaient invités à indiquer, sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), dans quelle mesure les éléments suivants sont importants pour eux pendant un stage :

- **Accueil** : Être bien accueilli(e) par l'entreprise
- **Supervision** : Avoir un bon superviseur dans l'entreprise (ex : mentor, travailleur parrain, etc.)
- **Accompagnement** : Avoir des contacts réguliers avec l'intervenant de l'organisme
- **Relations de travail** : Avoir de bons liens avec le patron et les collègues
- **Environnement de travail** : Avoir de bons outils et ressources pour faire le travail
- **Tâches** : Faire des tâches variées, en lien avec le métier
- **Formation** : Apprendre de nouvelles connaissances et compétences
- **Horaire** : Pouvoir choisir l'horaire de stage (ex : temps plein ou partiel, jour, soir)
- **Lieu** : Faire un stage près de la maison
- **Rémunération** : Recevoir un salaire/allocation de participation ou continuer de recevoir ses prestations d'aide sociale ou de chômage
- **Reconnaissance et considération** : Être reconnu(e) pour leur travail

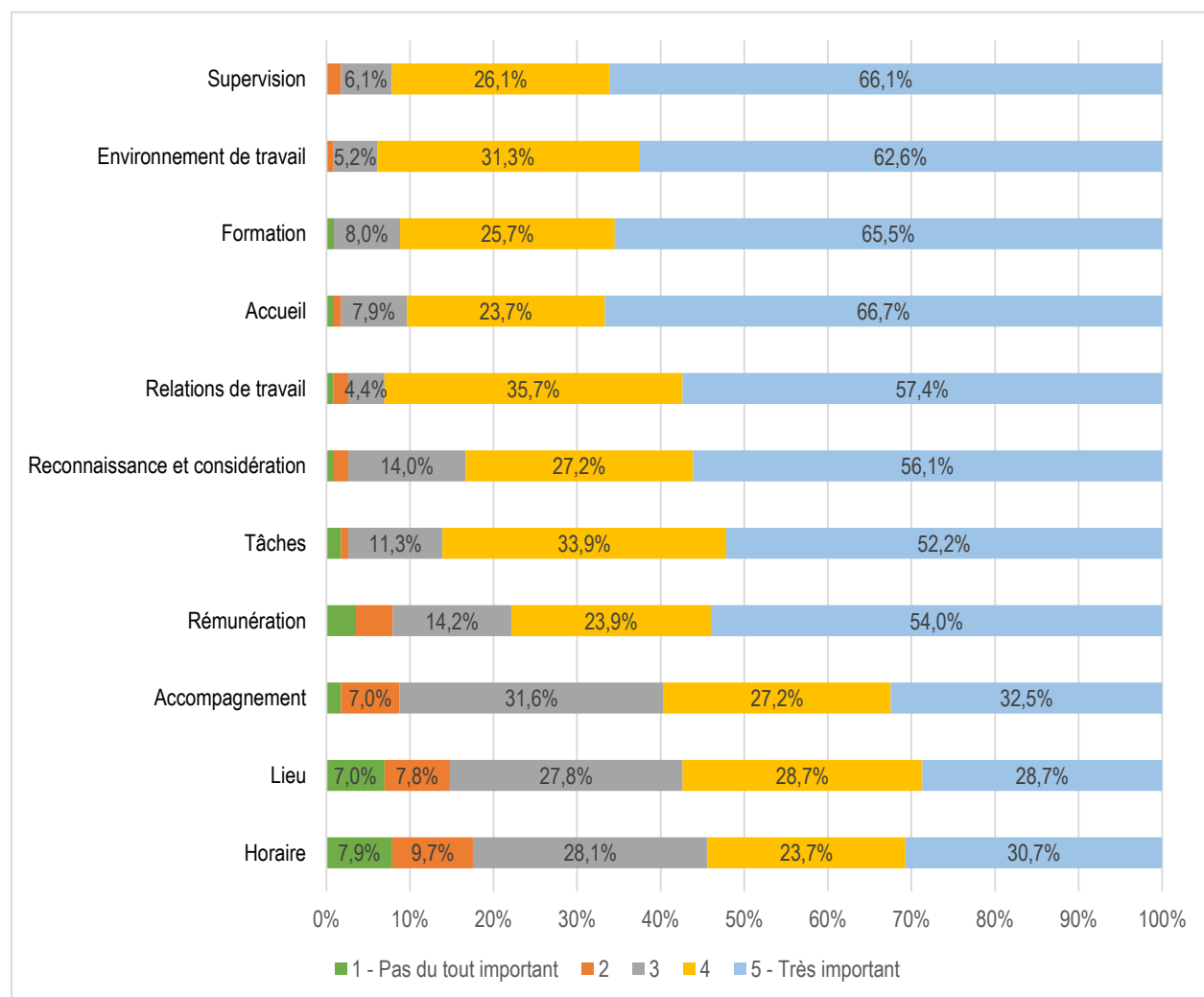
Les trois éléments les plus importants pour les jeunes de notre échantillon de sondage (en fonction de la moyenne pondérée) sont donc la supervision, l'environnement de travail et la formation (Figure 17, à la page suivante). Viennent ensuite l'accueil, les relations de travail ainsi que la reconnaissance et la considération.

Les préférences des jeunes rencontrés lors des groupes de discussion (n = 33) diffèrent légèrement. Lorsqu'ils doivent choisir les trois éléments les plus importants pour eux parmi la liste, les jeunes indiquent, par ordre d'importance :

1. Formation (57,6 % des répondants)
2. Environnement de travail (51,5 %)
3. Accueil (48,5 %)
4. Relations de travail (45,5 %)
5. Supervision (27,3 %)

Les groupes de discussion réalisés avec les jeunes nous ont permis de constater que la plupart incluait, dans l'environnement de travail, les relations avec le patron et les collègues, ce qui explique en grande partie le pointage élevé de cet élément.

Figure 17. Éléments importants pour les stagiaires, selon les jeunes répondants* (n = 115)

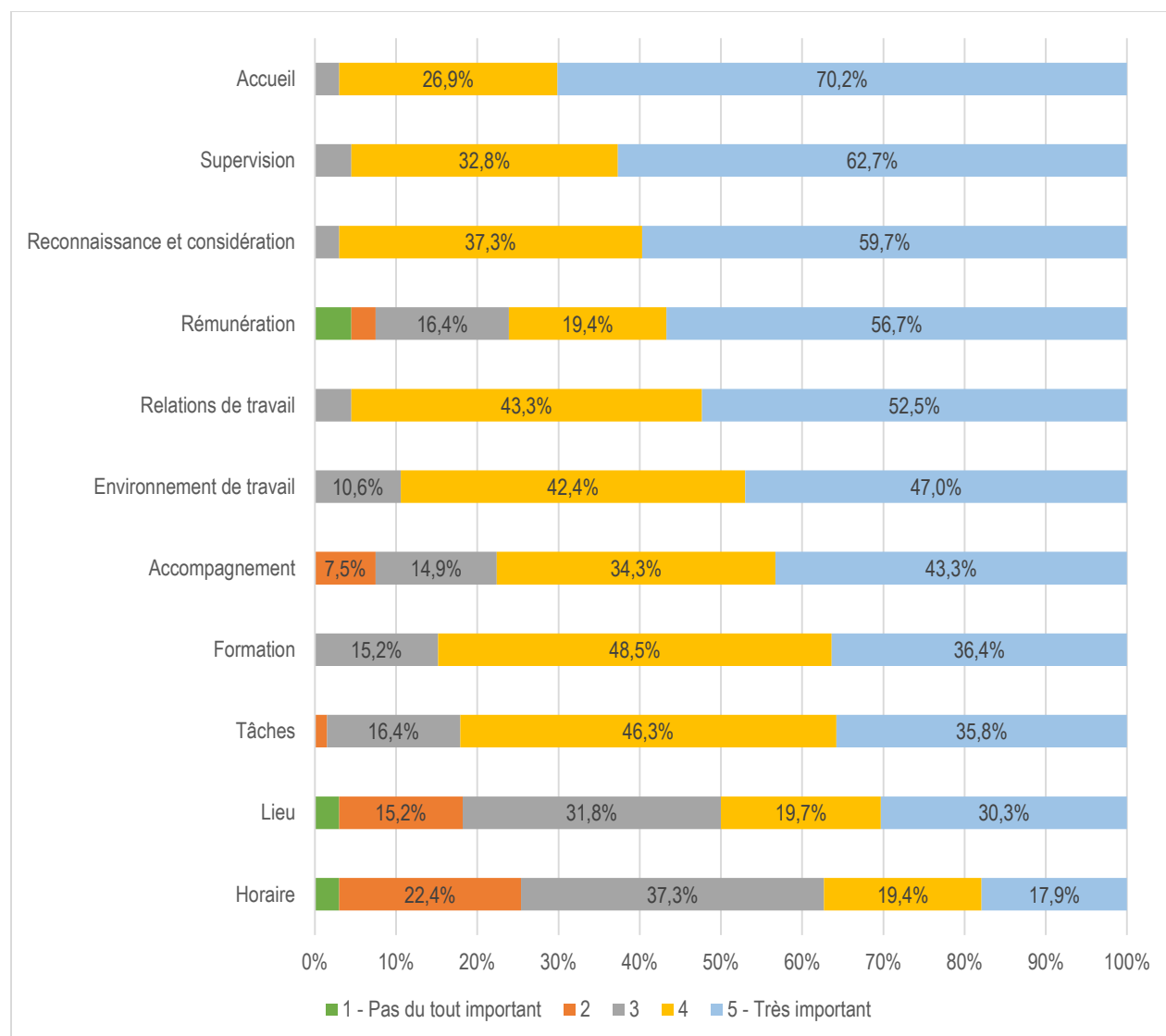


*Les pourcentages inférieurs à 5 % ne sont pas indiqués pour éviter d'alourdir le graphique.

À la question « Dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants pour un jeune pendant un stage? », les intervenants proposent un classement relativement différent, en priorisant pour leur part l'accueil, la supervision ainsi que la reconnaissance et la considération (Figure 18).

Le lieu et l'horaire de stage arrivent en fin de liste, tant selon les jeunes et selon les intervenants.

Figure 18. Éléments importants pour les stagiaires, selon les intervenants* (n = 67)



*Les pourcentages inférieurs à 5 % ne sont pas indiqués pour éviter d'alourdir le graphique.

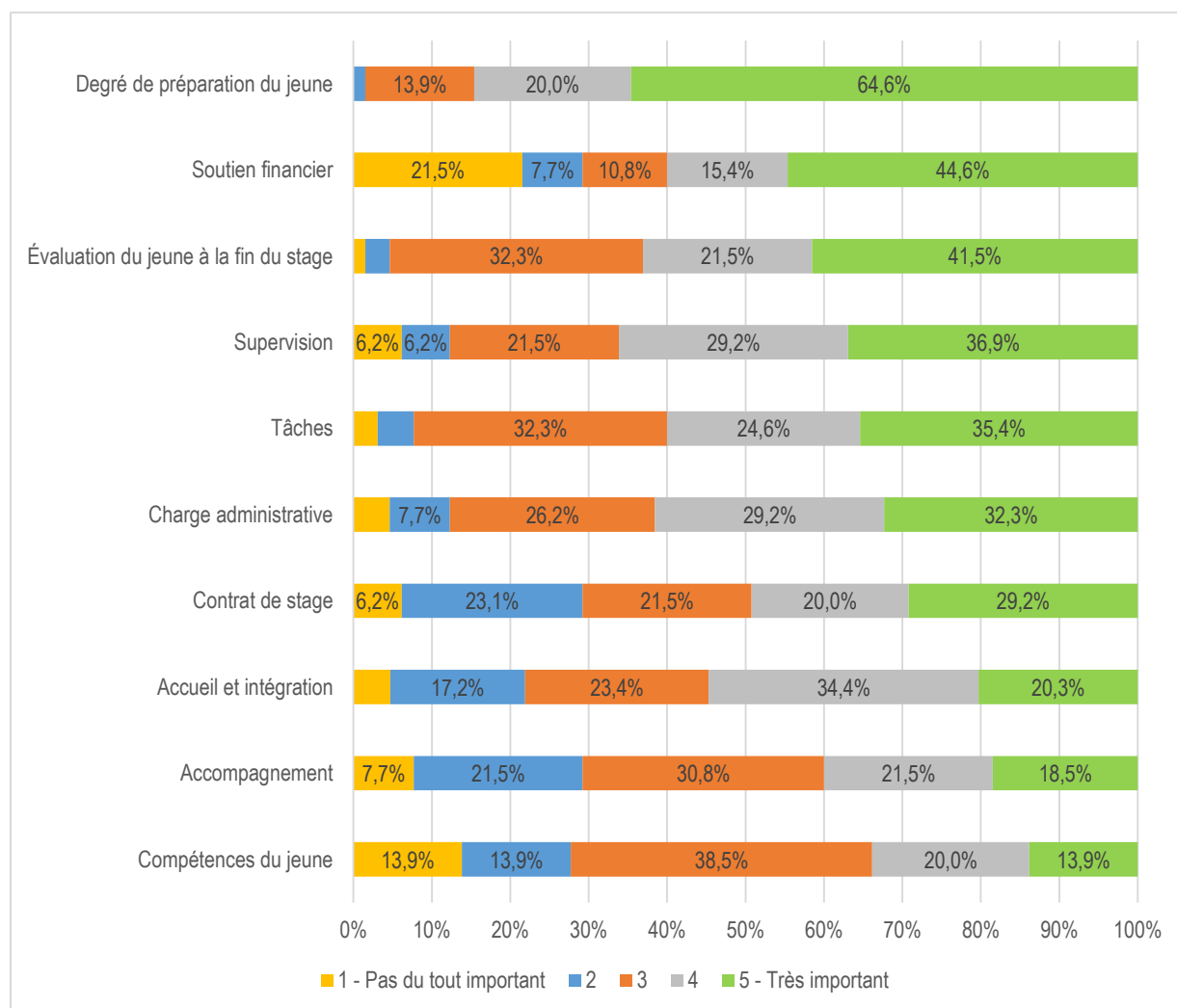
Les éléments importants pour les entreprises

Les employeurs étaient également invités à répondre à une question similaire, avec une différente liste d'options :

- **Contrat de stage** : Signer un contrat de stage précisant les rôles et responsabilités, les attentes, etc.
- **Accueil et intégration** : Avoir un plan de stage précis pour accueillir et intégrer le stagiaire dans l'entreprise
- **Supervision** : Choisir le bon superviseur dans l'entreprise et bien l'encadrer dans son rôle de supervision
- **Accompagnement** : Avoir des contacts réguliers avec l'organisme en employabilité qui pilote le stage
- **Soutien financier** : Recevoir un soutien financier (ex : subvention) pour accueillir le stagiaire
- **Charge administrative** : Ne pas avoir beaucoup de formulaires à remplir

- **Tâches** : Proposer des tâches variées au stagiaire, en lien avec le poste
- **Degré de préparation du jeune** : Recevoir un stagiaire motivé, ponctuel et prêt à apprendre
- **Compétences du jeune** : Recevoir un stagiaire déjà formé et efficace dans ses tâches
- **Évaluation du jeune à la fin du stage** : Évaluer les acquis du stagiaire et ses points d'amélioration

Figure 19. Éléments importants pour les entreprises, selon les employeurs* (n = 65)



*Les pourcentages inférieurs à 5 % ne sont pas indiqués pour éviter d'alourdir le graphique.

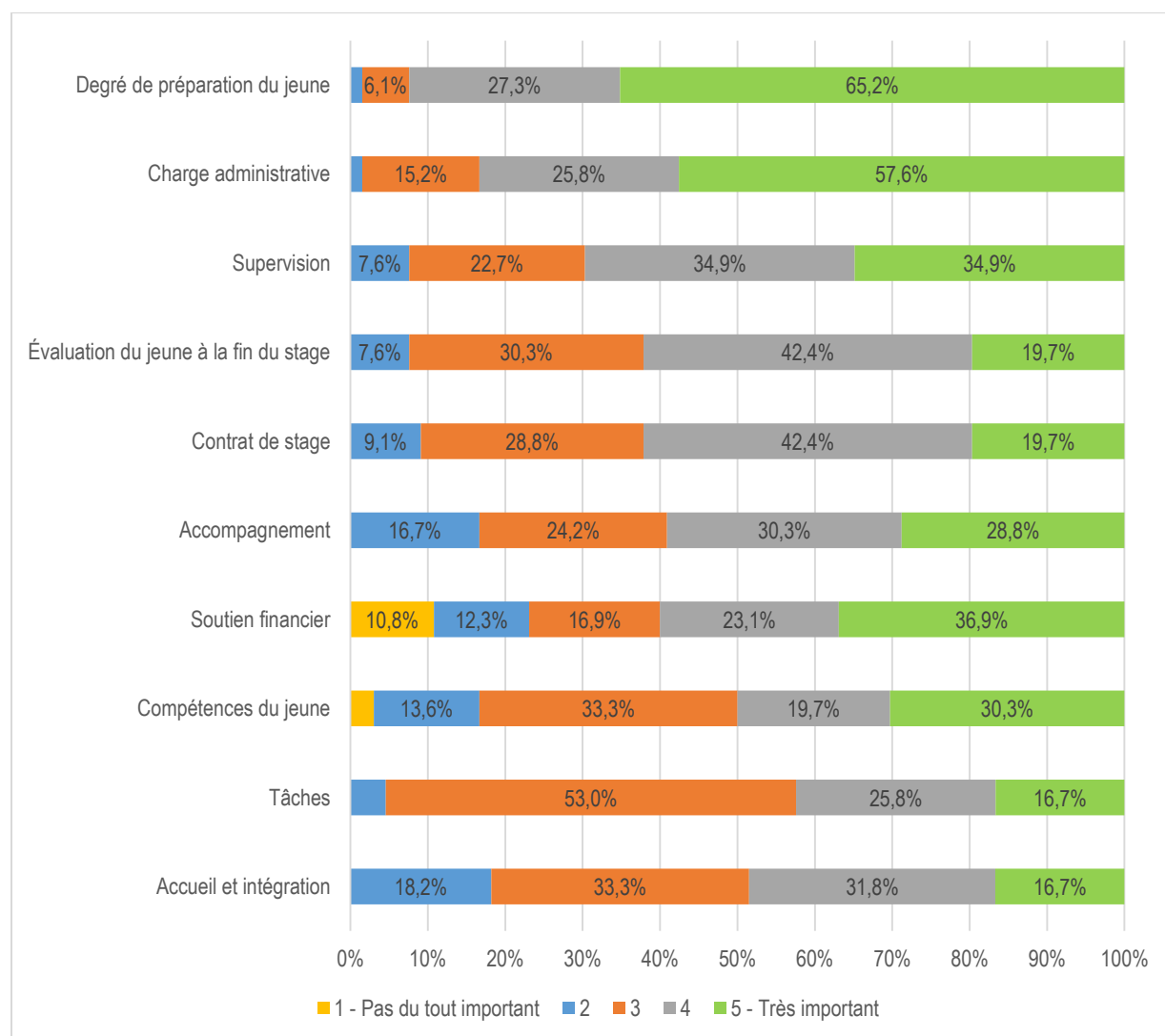
Parmi les employeurs sondés, le degré de préparation du jeune, le soutien financier ainsi que l'évaluation du jeune à la fin du stage arrivent en tête de liste. La question financière a soulevé des avis contradictoires parmi notre échantillon d'entreprises : si près de la moitié (44,6 %) des employeurs considèrent que le soutien financier est très important, un employeur sur cinq affirme au contraire qu'il n'est « pas du tout important ». Par ailleurs, l'accueil et l'intégration, l'accompagnement et les compétences du jeune représentent les éléments les moins essentiels selon les résultats du sondage.

Les réponses des 10 employeurs qui ont participé aux entrevues individuelles suggèrent un ordre différent, en mettant l'accent sur :

1. Accueil et intégration (70 % des répondants);
2. Degré de préparation du jeune (50 %)
3. Supervision (40 %)
4. Accompagnement (40 %)
5. Tâches (20 %)

Lorsque sondés sur cette même question, les représentants des organismes en employabilité répondent que, selon eux, les éléments les plus importants pour les entreprises sont le degré de préparation du jeune, la charge administrative et la supervision. Le dixième des intervenants soutient que le soutien financier n'est pas important pour les employeurs à l'occasion d'un stage, une proportion qui se rapproche du pointage des entreprises.

Figure 20. Éléments importants pour les entreprises, selon les intervenants (n = 66)



**Les pourcentages inférieurs à 5 % ne sont pas indiqués pour éviter d'alourdir le graphique.*

Conclusion

Le sondage diffusé permet de brosser un premier portrait global des pratiques et des expériences de stage effectués dans le cadre d'un parcours en employabilité, du point de vue des jeunes, des intervenants qui les accompagnent et des employeurs qui les accueillent dans leur milieu de travail. Bien que leurs points de vue diffèrent sensiblement sur certains aspects, ils mettent en lumière les principaux défis et retombées des stages pour les jeunes et les employeurs ainsi que les éléments considérés les plus importants pour la réussite d'un stage.

Dans le cadre de leur expérience de stage, les **jeunes** vivent des défis variés liés à leur situation financière, à des difficultés personnelles, à l'organisation, au transport, à la supervision, à la responsabilité de trouver un stage, etc. Les retombées sont toutefois bénéfiques, permettant avant tout d'obtenir une expérience de travail, mais également de prendre conscience de ses forces et faiblesses et de se prouver que l'on peut réussir.

Quant aux **employeurs**, leurs principaux défis consistent à offrir une rémunération au stagiaire et à trouver le temps nécessaire pour bien l'accueillir, l'intégrer, le former et le superviser. Ils sont toutefois contents de pouvoir contribuer à l'intégration en emploi des jeunes par le biais des stages, en plus de combler des besoins de main-d'œuvre au sein de leur entreprise.

Les **intervenants** des organismes en employabilité sont également confrontés à des défis, principalement liés à l'alourdissement de la clientèle, mais également à la mobilisation et à l'implication des employeurs.

Enfin, les résultats recueillis permettent de souligner l'importance de plusieurs facteurs pour la réussite d'un stage, notamment le degré de préparation des jeunes ainsi que l'accueil et la supervision fournis pendant le stage. La recherche qualitative menée par le biais d'entrevues et de groupes de discussion vient d'ailleurs confirmer et approfondir ces premiers résultats.

PARTIE II – ANALYSE DES GROUPES DE DISCUSSION ET DES ENTREVUES

Introduction

Afin de compléter les résultats du sondage, le Comité consultatif Jeunes a souhaité recueillir avec plus de précisions le point de vue des stagiaires, des conseillers et des employeurs. Ainsi, au cours de l'automne 2017 et de l'hiver 2018, 14 groupes de discussion ont été réalisés, dont 7 avec d'anciens stagiaires et 7 avec des conseillers, ainsi que 10 entrevues individuelles avec des employeurs. Ainsi, un total de 33 jeunes, 31 intervenants et 10 employeurs ont été rencontrés. Cette collecte de données qualitatives visait à documenter les difficultés rencontrées, les retombées positives des stages et les améliorations à mettre en place du point de vue des jeunes, des intervenants et des employeurs.

Cette deuxième partie résume donc les principaux thèmes abordés par les participants (jeunes et conseillers) aux groupes de discussion et par les employeurs consultés, en identifiant quelques pistes de recommandation prometteuses. Elle est divisée en trois sections, qui suivent de manière chronologique les différentes étapes liées aux stages, soit la préparation, le déroulement et les suites.

Méthodologie et limites

Pour pallier la surreprésentation métropolitaine dans l'échantillon du sondage, la préséance a été accordée aux autres régions lors de l'organisation des entrevues et groupes de discussion, réalisés à travers huit régions du Québec⁴. La sélection de cet échantillon non probabiliste a reposé sur les mêmes critères que pour le sondage en ligne :

- **Jeune** : toute personne qui a effectué un stage dans le cadre d'un parcours dans un organisme en employabilité (mesure d'Emploi-Québec, de la CPMT ou de Service Canada) et qui était âgée entre 18 et 35 ans au moment du stage;
- **Intervenant** : conseiller en emploi, conseiller en orientation, agent de liaison ou autre intervenant qui a accompagné un jeune en stage dans l'une des huit mesures identifiées précédemment;
- **Employeur** : gestionnaire ou superviseur en entreprise qui a accueilli un stagiaire référé par un organisme en employabilité.

Il convient de noter les difficultés de recrutement des jeunes stagiaires, malgré les efforts déployés par les regroupements et organismes en employabilité. Cette situation peut notamment s'expliquer par le degré d'éloignement de ces jeunes du marché du travail ou la dispersion géographique en région. C'est la raison pour laquelle il a été décidé, en cours de recherche, d'organiser 2 groupes de discussion supplémentaires et d'augmenter l'allocation remise aux jeunes participants, permettant ainsi d'atteindre et même de dépasser la cible initiale fixée (30 stagiaires).

De même, la mobilisation des employeurs a nécessité beaucoup d'investissements de la part des regroupements en employabilité et de leurs organismes. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces difficultés, dont le manque de temps des employeurs sollicités et la méconnaissance du CCJ et de la recherche effectuée.

⁴ Les groupes de discussion avec les jeunes et les intervenants ont été organisés en Abitibi-Témiscamingue, au Bas-Saint-Laurent, dans les Laurentides, en Montérégie et à Montréal. Un groupe de discussion additionnel avec des intervenants a également été réalisé dans la région de la Capitale-Nationale, alors que des employeurs en provenance de Lanaudière et de la Mauricie ont aussi été interviewés.

Somme toute, cette étude a atteint les objectifs fixés et demeure d'une importance considérable puisqu'elle donne la voix aussi bien aux jeunes stagiaires, qu'aux intervenants et aux employeurs. Elle apporte ainsi un éclairage pertinent sur les expériences de stage offertes dans le cadre d'un parcours en employabilité qui, jusqu'à présent, étaient peu ou pas documentées. De plus, elle fournit des pistes de recommandation pour l'élaboration de programmes de stage mieux adaptés pour les jeunes.

1. AVANT LE STAGE

Si les stages font maintenant partie du panier de services de la plupart des organismes en employabilité, peu importe les programmes offerts, le travail préalable à l'arrivée d'un jeune stagiaire dans un milieu de travail demeure capital. À ce titre, la recherche de milieux de stage présente des défis considérables, souvent accentués par le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre ou la dispersion géographique de certaines régions. Cette préparation doit également prendre en compte les attentes élevées de chacune des parties et les préjugés souvent entretenus à l'égard de la jeune génération. Elle se conclut alors par la signature d'un contrat de stage, qui scelle l'engagement de l'entreprise, du jeune et de l'organisme.

1.1 Un contexte de rareté de main-d'œuvre

Selon les intervenants rencontrés, le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité et régions se répercute sur l'offre de stage pour les jeunes. D'une part, les employeurs en quête de travailleurs se disent plus ouverts aux individus présentant des barrières à l'emploi, ce qui facilite le placement de stagiaires dans les entreprises. Cependant, ce déficit d'employés augmente la charge et le rythme de travail, ce qui laisse moins de temps pour l'accueil et l'intégration adéquate du stagiaire et complique le travail d'accompagnement en entreprise des intervenants :

Dans ses résultats, c'est de l'argent, c'est du temps, c'est une autre ressource qui va être monopolisée par le stagiaire. C'est très demandant quand même pour l'employeur. (Intervenant, Capitale-Nationale)

[L'intégration] a duré juste une journée, mais ils étaient vraiment en manque de personnel à ce moment-là, donc ils cherchaient du monde pour répartir dans les écoles. C'était le début de la session de septembre, donc ça s'est fait assez vite. Mais ça aurait pu durer deux ou trois séances de plus : être avec quelqu'un plutôt que d'être tout seul, lancé dans une classe d'enfants. (Jeune stagiaire, Montréal)

Pour combler plus rapidement les besoins de main-d'œuvre, plusieurs entreprises vont être tentées d'offrir une supervision ou une formation tronquée. Or, comme de nombreux jeunes qui fréquentent les organismes en employabilité ont un degré plus élevé d'éloignement du marché du travail, cette intégration parfois empressée et la pression d'être productif rapidement peuvent conduire à l'essoufflement des stagiaires mal encadrés et à leur départ prématuré de l'entreprise.

D'autre part, les organismes doivent eux aussi conjuguer avec la multiplication des barrières à l'emploi, comme le souligne cet intervenant :

Maintenant, ceux qu'on reçoit dans nos services et qui restent dans nos services, ce sont des cas de santé mentale, de toxicomanie, de judiciarisation. Ils sont anxieux à cause d'un dossier judiciaire qui traîne, alors ils ne sont pas disponibles pour l'emploi. On voit aussi beaucoup de santé mentale, de troubles de la personnalité. Avant, on avait un ratio qui était élevé, mais il y avait du potentiel. Maintenant, le potentiel, il faut le travailler plus. (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Par conséquent, les intervenants (tout comme les employeurs) doivent adapter leurs pratiques à l'alourdissement de la clientèle et aux profils variés. De plus, les organismes rencontrent des difficultés de recrutement, car la pénurie de main-d'œuvre fait en sorte qu'il est plus facile de se trouver un emploi, même pour des jeunes qui ne sont pas nécessairement prêts à intégrer le marché du travail. Toutefois, comme les problématiques liées à l'employabilité ne sont alors pas suffisamment travaillées, le maintien en emploi devient un enjeu et le roulement de personnel s'accélère.

Dans ce contexte, il apparaît important d'adapter les programmes et mesures en conséquence, afin de permettre un accompagnement plus soutenu des jeunes, avant, pendant et après le stage.

1.2 À la recherche des milieux de stage

La recherche des milieux de stage peut être effectuée par le jeune ou par l'intervenant, selon le type de mesure et le degré d'éloignement du jeune. Lorsque les jeunes sont plus prêts du marché du travail, comme pour certaines mesures MFOR ou pour le programme Connexion Compétences, ils partent eux-mêmes à la recherche de leur stage, avec le soutien de l'organisme :

C'est important que ça soit le jeune qui fasse ses recherches. Chez nous, ils sont autonomes. On leur dit souvent : « Il faut que tu fasses tes recherches toi-même, parce que c'est ta job, et à un moment donné, tu peux la perdre. Il faut que tu sois outillé pour en chercher une autre. » (Intervenant, Capitale-Nationale)

Or, dans bien des cas, cette recherche autonome s'avère difficile, voire impossible, et les organismes doivent alors s'impliquer énormément dans la recherche de stages, via leurs réseaux d'employeurs (voir Encadré 1). Parfois, les intervenants établissent un premier contact avec l'employeur, afin de valider son intérêt, avant de laisser le jeune poursuivre les démarches pour le responsabiliser. Si cette première approche évite de faire vivre une autre situation d'échec à un jeune qui en a déjà connu beaucoup, afin de ne pas affecter à la baisse sa confiance, elle demande un important investissement de temps de la part de l'organisme. Plusieurs conseillers ont d'ailleurs soulevé des questions d'éthique et de confidentialité, en lien avec la divulgation d'information à l'employeur. Bien que des organismes fassent signer à leurs participants des autorisations de divulgation, les intervenants doivent toujours concilier leur souci de respect envers leurs jeunes stagiaires et leur volonté de fournir des informations précises et justes aux employeurs.

Peu importe qui cherche le stage, plusieurs facteurs compliquent la prospection des milieux de stages pour les jeunes éloignés, dont la « compétition » des jeunes étudiants ou diplômés, souvent plus formés et également à la recherche d'un stage. Les entreprises, sollicitées par de multiples organismes ou établissements scolaires, peuvent facilement perdre le fil et juger préférable de se retirer complètement de cette offre de stage. De plus, bon nombre de micro ou petites entreprises n'ont pas les moyens de recevoir un stagiaire sans financement externe. Dans d'autres domaines, comme le commerce de détail ou la restauration, les fortes périodes d'achalandage annuelles ne sont pas toujours propices à l'accueil de stagiaires. Enfin, les jeunes qui présentent des défis particuliers, comme un casier judiciaire ou une situation de handicap, peuvent voir leurs options davantage réduites.

ENCADRÉ 1 – EXEMPLE DE STRATÉGIE POUR LA RECHERCHE DE STAGE

Pour garder des traces de quelle entreprise est susceptible d'être disposée à accueillir un stagiaire, à quelle période et selon quelles modalités, plusieurs organismes se sont créés une base de données d'employeurs, dans laquelle ils notent leurs observations pour faciliter les prochains jumelages. Certains y consignent également les entreprises qui ne remplissent pas leurs obligations comme milieu de stage :

[M]alheureusement il y en a quelques-uns qu'on identifie depuis un certain moment, qui acceptent un stagiaire au départ tout va bien, ils sont en accord avec tout le document de stage, sauf qu'une fois que le stagiaire est rentré, ils lui font faire malheureusement des tâches qui sont restées non faites depuis X temps, et dont personne ne veut s'occuper. [...] Au fur et à mesure qu'on décèle ce type d'endroit, on les met sur une liste rouge, excusez l'expression, des endroits où il ne faut pas envoyer de stagiaires. (Intervenant, Montréal)

Des organismes demandent également aux participants de réaliser une évaluation de leur milieu de stage et compilent ces informations dans leur base de données d'employeurs. Ainsi, si une entreprise reçoit de nombreuses évaluations négatives, ce milieu de stage peut être retiré de la liste. À l'opposé, si un employeur obtient plusieurs commentaires positifs, les organismes s'assurent de le féliciter et de le remercier pour son engagement.

Somme toute, la recherche de milieux de stage mobilise plusieurs ressources au sein de l'organisme et demande beaucoup de temps et d'investissement de la part des intervenants. Certains programmes d'aide à l'emploi, comme les stages rémunérés de la CPMT, financent de façon spécifique – du moins partiellement – cette recherche d'entreprises. Or, dans la majorité des programmes dans lesquels le stage est optionnel (bien que souvent recommandé), cette tâche s'ajoute à la charge de travail déjà volumineuse des conseillers.

1.3 Des défis supplémentaires en région

Lors des groupes de discussion réalisés à l'extérieur de Montréal, les répondants ont mis en lumière les défis supplémentaires que posent l'éloignement ou la taille limitée de certaines municipalités régionales pour les jeunes à la recherche d'un stage. Tout d'abord, le bassin potentiel d'entreprises est plus restreint : dans les régions plus isolées, certaines professions sont très peu ou pas du tout représentées. De surcroît, si un participant souhaite par exemple effectuer un stage d'observation dans une pharmacie, mais que les deux pharmacies de la région ne peuvent pas accueillir de stagiaires à ce moment précis (voir Encadré 2), les options sont limitées par la distance géographique et les modes de transport. D'ailleurs, les intervenants rencontrés ont tous insisté sur les difficultés posées par le transport, qui affectent la recherche de stage, mais également d'emploi :

J'ai un jeune de même qui a décroché complètement. Il est parti sur une ville parce qu'il n'arrivait pas à trouver un transport pour aller à son stage. Qui aurait pu déboucher sur un emploi... (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Si les déplacements sont généralement plus faciles dans les grandes villes ou dans les villes centres des régions plus éloignées, il n'y a pas toujours de transport en commun dans les zones industrielles. En région, les longues distances compliquent les déplacements des participants (surtout lorsqu'il n'y a pas de transport en commun) et des conseillers, qui doivent souvent desservir de vastes territoires. À ce sujet, certains intervenants ont recommandé de bonifier les allocations de transport offertes (selon certaines conditions) aux participants dans quelques programmes d'aide à l'emploi financés par Emploi-Québec, afin de tenir compte de la distance et de la nécessité, parfois, de recourir au service d'un taxi pour se déplacer en région.

ENCADRÉ 2 – EXEMPLE DE STRATÉGIE EN L'ABSENCE DE STAGE

Si un stage ne peut être réalisé dans le milieu choisi, les organismes ont développé différentes solutions alternatives pour contourner les difficultés occasionnées par le bassin limité d'entreprises en région, comme les journées « Étudiant d'un jour » ou les rencontres d'information :

Par exemple pour une infirmière auxiliaire, qui m'a dit : « Dans mon centre d'hébergement, ils n'acceptent pas que je puisse avoir un stagiaire qui n'étudie pas dans le domaine, parce qu'il y en a déjà beaucoup ». Alors je l'ai invitée à venir prendre un café avec le jeune pour lui parler. C'est sûr que le jeune n'a pas plus vu à quoi ça ressemblait mais... (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Dans les petites villes ou villages, la confidentialité et l'objectivité peuvent parfois être plus difficiles à maintenir, étant donné que « tout le monde se connaît ». Des employeurs peuvent ainsi se montrer réticents à embaucher ou recevoir en stage un jeune qui a fait les manchettes locales pour un mauvais coup ou qui porte un certain nom de famille :

Parfois, on a des jeunes qui nous disent : « Est-ce que je peux changer mon nom sur mon CV? C'est ce qui fait que ça ne marche pas ». (Intervenant, Bas-St-Laurent)

C'est facile de partir des rumeurs, c'est facile de perdre sa réputation... (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Malgré tout, les petits milieux présentent plusieurs points positifs, dont la plus grande proximité des intervenants avec les employeurs et une moins grande « concurrence » des chercheurs d'emploi et potentiels stagiaires pour trouver un milieu de stage. Dans l'ensemble des régions visitées, les conseillers ont insisté sur la nécessité de prendre en considération les réalités régionales dans la planification, le financement et la livraison des programmes de stage et des mesures d'aide à l'emploi.

1.4 Des attentes élevées de part et d'autre

Si les employeurs détiennent le dernier mot en matière d'embauche, le contexte de rareté de travailleurs octroie également une certaine liberté de choix aux jeunes. Et souvent, les attentes des uns se heurtent aux comportements des autres, et vice versa.

Tout d'abord, les intervenants sondés soulignent un important décalage entre les attentes de nombreux employeurs et les capacités ou compétences de certains jeunes stagiaires. En effet, malgré leurs besoins de main-d'œuvre, quelques employeurs ne démontrent pas réellement d'ouverture face aux difficultés de leur jeune stagiaire ou s'attendent à recevoir un employé déjà opérationnel :

Souvent, ils jettent la serviette vite, parce qu'ils leur laissent une semaine ou deux, mais il y a une période d'adaptation un petit peu plus longue qui est importante. Mais l'employeur a vite besoin de résultats et d'une évolution rapide. (Intervenant, Laurentides)

Puis les employeurs ont des grosses attentes, et ils sont plutôt pressés. J'ai des jeunes malheureusement qui se font congédier même en stage, parce que ça ne faisait pas l'affaire. Et c'est un peu dommage parce qu'on a du financement pour compenser le manque de production. (Intervenant, Montérégie)

Les subventions salariales offertes aux entreprises peuvent faciliter l'intégration du stagiaire en allégeant l'impératif de production, mais demeurent parfois mal comprises ou utilisées par les employeurs :

L'employeur n'a pas envie d'embaucher un jeune « poqué », parce qu'il ne veut pas de « trouble » dans son entreprise. Il veut le jeune parfait, avec une subvention. (Intervenant, Laurentides)

Il s'avère également nécessaire de sensibiliser les employeurs à la réalité de ces jeunes et aux difficultés d'adaptation qu'ils peuvent rencontrer, comme le souligne ce jeune stagiaire :

J'ai remarqué, avec ma gang de 12 personnes, qu'on était beaucoup d'origines ethniques. Puis je sais que ça peut être des fois difficile d'être un étranger et d'essayer d'embarquer dans le marché du travail. Ou peu importe c'est quoi : ça peut être un handicap, ça peut être un problème de santé mentale ou simplement être un lunatique de la vie. Mais c'est de rappeler ça peut-être aux employeurs. Mais j' imagine qu'ils savent déjà. Parce que j'ai déjà eu un emploi que j'ai trouvé par moi-même et on s'attend à ce que tu sois bon en partant. (Jeune stagiaire, Montréal)

Par ailleurs, les exigences des jeunes participants sont parfois très élevées aussi, que ce soit au niveau du salaire, des tâches ou de l'horaire de travail. Quelques conseillers ont souligné que certains jeunes, avec une faible scolarité et sans expérience, aspirent à un taux horaire bien au-delà des conditions actuelles du marché ou à des conditions de travail idéales dès le départ :

Maintenant, nos jeunes veulent une job, mais « pas le vendredi soir, parce que je sors avec mes amis et pas le samedi matin, parce que je suis au hockey ». « Ben là! Veux-tu travailler ou pas? » (Intervenant, Montérégie)

Il faudrait que tout soit beau, que tout soit correct, mais il n'y a pas de job parfait. Moi je leur dis : « Je ne connais pas quelqu'un qui aime son job dans tous les points, dans toutes les tâches, dans toutes les relations avec les autres ». Il ne faut pas être utopique non plus. (Intervenant, Laurentides)

Les organismes en employabilité doivent donc recadrer les attentes de leur jeune clientèle, tout en essayant de convaincre les employeurs de moduler leurs exigences et de faire preuve d'une plus grande ouverture et souplesse. Et pour limiter le roulement de personnel, cet encadrement doit se poursuivre au-delà de la première journée d'intégration en emploi.

1.5 Des préjugés envers la jeune génération

En lien avec la section précédente, les employeurs ont parfois de fausses perceptions ou des préjugés envers la jeune génération. Plusieurs intervenants ont signalé un « choc des générations » en milieu de travail :

Ils pensent en termes de rendement, de production, de rentabilité, mais ça serait plus rentable de penser plus en termes de ressources humaines. Le bonheur des employés, c'est quelque chose qui a complètement disparu. Ça n'a plus de sens, il n'y a plus de stabilité. Et les jeunes d'aujourd'hui ont besoin d'avoir un sentiment d'appartenance, d'éprouver du plaisir au travail. Le travail n'a plus la même valeur qu'avant : « Si ça ne fonctionne pas ici, je m'en vais ailleurs ». (Intervenant, Montérégie)

Cette perception est d'ailleurs corroborée par les jeunes comme par les employeurs, qui confirment que les générations entretiennent un rapport différent au travail et lui accordent une valeur différenciée :

J'essaie de ne pas vivre ma vie pour me dire que j'attends le vendredi. Je pense que c'est pas mal rendu comme ça dans nos générations. (Jeune stagiaire, Montréal)

Les jeunes ne changeront pas, c'est à nous, les vieux, de nous adapter! (Employeur, Montréal)

Dans le but de conserver leur main-d'œuvre, les employeurs sont forcés d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines, pour composer avec la nouvelle génération. Les organismes ont d'ailleurs souligné le rôle que peuvent jouer les stages pour atténuer ces divergences générationnelles et mieux préparer les jeunes au marché de l'emploi :

Il y beaucoup d'employeurs qui se disent que la nouvelle génération, ce sont des enfants rois, des jeunes qui ne sont pas concentrés, qui sont tout le temps sur leurs cellulaires, qui ont de l'attitude... De leur permettre de les voir pendant le stage, ça permet de montrer qu'un jeune bien préparé et motivé ne sera pas toujours sur son cellulaire. Il faut juste leur expliquer comment ça se passe en milieu du travail. (Intervenant, Laurentides)

Pour l'instant les deux employeurs m'ont mentionné : « Oh je suis content, il a l'air motivé, il a l'air de vouloir, on dirait qu'il y a quelque chose de différent des autres jeunes que je vois apporter des CV ». Alors je pense que la motivation, c'est super important pour les employeurs. (Intervenant, Laurentides)

La valeur ajoutée des stages (et des parcours en employabilité de façon générale) réside donc aussi dans la préparation des jeunes ainsi que l'accompagnement des jeunes et des entreprises, pour démystifier les préjugés et favoriser des adaptations de part et d'autre dans un environnement plus structuré.

1.6 La préparation du jeune

Les jeunes plus éloignés du marché du travail font face à diverses problématiques, dont le stress et l'anxiété, la phobie sociale, des relations dysfonctionnelles avec les adultes, une scolarité non achevée ou des troubles de dépendance. Ces difficultés personnelles peuvent quelquefois occasionner des problèmes liés au respect de l'horaire de travail et à l'assiduité. À titre d'exemple, quelques jeunes, ne sachant pas toujours qui appeler s'ils doivent s'absenter ou s'ils prévoient être en retard, n'osent pas poser la question à leur employeur et préfèrent interrompre leur stage, sans aviser personne. Ces problématiques peuvent également affecter le degré de motivation des jeunes en recherche d'emploi :

Dans notre bureau, ils ont l'air super motivés. On leur trouve un stage ils sont super contents. Ils font deux, trois jours et après ça, les difficultés embarquent : « C'est trop tôt le matin! ». La rapidité d'exécution, le manque d'autonomie, l'incompréhension des consignes, la relation avec son employeur : « Oh, il ne me comprend pas! ». Je l'ai entendu souvent ça. (Intervenant, Montérégie)

Je pense qu'il y en a qui ne sont pas aussi habitués d'avoir un emploi. Donc, on sert comme de début de routine pour eux : de se lever le matin, d'être là, d'être assidue. (Employeur, Mauricie)

De nombreux jeunes présentent également des difficultés d'adaptation, face à un environnement de travail inconnu, de nouvelles tâches et des techniques différentes de celles étudiées en formation, le cas échéant. Le milieu de stage peut aussi être plus ou moins encadré par rapport à l'organisme où le jeune réalise son parcours en employabilité : certains jeunes pourront alors avoir de la difficulté à passer d'un environnement plus encadré à un milieu de travail flexible, sans trop de supervision, alors que d'autres seront pris au dépourvu devant les consignes plus strictes et les décisions sans appel de leur employeur.

Par ailleurs, selon les jeunes et les intervenants rencontrés, le fait de rencontrer de nouvelles personnes peut faire resurgir certains troubles d'adaptation sociale :

J'ai eu beaucoup de difficultés à m'adapter, parce que rencontrer du monde que je ne connais pas, les trois quart du temps je m'enfermais dans une boîte et je ne voulais rien savoir. Je ne voulais pas leur parler, je n'écoutais pas, j'avais peur qu'on me trouve folle, fait que je voulais rester dans mon coin, je ne voulais pas sortir de ma zone de confort et c'était un gros problème. Aujourd'hui il y a un client qui rentre : « Bonjour !! », je suis ouverte, j'ai résolu ce problème. (Jeune stagiaire, Bas-St-Laurent)

L'adaptation, beaucoup. J'entends ça de mes jeunes : « J'ai tellement peur de pas être accepté dans une nouvelle équipe ». La crainte du rejet, ça ressort beaucoup. (Intervenant, Capitale-Nationale)

En l'absence d'une préparation et d'un accompagnement suffisants en entreprise, un commentaire mal interprété ou un regard de travers peut parfois occasionner une spirale négative qui conduira rapidement à l'abandon du stage et à un nouveau sentiment d'échec. Ce manque de confiance en soi et d'estime de soi, souvent causé ou accentué par des situations difficiles ou des déceptions répétées, amène l'enjeu du savoir-être, comme le souligne ce conseiller : « *C'est plus le savoir-être qui va être à travailler et ça, ça peut être le travail d'une vie. C'est difficile* » (Intervenant, Montréal).

Par conséquent, l'intégration, en stage ou en emploi, d'un jeune qui présente des difficultés particulières, requiert une très bonne préparation préalable :

C'est important là que le jeune soit bien préparé. Bon le jeune s'en va travailler, c'est sérieux, ne serait-ce qu'au niveau de l'habillement. Je voyais que la dame qui s'occupait de la stagiaire, elle était déjà intervenue là-dedans : sur la façon de s'habiller, de se présenter, et tout là. Donc, ça on n'avait pas besoin de faire ça. On n'a pas le temps de faire ça non plus. (Employeur, Bas-St-Laurent)

En plus de travailler les compétences personnelles et professionnelles du jeune dans le cadre d'ateliers ou de formations, plusieurs organismes vont aussi proposer diverses activités pour mettre le participant en action et le sortir de sa zone de confort (voir Encadré 3).

En dépit de tous les efforts déployés pour sa préparation, il est probable que le jeune nécessite un accompagnement plus soutenu et plus long, une thématique qui sera discutée à la section suivante. Il apparaît alors essentiel de bien sélectionner les milieux de stage, en fonction de leur ouverture, de leur flexibilité et des ressources à leur disposition :

Moi, si j'ai un jeune qui me demande trop d'attention, je ne peux pas donner cette charge à l'équipe. C'est trop, vous voyez? (Employeur, Montérégie)

ENCADRÉ 3 – EXEMPLE DE STRATÉGIE EN ATTENTE OU EN COMPLÉMENT DES STAGES

Alors que certains jeunes rechignent à faire des stages, prétextant qu'ils ne veulent pas servir de main-d'œuvre gratuite, les intervenants mentionnent que la majorité des jeunes se montrent motivés à intégrer un stage. Toutefois, ils n'y sont malheureusement pas toujours prêts. Pour leur permettre de se préparer au marché du travail, certains organismes offrent des plateaux de travail, comme des ateliers de vélo, de cuisine ou d'ébénisterie, des jardins communautaires ou des travaux chez des personnes âgées. Ces plateaux, généralement supervisés par un intervenant, permettent de voir le jeune en action avant de l'envoyer en stage et ainsi de déceler certains comportements ou attitudes à revoir :

Sur un plateau de travail, si tu vois un jeune qui a les bras croisés, qui regarde son téléphone et que ça ne l'intéresse pas, ça parle beaucoup du fait que tu vas donner du temps et de l'énergie à lui trouver un milieu de stage et que ce ne sera pas bien différent quand il va rentrer dans le milieu. (Intervenant, Bas-St-Laurent)

De plus, ces plateaux de travail permettent de diversifier les milieux d'intervention et de créer une atmosphère plus informelle, parfois plus propices aux discussions. Selon les conseillers rencontrés, d'autres types d'activités, comme les visites en entreprise, peuvent également permettre de voir le jeune en contexte de travail. Or, toutes ces activités demandent du temps, de l'organisation et des moyens financiers de la part de l'organisme.

À ce titre, plusieurs employeurs ont mentionné qu'ils aimeraient en connaître davantage sur leur nouvelle recrue et être mieux informés de ses difficultés potentielles avant le début du stage, de façon à mieux se préparer :

Moi, ils ne nous en disent pas assez, je dois vous dire. Ça, c'est un problème. Bien souvent, ils disent : « Ah, il a une problématique, telle affaire ». Mais ils ne t'expliquent pas, ou plus ou moins. Donc, des fois, tu y vas par essai-erreur, essai-erreur, essai-erreur. Si on savait ce qu'il a vraiment, ça serait plus facile. On n'aurait pas besoin de chercher. [...] Et puis, des fois, je trouve qu'on perd du temps avec ça parce que si on l'avait su, on aurait procédé autrement. (Employeur, Bas-St-Laurent)

Pour pallier cet obstacle, de nombreux conseillers vont inviter le jeune à nommer lui-même sa problématique auprès de l'employeur, pour briser les tabous et permettre à l'employeur de s'ajuster en conséquence.

En bref, la préparation, autant du côté du jeune que de l'employeur, apparaît primordiale pour favoriser le bon déroulement du stage et éventuellement une embauche dans l'entreprise.

1.7 Les contrats de stage

La très grande majorité des organismes sondés signe des contrats de stage tripartites, avec le jeune stagiaire, l'employeur et l'intervenant, sauf parfois pour les stages d'observation de plus courte durée :

Quand ça dépasse une journée, là on fait signer automatiquement. (Intervenant, Montréal)

Ça dépend de la durée. Tu sais si c'est une journée, ou si c'est trois semaines, c'est différent. À ce moment-là, oui, il va peut-être y avoir plus de tâches décrites, et avec qui et tout ça. Mais ça se passe pas mal à la bonne franquette pour l'instant. (Intervenant, Laurentides)

De façon générale, les intervenants soulignent que le contrat de stage doit être le plus complet possible, tout en restant très simple et succinct, pour ne pas « effrayer » les employeurs avec la charge administrative et la paperasse. En effet, la plupart des employeurs soutiennent que le contrat de stage est important, sans être forcément indispensable :

Le contrat de stage, on est obligé d'en avoir un. Mais si demain matin, l'entreprise me le permettait, qu'ils me disaient : « J'ai deux jeunes pour un stage puis il n'y a pas de contrat », ça me dérangerait pas de dire : « Bien je vais les prendre puis je vais faire avec ». (Employeur, Montréal)

La majorité des organismes rencontrés adapte le contenu de ses contrats selon le type de stage (par exemple, avec un contrat simplifié pour les stages d'observation d'une journée) et aucun intervenant ne recommande un formulaire standardisé pour les contrats de stage :

Je pense que c'est important qu'il y ait un contrat oui, mais je pense que c'est important qu'on ait une flexibilité, qu'on l'adapte selon nos rôles, nos mandats, selon les organisations. (Intervenant, Abitibi-Témiscamingue)

Malgré tout, le contenu du contrat de stage « de base » est relativement similaire d'une organisation à l'autre, incluant notamment les dates, l'horaire et la durée du stage, les rôles et responsabilités de chacune des parties, ainsi que la couverture d'assurances au besoin. Certains contrats indiquent également le nom du superviseur, la liste de tâches ainsi que les modalités d'accompagnement.

Nom du superviseur

Si la plupart des contrats de stage sont signés par le chef d'entreprise ou le responsable des ressources humaines, certains organismes demandent d'indiquer le nom du superviseur pour faciliter un contact direct par la suite :

Sur le contrat de stage, j'aime bien avoir la personne qui autorise le stage, mais aussi c'est qui le superviseur. Le supérieur immédiat avec ses coordonnées, son cellulaire, son numéro de poste, tout le kit, pour que je puisse en cas d'urgence, au besoin, aller à la bonne personne. Je trouve ça intéressant de l'avoir sur les contrats de stage. (Intervenant, Montérégie)

Lorsque la situation le permet, quelques intervenants vont demander au superviseur de signer également le contrat de stage, en en profitant alors pour valider sa disponibilité et son intérêt. La signature du contrat constitue de ce fait une première occasion de rencontre entre le stagiaire, le superviseur et l'employeur, avant l'entrée en poste officielle. Les conseillers notent également qu'il est possible que le superviseur change au cours du stage : s'il s'agit d'une situation connue d'avance, il est préférable de l'indiquer dans le contrat et d'en informer le jeune dès le départ.

Liste de tâches

Bien que la plupart des organismes détaille les tâches qui seront effectuées au cours du stage, certains ont indiqué le faire de façon orale ou plus informelle, par téléphone ou par courriel. Parmi ceux qui dressent une telle liste des tâches, plusieurs méthodes sont répertoriées, soit une liste établie par l'employeur, en fonction de ses besoins et des tâches disponibles, une proposition de l'organisme et du jeune, bonifiée par l'employeur, ou encore une liste rédigée de façon concertée, à l'occasion d'une rencontre avec les trois parties prenantes. Sans égard à la formule retenue, la grande majorité des organismes soutient que la liste de tâches permet généralement d'éviter les abus ou les journées perdues à effectuer des tâches qui ne sont pas en lien avec le métier visé, tels que le soulignent ces deux intervenants :

Dans nos suivis, ça nous permet à un moment donné de remettre en ordre. De dire : « Écoute, au départ on s'était entendus pour telle et telle tâches. Et là, depuis le dernier mois, on se rend compte qu'on s'est éloigné un peu et le jeune n'aime pas ça. (Intervenant, Montérégie)

Parce qu'on s'est rendu compte, des fois, que les clients s'en vont et on leur fait faire n'importe quoi. Un client s'en va faire un stage en comptabilité, mais il ne va faire que de la numérisation pendant quatre semaines. Donc on s'assure avec l'employeur que les tâches sont précises et après ça, ça va bien. (Intervenant, Capitale-Nationale)

Cette description des tâches permet également au jeune de savoir exactement de quoi sera constitué son stage et d'ajuster ses attentes en conséquence. Les intervenants utilisent également cette liste pour faire des suivis avec le jeune, afin d'ouvrir la discussion lors des rencontres, en demandant par exemple « Comment s'est passée telle ou telle tâche? ». Enfin, certains intervenants incluent également la description de poste régulière à titre de référence. Cet ajout permet au jeune stagiaire de saisir l'étendue des rôles et responsabilités associés au métier, sans pour autant tous les réaliser au cours de son stage.

Modalités d'accompagnement

Les modalités de l'accompagnement offert par l'organisme en employabilité sont quelquefois incluses le contrat de stage, mais pas toujours :

[Dans notre organisme] on l'inscrit. C'est obligatoire : pendant l'expérience de travail de stage, il va y avoir des visites de la conseillère ou du conseiller qui s'occupe du projet pour rendre compte de comment ça se passe, voir s'il y a des choses à modifier, à retravailler. Il y a aussi une petite phrase qui ajoute qu'il peut y avoir de l'encadrement supplémentaire si ça fonctionne moins bien ou s'il y a des choses particulière qui doivent être traitées. (Intervenant, Montréal)

Si ces modalités sont parfois très détaillées et font partie des obligations de chacune des parties, dans d'autres cas, elles font davantage l'objet d'un accord tacite avec l'employeur, selon les besoins et les disponibilités. En toutes circonstances, l'employeur ou le superviseur peut contacter l'organisme en cas de problème ou de préoccupation.

En somme, le contrat de stage permet d'établir des balises claires pour tous dès le départ et d'éviter les abus, notamment en ce qui a trait aux tâches ou à l'horaire de travail. Il permet aussi, dans bien des cas, de sécuriser les employeurs : « De se faire expliquer tout ça, les rôles de chacun, que tout le monde s'implique en signant le contrat de stage, ça rassure beaucoup les employeurs » (Intervenant, Laurentides). En plus de préciser les suivis qui seront effectués avec l'employeur et le jeune (comme l'accompagnement et les évaluations), le contrat peut indiquer la possibilité, pour l'entreprise, de mettre fin au stage si cela ne fonctionne pas avec le stagiaire. Il scelle ainsi l'entente entre les parties prenantes et représente généralement l'aboutissement des efforts préalables à la réalisation du stage, incluant la recherche du milieu de stage et la préparation du jeune. Il est d'ailleurs important que ces activités de préparation ne soient pas escamotées ou précipitées, afin que chaque partie prenante puisse mettre en place les tous éléments requis pour favoriser la réussite du stage.

2. PENDANT LE STAGE

Selon les intervenants, jeunes stagiaires et employeurs rencontrés, plusieurs éléments influent sur la réussite du stage, tout au long de son déroulement, dont l'accueil et l'intégration dans le milieu de travail ainsi que la formation et la supervision en entreprise. Les difficultés vécues par les jeunes, l'accompagnement par un organisme spécialisé et le soutien financier, pour les stagiaires comme pour les entreprises, peuvent également faire une différence notable.

2.1 L'importance de l'accueil

Les jeunes, tout comme les intervenants et les employeurs, ont insisté sur l'importance de l'accueil lors de la première journée de stage :

L'accueil, c'est déjà quelque chose de bien, parce que comme j'ai dit, au début, je me disais que tout le monde pensait que j'étais une moins que rien. Donc être bien accueillie, ça me donne une chance déjà en partant. (Jeune stagiaire, Bas-St-Laurent)

Être bien accueilli, c'est hyper important pour commencer le stage et garder la motivation. C'est le premier pas. Et le premier pas est important : si tu te foutes la cheville au premier pas, c'est dur de continuer mettons. (Intervenant, Abitibi-Témiscamingue)

L'accueil et l'intégration, c'est vraiment important. C'est clé parce qu'ils se sentent accueillis et qu'ils se sentent qu'il y a comme un intérêt en stage. [...] On a un petit processus pour leur faire faire le tour de [l'entreprise] et leur expliquer comment ça fonctionne. Normalement, il y en a qui sont présentés à tout le groupe pour que tout le bureau sache que nous avons des stagiaires en place. Ce n'est rien de compliqué, mais il y a un petit processus pour s'assurer qu'on les intègre comme il faut. (Employeur, Montréal)

Une planification déficiente ou un mauvais accueil peut affecter la motivation et la confiance en soi du jeune, tout en lui procurant une première impression négative de l'entreprise. Néanmoins, deux visions coexistent parmi les intervenants rencontrés quant à la meilleure façon d'accueillir de jeunes stagiaires, soit de les considérer comme des employés réguliers ou encore de leur accorder un traitement différencié en raison de leur statut.

D'une part, certains conseillers soutiennent que la responsabilité de l'accueil incombe à l'employeur et qu'il est donc préférable que le jeune stagiaire soit traité comme un employé régulier, selon le protocole habituel de l'entreprise. Cela signifie que les organismes ne proposeront pas de plan d'accueil à l'employeur et vont le laisser intégrer le jeune comme ses autres travailleurs :

En même temps, je pense que d'imposer [un plan d'accueil] à l'employeur, ça viendrait un peu biaiser les choses. Parce que ce n'est pas nécessairement la réalité. C'est un peu plus un genre de cérémonial pour l'accueillir, alors que dans la vraie vie, il n'y en aura peut-être pas de cérémonie, parce que dans cette entreprise-là, il n'y en a pas. De ne pas l'imposer, ça garde les choses plus près de la réalité, et c'est ce qu'on veut en allant faire des stages : aller voir c'est quoi la réalité du marché du travail. (Intervenant, Laurentides)

Si cette option permet de montrer un monde du travail sans « artifice » et de ne pas créer de décalage entre le stagiaire et ses collègues, elle pourrait risquer de brusquer certains jeunes stagiaires, particulièrement ceux qui présentent des difficultés d'intégration ou d'adaptation. D'ailleurs, plusieurs organismes qui utilisent cette approche essaient tout de même de préparer les jeunes à la réalité du marché du travail :

Avec l'employeur c'est : « Tu rentres dans une shop, à 7 h du matin, ton superviseur va être là, je vais te le présenter, et ça commence ». [...] I n'y a pas un accueil très chaleureux, à cause du milieu. Mais les gars s'attendent à ça, on les prépare. On dit : « Tu ne seras pas accueilli du genre "Tu prends ton temps..." », ce sera plutôt du genre "Let's go" ». C'est ça le milieu du travail : on les met le plus au courant. (Intervenant, Capitale-Nationale)

D'autre part, plusieurs intervenants sondés insistent sur le fait que l'accueil peut faire toute la différence pour les jeunes. Ces organismes vont par conséquent discuter du plan d'accueil du stagiaire avec l'employeur, quitte à lui en proposer un s'il n'en a pas :

C'est un noyau qui est tellement important dans les entreprises, mais qui est escamoté. C'est pour ça qu'on dit : « Ils vont voir la réalité, parce que des fois tu n'as pas d'accueil, tu ne sais pas où est ton casier, où tu manges, où tu peux te stationner "Oups je me suis stationné à la place du boss" ». Ce sont tous ces facteurs-là qui sont un peu perdus, et je pense que ça devrait être instauré par le biais des stages avec la personne qui accompagne, qui joue l'intermédiaire. Ça devrait être un peu éduqué à l'employeur. (Intervenant, Laurentides)

Aussitôt que tu fais face à un employeur qui n'a jamais pris de stagiaire, lui il va aimer ça, que tu lui montres. (Intervenant, Laurentides)

Cette pratique permet de mieux encadrer, voire de former, les employeurs en matière de gestion des ressources humaines, surtout pour les petites et moyennes entreprises qui sont moins outillées ou qui ne disposent pas de département RH. Si certains organismes fournissent des guides ou des fascicules à l'employeur, ils s'assurent généralement de leur transmettre le contenu le plus important à l'oral, conscients que la plupart des employeurs ne liront pas forcément la totalité des documents. Certains employeurs sont d'ailleurs bien contents de recevoir ces outils, car, comme le souligne cet intervenant, « il y en a qui disent qu'ils vont se l'approprier et le réutiliser » (Intervenant, Montréal). D'autres conseillers vont préférer l'aborder de façon plus informelle ou verbale avec l'employeur :

C'est un peu « touchy » je vais dire, de dire : « Comment tu gères tes employés? ». On l'aborde mais, c'est comme de rentrer dans une famille et de dire : « Comment tu éduques tes enfants? ». (Intervenant, Laurentides)

Quoi qu'il en soit, la plupart des organismes vont adapter leurs pratiques en fonction de l'expérience de l'entreprise dans l'accueil de jeunes stagiaires. Ainsi, un employeur habitué à accueillir des stagiaires n'aura pas besoin du même soutien qu'un employeur plus novice, même s'il ne détient pas de procédure écrite ou formelle. Pour les entreprises qui accueillent pour la première fois un stagiaire, cet accompagnement en matière de ressources humaines et d'accueil peut demander un grand investissement en temps de la part de l'organisme.

Par ailleurs, certains intervenants vont préférer accompagner les jeunes qui présentent plus de barrières à l'emploi lors de leur première journée de stage :

Ça a beaucoup changé. Avant, il fallait laisser les gens faire les choses tous seuls, maintenant il faut accompagner les gens sur leur lieux de travail. Quand ils arrivent en entreprise, ils ne sont pas capable de se présenter, car ils sont trop anxieux, trop gênés. On sait que la personne va être compétente, mais pas capable de se vendre. On fait le lien pour passer ça, puis une fois qu'il est intégré, ça va. (Intervenant, Laurentides)

En fonction des besoins du participant, la présence de l'intervenant (lorsque son emploi du temps lui permet) lors de l'accueil permet de sécuriser le jeune et de s'assurer qu'il rencontre son employeur, son superviseur et ses collègues. Pour les jeunes plus autonomes, les intervenants vont quelquefois passer un coup de fil lors de la première journée de stage ou fixer un suivi dans les jours suivants.

2.2 L'intégration dans le milieu de travail

Outre l'accueil, l'intégration dans le milieu de travail constitue un élément clé d'un stage réussi, souvent tributaire des relations avec le patron et les collègues. Selon les intervenants sondés, un employeur ouvert d'esprit, voulant aider et qui maintient un bon contact avec l'organisme facilite grandement cette intégration :

Il faut un employeur qui a un petit côté humain, social. Qui croit en la cause, qui ne voit pas que le côté business, que le côté argent. (Intervenant, Capitale-Nationale)

Pour les jeunes plus vulnérables ou avec des besoins particuliers, les employeurs doivent souvent apprendre à mettre leurs préjugés de côté et à leur donner une véritable chance. Cependant, au-delà du chef d'entreprise, l'équipe de travail doit également être informée et prête à accueillir un stagiaire. Pour les jeunes, l'ambiance de travail et les collègues peuvent faire toute la différence :

Il faut que l'environnement soit bon : tu passes quasiment autant de temps avec eux qu'avec ta famille. (Jeune stagiaire, Montréal)

À ce sujet, plusieurs intervenants ont raconté des expériences où l'équipe de travail n'était même pas au courant de la venue d'un jeune stagiaire, ce qui peut créer des malentendus, voire des conflits entre les employés :

On fait des stages non rémunérés. Tu es stagiaire, tu es non rémunéré, tu y vas avec un objectif potentiel de rétention en emploi. Les autres collègues, ils ne sont pas du tout dans un objectif d'intégration, ils ne l'aident pas du tout dans l'intégration. Ils se disent : « Lui il vient, il travaille, si c'est un professionnel qualifié, il va peut-être me prendre ma job ». (Intervenant, Montréal)

Tous s'entendent pour dire qu'il est donc primordial de bien préparer les autres employés, afin de favoriser une bonne dynamique de travail. Pour ce faire, l'un des employeurs sondés s'assure du caractère consensuel de la décision d'accueillir un stagiaire au sein de l'équipe :

Je fais toujours une rencontre d'équipe. Dans le fond, je n'ai pas beaucoup d'employés : on est 11. Donc c'est assez simple. Je fais toujours une rencontre pour expliquer le cas et que tout le monde soit en accord avec l'embauche et que tout le monde apporte son petit grain de sel pour aider cette personne-là à mieux performer puis à s'en sortir. (Employeur, Laurentides)

En bref, puisque la très grande majorité des jeunes rencontrés accordent une grande importance aux relations humaines dans le cadre de leur stage – et de leur travail, il apparaît nécessaire de considérer l'accueil et l'intégration dans le milieu comme des facteurs facilitant la réussite des stages dans les parcours d'employabilité.

2.3 La formation et les tâches

La dimension formative des stages figure au cœur des préoccupations des jeunes rencontrés. À ce titre, plusieurs programmes de stage, dont la mesure MFOR et les stages rémunérés de la CPMT, offrent une formation qui permet de développer les compétences nécessaires pour intégrer un emploi :

J'avais déjà appliqué pour travailler dans ce domaine-là avant, puis je n'avais pas été accepté. Donc j'ai fait la formation, et après ça, j'ai été en mesure de rentrer dans l'industrie. (Jeune stagiaire, Montréal)

D'une durée de quelques semaines à plusieurs mois, ces formations qualifiantes facilitent donc l'accès à l'emploi des jeunes, surtout s'ils sont peu scolarisés. Dans les autres stages de développement ou de mise en œuvre des compétences, l'aspect formateur demeure malgré tout très important.

Pour de nombreux jeunes, intervenants et employeurs, la réalisation de tâches variées représente l'un des fondements d'un stage réussi :

Plus il va avoir des tâches variées, plus il va toucher plusieurs choses, plus il va développer des compétences, plus il va savoir si c'est quelque chose qui l'intéresse. Et il va avoir plus de bagages pour après ça mieux se vendre en entrevue pour une autre entreprise par exemple. (Intervenant, Laurentides)

Pour certains employeurs qui œuvrent dans des milieux de travail plus répétitifs cependant, des tâches plus redondantes permettent de valider le niveau de persévérance d'une personne et surtout, son degré de compatibilité avec l'emploi proposé :

C'est important de savoir, autant pour eux que pour nous, s'ils ne sont pas capables de faire la même chose pendant plus que deux heures. Pour nous, ce n'est pas un employé qu'on est intéressé à avoir et, pour eux, ce n'est pas un emploi qu'ils sont intéressés à avoir. (Employeur, Mauricie)

Quelques employeurs qui proposent des stages d'observation ou d'exploration notent également qu'il peut être ardu de présenter des tâches variées au stagiaire, surtout s'il n'est présent que sur une brève période. Le défi consiste alors à expliquer l'ensemble du travail accompli dans le cadre d'un emploi, en un court laps de temps.

2.4 La supervision en entreprise

Puisque la supervision permet de favoriser les apprentissages et l'intégration dans le milieu de stage, il est important de choisir le bon superviseur en entreprise, soit un employé souvent décrit comme pédagogue, sympathique et ouvert. Il faut par conséquent éviter que le jeune stagiaire soit supervisé par « n'importe qui », « personne » ou « tout le monde » :

Parce qu'un jeune qui arrive et qui essaie de prendre ses marques a besoin d'avoir comme un mentor qui l'encadre. C'est une référence à une personne dans un environnement qui est tout nouveau pour lui, vers qui il va se tourner pour des questions, des réajustements, mais aussi pour se reconforter, à savoir que ce qu'il est en train de faire c'est bien. (Intervenant, Montréal)

Des fois, la personne connaît bien le travail, sauf que de former quelqu'un, ça ne lui dit rien pantoute. Il y en a qui ne sont pas bons pour expliquer non plus. Donc c'est de choisir la bonne personne, qui va « fitter » avec notre jeune. (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Quand il y a trois ou quatre accompagnateurs dans le milieu pour différentes tâches, ça complexifie le lien de supervision dans le milieu. Surtout si le jeune est facilement désorganisé ou timide. (Intervenant, Laurentides)

À défaut, le jeune stagiaire risque de recevoir des consignes ou de se faire enseigner des façons de faire différentes. Un bon superviseur représente un élément de sécurité et une référence pour le jeune : il est conscient qu'il peut consulter cette personne-ressource au besoin, par exemple lorsqu'il a des questions ou qu'il a terminé une tâche, sans avoir peur de déranger. Cette assise est d'autant plus cruciale pour les jeunes qui vivent des difficultés d'intégration au marché du travail. D'ailleurs, certains répondants ont mentionné qu'ils avaient choisi de faire un stage pour profiter d'un meilleur encadrement, d'une formation plus longue ou d'un jumelage avec un mentor :

J'avais décidé de faire un stage pré-emploi parce qu'avant d'avoir l'emploi, je voulais savoir quand même comment ça fonctionnait. Je ne voulais pas être « pitchée ». [...] La superviseuse était souvent en meeting et si je n'avais pas eu un stage, j'aurais sûrement été « pitchée » comme dans mon ancienne job par contre. Ça a été correct, parce qu'elle s'est sentie obligée. (Jeune stagiaire, Montréal)

Je n'aurais peut-être pas été aussi à l'aise si j'avais été laissée à moi-même puis « Oh, va demander à quelqu'un si tu as besoin d'aide ». Mais non, il y avait quelqu'un exprès pour moi : j'ai apprécié. (Jeune stagiaire, Abitibi-Témiscamingue)

Un stage bien conçu et encadré devrait donc offrir une supervision plus soutenue qu'un emploi régulier, car le jeune se trouve en situation d'apprentissage, souvent dans le cadre d'une première expérience sur le marché du travail ou dans une profession spécifique. Néanmoins, à l'instar des jeunes étudiants rencontrés lors de la première phase de la recherche⁵, ce ne sont pas tous les stagiaires des parcours en employabilité qui ont bénéficié d'une bonne supervision en entreprise :

Le boss était nouveau, puis moi j'étais nouvelle, fait que je devais faire mes affaires par moi-même. C'est comme si je n'avais pas de supervision de personne. J'étais en stage et il y a des matins que j'arrivais puis j'étais perdue. (Jeune stagiaire, Montréal)

Selon de nombreux intervenants, ces situations plus difficiles confirment la nécessité de bien encadrer les employeurs pour l'intégration des stagiaires. Un conseiller souligne d'ailleurs qu'une bonne supervision peut également être bénéfique pour le mentor : « *Tu valorises une personne et en même temps tu en aides une autre* » (Intervenant, Laurentides). Il est donc important que le superviseur soit sensibilisé, voire formé, pour soutenir le jeune stagiaire, notamment en ce qui a trait à la rétroaction, à la gestion de la diversité culturelle (le cas échéant) ainsi qu'à la santé et sécurité au travail.

Rétroaction et reconnaissance

Tel que discuté précédemment, le rapport au travail de la jeune génération peut poser des défis de ressources humaines pour de nombreux employeurs plus âgés, notamment en matière de reconnaissance. Il influe également sur leur besoin de rétroaction, positive tout autant que constructive, une tâche malheureusement redoutée ou négligée par plusieurs gestionnaires :

⁵ Voir RQuODE (2016). *Les jeunes et les stages. Rapport de recherche réalisé pour le compte du Comité consultatif Jeunes.*

Toute la nouvelle génération, ils sont plus axés sur ça. Ils ont besoin de la petite tape dans le dos. Mais les employeurs n'ont pas le temps. À un moment donné, en suivi en emploi, le jeune me dit : « Je ne sais pas si je fais bien ça, je n'ai jamais de commentaires ou quoi que ce soit ». Et l'employeur, il disait : « Écoute bien là, si moi je ne te parle pas, c'est parce que tout va bien ». Mais le jeune ne veut pas entendre ça, il veut entendre qu'il est bon, qu'il est beau et que tout va bien. (Intervenant, Montérégie)

Même si les intervenants tentent à l'occasion de pallier le manque de rétroaction et de reconnaissance de certains employeurs, leurs commentaires constructifs ou positifs n'ont pas le même poids que ceux de l'employeur, car les jeunes souhaitent recevoir une rétroaction de leur patron :

Ça me motive et m'encourage quand j'ai des bons commentaires ou même négatifs, dans le bon sens. (Jeune stagiaire, Laurentides)

Face à un manque d'estime de soi, le fait d'être reconnu par son superviseur ou son employeur ou de se faire féliciter pour le travail accompli peut effectivement faire une grande différence dans le parcours du jeune stagiaire :

La reconnaissance et la considération, c'est vraiment quelque chose d'important. Parce que c'est ça qui fait en sorte que tu prends confiance en toi. Si le patron te dit : « Écoutes, tu as fait un méchant bon coup cette semaine, félicitations ». [...] Il faut faire des critiques constructives sur ce que tu fais, sur comment t'améliorer. Là, c'est intéressant. Autrement, si tu n'as rien pour t'aider à t'améliorer, tu n'avanceras pas. (Jeune stagiaire, Montérégie)

Même quand il y a quelque chose qui ne va pas, je les assoie et je jase avec eux. Puis, je leur dis : « Ça, tu es capable de faire ça, ça aussi. Si tu t'en donnes la peine, je suis certaine que tu es capable de réussir ». Même quand il y a un point négatif, c'est important de le rattacher avec quelque chose qui fonctionne bien. (Employeur, Bas-St-Laurent)

Les encouragements sont bénéfiques pour la motivation, la confiance en soi, la valorisation et le sentiment d'efficacité personnelle. L'identification des zones d'amélioration – « comme à l'école » selon un jeune répondant (Jeune stagiaire, Montréal) – favorise également le développement des compétences lors du stage, mais aussi la découverte de nouvelles habiletés.

Gestion de la diversité culturelle

Malgré toute l'attention dévolue à l'interculturalité en emploi ces dernières années, quelques intervenants œuvrant auprès des jeunes issus de l'immigration ont souligné la gestion problématique de la diversité culturelle dans plusieurs entreprises québécoises :

La majorité des employeurs – peut-être par le fait de ne pas connaître l'autre personne – ont beaucoup de mal ou sont réticents à intégrer une personne dont ils ne connaissent ni les us ni les coutumes. C'est une barrière en soi. La société est de plus en plus multiculturelle. À un moment donné, il y en a qui ont des postes qu'ils n'arrivent pas à combler, disent-ils. D'un autre côté, il y a une main-d'œuvre qui a besoin de travailler, qui est très visible et racisée. Mais les employeurs, surtout les PME, n'ont pas forcément les programmes interculturels pour bien les intégrer et les comprendre, etc. Bien sûr, c'est une responsabilité commune : c'est autant du côté de ce nouvel employé qui vient d'ailleurs de comprendre la société et la culture de l'entreprise, que du côté de l'employeur qui est aussi sensé comprendre à qui il fait affaire. Et pour ça ils ont besoin d'aide. Je pense que c'est un énorme défi. (Intervenant, Capitale-Nationale)

Ce défi de l'intersectionnalité, qui consiste à combiner deux ou plusieurs caractéristiques pouvant entraver l'intégration sur le marché du travail, affecte également les jeunes en situation de handicap, les jeunes autochtones et les jeunes qui détiennent un casier judiciaire.

Santé et sécurité au travail

Sans être un thème omniprésent, les défis liés à la santé et à la sécurité au travail ont été mentionnés à quelques reprises lors des groupes de discussion avec les stagiaires et les intervenants. D'ailleurs, au moins un jeune a affirmé avoir quitté son stage car il ne s'y sentait pas en sécurité sur le plan physique. À cet égard, deux conseillers soulignent qu'il s'agit d'une problématique bien réelle, dans plusieurs milieux de travail :

Si je ne sais pas que ça me prend des bottes à cap d'acier, et qu'on ne m'a pas fourni le matériel, ou qu'il faut que je coupe de la viande et je n'ai pas mon gant de métal, ou que j'utilise un « slicer » et que je n'ai pas mis mon garde... C'est sûr que ce sont toutes des choses que, si tu ne m'as pas montré comme il faut, tu ne m'as pas bien formé ou tu ne m'as pas donné les clés. Des fois, je ne le sais pas, parce que je suis nouvelle ou que je ne sais pas où me le procurer, ou je suis gênée de le demander et je ne veux pas paraître comme « momolle ». (Intervenant, Laurentides)

Ces intervenants recommandent d'offrir des ateliers pour sensibiliser les jeunes et les employeurs à la sécurité au travail, afin de limiter les risques d'accident et de développer de bons réflexes chez les nouveaux travailleurs.

En conclusion, en plus de ces défis RH, de nombreuses entreprises semblent manquer de temps pour bien encadrer le jeune ou pour faire le point avec les organismes :

Des fois, l'employeur n'a pas tant de temps à lui consacrer non plus. L'encadrement n'est pas toujours adapté aux besoins du jeune, on va dire ça comme ça. Des jeunes qui ont parfois besoin d'un peu plus d'encadrement, de pouvoir parler avec l'employeur à chaque jour, pour voir ce qui a bien été ou ce qu'il y a à améliorer. Des fois la formation est rapide un peu. (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Les employeurs doivent par conséquent être sensibilisés au fait que l'intégration en stage ou en emploi d'une personne qui présente certaines difficultés personnelles ou peu d'expérience de travail peut parfois prendre un peu plus de temps et d'efforts. En effet, même si le jeune est bien préparé, les intervenants soulignent que le stage est souvent voué à l'échec si l'employeur ne s'implique pas : « *Si la personne est laissée dans un coin, sans soutien, ça va donner les résultats que ça va donner aussi* » (Intervenant, Laurentides).

2.5 L'accompagnement par un intervenant

Ayant souvent vécus de multiples échecs au cours de leur parcours, de nombreux jeunes plus éloignés du marché du travail ont besoin de vivre une première expérience positive ou de bénéficier d'un accompagnement suffisant pour ne pas tomber dans la généralisation hâtive, le négativisme ou leurs anciennes mauvaises habitudes. Que ce soit des appels téléphoniques hebdomadaires, des suivis mensuels ou encore des visites en entreprise, la nature de l'accompagnement varie d'un jeune à l'autre et d'un organisme à l'autre, en fonction des besoins, du temps et des ressources disponibles. Malgré tout, ce soutien demeure une nécessité, tant pour le jeune que pour l'employeur.

Premièrement, pour le jeune, la présence de « son intervenant » offre la possibilité de poser des questions ou de discuter des situations vécues. Pour les jeunes qui n'ont pas d'expérience d'emploi, il peut y avoir un choc ou un décalage avec leur première impression, ce qui peut affecter leur confiance en soi. Les intervenants sont donc présents pour « *les aider à bien s'intégrer, à faire la part des choses, les encourager aussi à persévérer s'ils sont un peu désenchantés* » (Intervenant, Montréal). Parfois, la visite du conseiller dans le milieu, par exemple pour l'évaluation de

mi-stage, constitue la seule occasion où les jeunes reçoivent de la rétroaction de la part du chef d'entreprise ou du superviseur. De surcroît, le fait de savoir qu'il rencontrera son intervenant à toutes les semaines, ou à toutes les deux semaines, permet de sécuriser le jeune, surtout s'il a un tempérament plus anxieux ou insécure. Cet accompagnement se trouve généralement facilité si un lien de confiance a été établi de façon préalable avec le jeune:

On travaille beaucoup sur les compétences, on prépare leur intégration avant, puis on a développé un lien avec eux significatif, ce qui fait que quand ils sont en milieu de stage, s'il y a un problème ils sont plus ouverts à m'appeler, à me parler. (Intervenant, Montérégie)

Quelques intervenants notent d'ailleurs que la création d'une telle relation est parfois plus facile dans des programmes plus longs (comme les PPE ou Connexion compétences par exemple) que dans le cadre de certains stages rémunérés de la CPMT, où le temps passé avec le jeune avant l'intégration en stage est beaucoup plus court, voire inexistant dans quelques cas. En l'absence de lien, les jeunes n'ont pas nécessairement le réflexe d'appeler leur intervenant en cas de pépin et vont plus souvent quitter leur stage sans donner de nouvelles. La période préparatoire, qui permet aussi de travailler le savoir-être, est donc essentielle.

Deuxièmement, du point de vue de l'employeur, la disponibilité et la présence de l'intervenant offrent également un aspect sécurisant, car le conseiller est là pour répondre aux questions et intervenir en entreprise en cas de besoin :

En fait, souvent l'employeur a besoin d'être rassuré sur le fait que, si jamais il arrive quelque chose et qu'il n'est pas capable d'intervenir avec la nouvelle personne, le conseiller ou la conseillère va pouvoir être là pour donner certains conseils et voir avec lui ce qu'il peut faire dans cette situation. (Intervenant, Montréal)

L'accompagnement, c'est sûr que c'est important aussi. Parce que, des fois, ça va bien et ils ne nous appellent pas, les employeurs. Et on leur dit : « S'il y a quelque chose, appelez-nous ». Et aussitôt qu'il arrive quelque chose, ils ne prennent pas l'habitude de nous appeler. Donc, c'est important qu'on fasse un suivi régulier, même si ça va bien. (Intervenant, Abitibi-Témiscamingue)

Même s'il figure en fin de liste des facteurs importants pour les entreprises dans le sondage, l'accompagnement a été identifié comme un élément facilitant par plusieurs employeurs lors des entrevues individuelles :

On travaille vraiment de concert [avec l'organisme]. Des fois, tu n'as pas envie de rencontrer l'employé pour lui dire : « Faut que tu prennes une douche un petit peu plus souvent ». Des points délicats... On travaille vraiment, vraiment, avec eux. Ils sont accessibles. Ils sont à l'écoute de nos demandes. Ils vont les réaliser tout de suite. (Employeur, Laurentides)

En effet, les employeurs et les autres employés ne sont généralement pas outillés pour faire face aux problématiques vécues par certains jeunes : ils ne peuvent donc pas gérer seuls les difficultés qui peuvent se présenter et n'ont souvent tout simplement pas le temps de s'en occuper. Ils peuvent rapidement se sentir démunis, par exemple devant une problématique de santé mentale, s'ils ne se sentent pas suffisamment soutenus par l'organisme. Ainsi, même s'ils ont un rôle à jouer pour favoriser l'intégration en emploi de ces jeunes, la responsabilité toute entière ne doit pas leur incomber. D'ailleurs, comme l'indique ce conseiller : « Si on n'était pas là, il y a bien des milieux qui n'accepteraient pas de prendre des stagiaires » (Intervenant, Bas-St-Laurent). Au contraire, un accompagnement adapté permet de défaire certains préjugés à l'égard de la jeunesse ou de certaines caractéristiques (comme un statut de réfugié, un casier judiciaire ou un trouble anxieux), et même de créer des liens d'emploi durables.

Cependant, un triple défi se pose en matière d'accompagnement selon les dires des organismes rencontrés. D'une part, même si la plupart des employeurs apprécie généralement le suivi offert par les organismes et s'attendent à ce

qu'ils soient présents tout au long du stage, certains ont plus de difficulté à accepter que les intervenants accompagnent le jeune en entreprise. Plusieurs organismes incluent par conséquent cet aspect dans le contrat de stage signé avec l'employeur et le jeune, pour insister sur le fait qu'ils sont disponibles pendant le stage et qu'ils effectueront (au besoin ou selon un horaire prédéterminé) des suivis avec le jeune et l'entreprise.

D'autre part, et dans le même ordre d'idées, ce ne sont pas tous les jeunes qui désirent être accompagnés lorsqu'ils intègrent un milieu de stage – ou de travail, à plus forte raison :

Je trouve qu'il y a tellement d'attitude de : « Je suis capable, je n'ai besoin de personne ». C'est rare [que j'ai] le feedback : « J'ai besoin d'aide ». Ils ont besoin mais... (Intervenant, Laurentides)

Il faut leur expliquer pourquoi on est là, pourquoi on les accompagne, et pourquoi on les suit. Il y en a qui sont toujours réticents à ça. Il y en a qui sont contents, mais il y en a qui sont moins intéressées par notre accompagnement en stage. (Intervenant, Abitibi-Témiscamingue)

Enfin, le plus grand défi, selon les organismes rencontrés, consiste à jongler avec l'horaire chargé des intervenants et le manque de financement :

Admettons que j'ai un stage qui commence : j'accompagne le jeune la première journée, mais après ça, je n'ai plus le temps de faire le suivi. Même après, je suis toujours plein de bonne volonté, je me dis : « Je vais rappeler pour voir, là le stage doit être fini, voir comment ça a été ». Puis souvent je n'arrive même pas à le faire : c'est un problème au niveau du temps. (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Moi, il y a mon numéro s'il y a un problème, vous pouvez me joindre. Mais je n'ai pas le temps non plus de trop me présenter... (Intervenant, Bas-St-Laurent)

À cet effet, quelques intervenants ont mentionné effectuer leurs suivis avec les jeunes stagiaires en dehors de leurs heures régulières de travail, souvent le soir, par téléphone ou via Facebook. Un conseiller résume bien le point de vue de nombreux intervenants rencontrés :

En stage, l'encadrement, autant du côté jeune que du côté entreprise, je pense que c'est ce qui fait le succès à long terme. On peut placer des jeunes en emploi, on peut laisser la chance à un employeur d'obtenir des candidats, mais je pense que c'est le suivi qui fait la différence. Malheureusement, dans nos organisations, souvent c'est le côté financier qui ne permet pas de faire ce suivi-là. À cause des coupures et tout ça, mais en bout de ligne, c'est ça la clé du succès. (Intervenant, Montérégie)

Les organismes souhaitent donc avoir plus de temps et de moyens financiers pour réaliser les suivis nécessaires, en stage et après la fin du stage. Cette demande est d'ailleurs appuyée par plusieurs jeunes, qui craignent de perdre, dès la fin du stage, le lien de confiance qu'ils ont établi avec leur intervenant pendant leur parcours en employabilité et de ne plus savoir vers qui se tourner en cas de difficultés. Certains ont souligné que la présence de l'intervenant pouvait également faire une différence auprès de l'employeur :

Après un certain temps sans travailler, après huit ans, quand tu retournes sur le marché du travail, c'est sûr que c'est bien d'avoir quelqu'un [de l'organisme] qui est là pour te « backer ». C'est génial, parce que les employeurs, ils ne te feront pas chier. Ils savent que tu as un soutien. Fait qu'ils ne feront pas exprès pour te faire chier. Par contre, à la seconde où ils ne sont plus là, c'est là que ça change. L'employeur dit : « Tu te conformes, tu fermes ta gueule et sinon, tu te prends une barre ». Et c'est ça qui est triste avec l'employeur : il n'y a plus de chance, tu es déjà à ta dernière prise. (Jeune stagiaire, Montérégie)

Puisque de nombreux jeunes à la recherche d'un emploi présentent des difficultés d'intégration et d'adaptation, il est primordial de leur offrir un accompagnement soutenu, personnalisé et adapté à leurs besoins. Ce soutien devrait également se prolonger au-delà du stage ou de la subvention salariale, pour favoriser la rétention en emploi. À ce titre, plusieurs intervenants ont souhaité que le Groupe 4 (Mesure d'accompagnement en emploi) financé par Emploi-Québec soit plus facilement accessible et généralisé à l'ensemble des programmes.

2.6 La durée du stage

Pour mieux répondre aux besoins des jeunes éloignés du marché du travail, il serait parfois souhaitable d'allonger la durée d'un stage pour permettre une intégration ou un retour progressif (à temps partiel) des jeunes en emploi. Cependant, une telle flexibilité n'est pas toujours possible, notamment avec certains programmes d'Emploi-Québec (SAE et PPE) qui n'allouent que quatre semaines de stage au maximum. Pourtant, de nombreux conseillers soulignent qu'il est important de procéder de façon graduelle avec les jeunes plus éloignés du marché du travail :

C'est une clientèle qui n'a rien fait depuis six mois. Fait qu'on ne les envoie pas cinq jours/semaine. Ce serait un échec. Alors on y va graduellement : un jour, puis deux, puis trois... (Intervenant, Capitale-Nationale)

Aussi, si le premier stage ne convient pas, il est possible d'effectuer d'autres stages ailleurs : toutefois, cette approche graduelle, combinée à la recherche d'une diversité de milieux de stage, épuise rapidement la banque de quatre semaines offertes. Certains ont mentionné la possibilité de s'entendre avec les agents du Centre local d'emploi (pour les programmes financés par Emploi-Québec) afin de prolonger le stage, signalant toutefois que ces démarches demandent du temps et ne reçoivent pas toujours une réponse positive. Ils suggèrent donc d'allouer un nombre de journées de stage plutôt qu'un nombre de semaines.

Les stages de courte durée posent également des défis pour les entreprises, qui souhaiteraient parfois garder le stagiaire plus longtemps pour pouvoir observer toutes les caractéristiques professionnelles du jeune :

Admettons que notre jeune ne fait que deux jours par semaine. À la fin du stage, quand on demande [à l'employeur] : « Est-ce que vous pensez que c'est quelqu'un qui pourrait être "embauchable" sur le marché du travail », il nous répond : « Je n'ai pas assez d'heures pour te le dire ». On se retrouve face à un autre problème : on a fait ça pour que l'employeur puisse donner des références, mais il n'est pas en mesure de le faire, car il ne l'a pas assez vu travailler. C'est contraignant. (Intervenant, Capitale-Nationale)

Par conséquent, les employeurs ne sont pas toujours en mesure de bien évaluer les compétences et habiletés du stagiaire, surtout s'il n'a fait que quelques heures par semaine pendant quatre semaines.

Bien qu'elle devrait être plus flexible, cette limite temporelle sert toutefois à limiter les abus potentiels, car, comme le soulignent ces conseillers :

Ce n'est pas du cheap labor! (Intervenant, Bas-St-Laurent)

On ne veut pas que ça remplace un emploi, que ça remplace un salarié. (Intervenant, Laurentides)

À ce titre, quelques intervenants ont souligné avoir déjà refusé de prolonger le stage non rémunéré d'un jeune, voyant que l'entreprise souhaitait prolonger ses services gratuits plutôt que de l'embaucher immédiatement. Cependant, les organismes sont en mesure d'évaluer si une prolongation serait bénéfique ou non pour le jeune. Dans le même ordre d'idées, les intervenants indiquent qu'il est important de ne pas rendre les stages obligatoires dans tous les

programmes (notamment les SAE et les PPE), car ce ne sont pas tous les jeunes qui sont prêts à vivre leur première expérience du marché du travail, même dans le cadre d'un stage. Ces propos sont d'ailleurs corroborés par les employeurs qui ne souhaitent pas recevoir des jeunes peu motivés, qui effectuent un stage simplement pour répondre à une quelconque obligation.

2.7 Le soutien financier

Dans le cadre d'un stage, un soutien financier est parfois prévu pour le stagiaire et/ou l'employeur : il peut s'agir d'une allocation ou d'un salaire pour les jeunes, et d'une subvention salariale pour l'entreprise. Dans bien des cas, l'octroi d'un soutien financier dépend du type de programme, du potentiel d'emploi par la suite, tant pour les jeunes que pour les entreprises, de même que de leur situation financière respective.

Allocation ou salaire pour les jeunes stagiaires

Plusieurs intervenants rencontrés ont souligné la grande précarité financière des jeunes, une situation corroborée par quelques jeunes répondants :

Puis la rémunération, qu'on le veuille ou pas, il y en a beaucoup qui sont pressés, qui sont dans l'urgence d'avoir de l'argent parce qu'ils ont des dettes. « J'ai des comptes à payer, ça ne va pas bien, je n'ai pas vraiment de formation, j'ai besoin d'argent... ». Je pense que la rémunération peut être vraiment intéressante quand ils font un stage. Et les jeunes qui vont être rémunérés pendant leur recherche d'emploi vont être plus motivés parce qu'ils sentent un peu moins de pression et d'urgence, vu qu'ils ont au moins un soutien. (Intervenant, Laurentides)

Tu n'as jamais vraiment travaillé de ta vie et tu es tout seul au monde. Comment tu veux t'en sortir si tu n'as pas vraiment quelque chose qui va te donner un coup de main pour t'emmener à un autre niveau. Tu vas tout le temps rester au même niveau et c'est ça qui est triste. Parce que le jeune qui va tout le temps essayer de s'en sortir, qu'est-ce que tu veux qui fasse. C'est 678 (sic) l'aide sociale par mois. [...] Et nos besoins principaux, on n'est même pas capable de les remplir, veut, veut pas, parce qu'on n'a pas assez d'argent. Il faut vraiment qu'on gère notre budget à la « cenne » près. Tu es tout le temps mal pris, il y a tout le temps un problème. Et si tu n'as pas personne, et que tu es vraiment mal pris, bah malheureusement c'est là que ça te retarde et que tu as de la misère à te placer. Point final. (Jeune stagiaire, Montérégie)

Cette situation n'est pas propice pour que les jeunes se préparent adéquatement à effectuer un stage et à entrer sur le marché du travail. Cela peut même les dissuader d'accepter un stage non rémunéré qui pourrait déboucher sur un emploi durable, car certains jeunes ont besoin de travailler dans l'immédiat et vont donc multiplier les emplois précaires. Cet empressement à trouver un emploi diffère en fonction du degré de responsabilités des jeunes, notamment s'ils ont un appartement à payer ou des enfants à charge, et de leur statut financier.

D'une part, les jeunes qui reçoivent des prestations d'aide sociale ou d'assurance-emploi veulent être sûrs qu'ils ne seront pas pénalisés en période de stage. Si leurs prestations sont coupées, les jeunes retombent rapidement dans une logique de survie, en se concentrant sur leurs problèmes d'argent et en délaissant leur recherche d'emploi. Plusieurs jeunes prestataires sont tellement serrés financièrement qu'ils vont retarder leur recherche d'emploi pour attendre leur chèque mensuel. D'autres vont même refuser un emploi ou penser quitter leur tout nouveau travail, car leurs besoins financiers ne peuvent patienter jusqu'à leur première paie, dans trois ou quatre semaines :

On a un jeune qui s'est trouvé un emploi, mais entre le moment où il a eu sa première paye et le moment où il a quitté le projet, il y a eu comme un vide d'argent et le premier du mois est arrivé, fait qu'il m'a

téléphoné : « Mais là qu'est-ce que je vais faire? Je pensais que j'avais une paie là, mais ça va arriver que la semaine prochaine ! » [...] Ça l'a vraiment fait capoter : il a manqué lâcher son emploi. Il a fallu vraiment le pousser. On lui a dit : « Tu vas trouver de l'argent, ou tu vas juste retarder ton paiement de loyer pour pouvoir attendre ta paie. Tu travailles, tu vas en avoir une paie. » Dans le système d'aide sociale, c'est un bogue. On veut les remettre en emploi, mais ça leur prend de l'argent en attendant qu'ils aient leur première paie. Quitte à le rembourser après, mais... Quand ils coupent les prestations parce que la personne est en emploi, c'est un bogue. (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Certains intervenants recommandent donc l'instauration d'une « période de grâce » qui permettrait de maintenir les prestations jusqu'à l'arrivée de la première paie et d'éviter que les jeunes refusent un emploi par peur de manquer d'argent. En outre, plusieurs conseillers et jeunes répondants ont noté que l'allocation journalière ou hebdomadaire et le remboursement des frais de transport ou de garde qui s'ajoutent parfois à leurs prestations de base (par exemple pour les mesures SAE et PPE d'Emploi-Québec) ne parvient pas toujours à couvrir les coûts supplémentaires engendrés par leur stage (tels que l'habillement, le transport ou les repas) et peuvent être difficiles à obtenir.

D'autre part, pour les jeunes sans soutien financier, la perspective d'un stage non rémunéré n'est guère encourageante. Elle est même plutôt dissuasive dans certains cas :

T'intégrer dans un milieu si tu n'as pas de salaire, tu n'as pas d'aide sociale, tu n'as pas de chômage, il y a zéro revenu, à un moment donné, ce n'est pas trop vendeur. (Intervenant, Montérégie)

Plusieurs intervenants recommandent donc d'octroyer une allocation de stage aux jeunes sans revenu :

Tu es sans revenu, on va t'amener vers un stage, le stage tu as une allocation puis après ça on t'amène en emploi, et là tu vas avoir une paye. Ça fait une espèce de graduation. (Intervenant, Abitibi-Témiscamingue)

De plus, ils suggèrent d'alléger les démarches administratives requises (une preuve de faible revenu est nécessaire pour les sans chèque) pour obtenir l'allocation de 9 \$ par jour pendant le parcours en employabilité : « C'est quasiment le rapport d'impôts à donner, pour 9 dollars » (Intervenant, Abitibi-Témiscamingue).

Par ailleurs, tel que mentionné dans l'inventaire des programmes et mesures de stages réalisé au printemps 2017⁶, la rémunération fournie au stagiaire varie selon les programmes. À titre d'exemple, le jeune reçoit un salaire lors qu'il prend part à un stage rémunéré de la CPMT ou réalise un parcours dans une entreprise d'insertion :

Ils viennent chercher un emploi, ils ont un statut de salarié, ils ne sont pas des participants, pas des usagers, pas des clients : ce sont des salariés. Tout l'aspect symbolique de contribuer à la société est abordé : pourquoi on paye des impôts... Fait que le statut de salarié évidemment pour l'argent, mais pour le côté symbolique d'utilité sociale est très important à notre sens pour l'intégration sociale. (Intervenant, Montréal)

Dans plusieurs autres mesures, le jeune n'est pas admissible à recevoir un salaire (ni ses retombées symboliques) pendant le stage. Ces différences de rémunération sont susceptibles d'occasionner des iniquités entre les jeunes participants. D'ailleurs, à la question « Que pouvons-nous faire pour améliorer les stages ? », les jeunes répondent :

Nous payer. Pas forcément un vrai salaire, mais juste un petit quelque chose, ça peut motiver une personne je trouve. (Jeune stagiaire, Laurentides)

⁶ Voir RQuODE (2017). *Inventaire des programmes et mesures de stage pour les jeunes éloignés du marché du travail. Pour le compte du Comité consultatif Jeunes.*

Ce qui pourrait aider, c'est de faire des stages rémunérés. Ça, ça motive. Une allocation de plus. Puis que le jeune n'ait pas le choix d'aller. S'il ne se présente pas, il est coupé, comme une vrai job sans le vrai salaire. Ça va les motiver et les préparer à savoir c'est quoi les conséquences. (Jeune stagiaire, Bas-Saint-Laurent)

Les conseillers rencontrés le confirment : les jeunes sont plus motivés lorsque leur stage est rémunéré ou lorsqu'ils reçoivent au minimum des prestations d'assistance financière :

S'il n'y a aucune rémunération, le stage ne donne rien : ils veulent tout de suite aller travailler. Et ils tombent dans le piège, qui est que : si tu vas travailler dans un emploi qui est non qualifié ou pas en lien avec tes compétences, tu t'éloignes de plus en plus de ton objectif. Pour moi, la rémunération reste un facteur important mais qui n'est pas toujours possible. (Intervenant, Capitale-Nationale)

En somme, quel que soit leur statut, les jeunes bénéficieraient grandement de l'octroi d'un soutien financier lors d'un stage, afin de pallier leurs difficultés financières et d'augmenter leur motivation.

Subvention pour les entreprises

Les subventions salariales offertes aux entreprises varient également selon le type de programmes. Par exemple, les employeurs peuvent recevoir 50 % du salaire horaire réel (jusqu'à concurrence de 20 \$ de l'heure) dans le cadre des stages rémunérés de la CPMT (d'une durée maximale de 26 semaines). Au contraire, aucune compensation financière n'est allouée à l'entreprise dans le cadre des mesures SAE, dont les stages peuvent aller jusqu'à quatre semaines.

Pourtant, selon les personnes sondées dans le cadre de cette étude, plusieurs employeurs tendant à se montrer plus ouverts et plus enthousiastes à l'idée d'accueillir un stagiaire qui est moins formé, qui présente certaines contraintes à l'emploi ou qui n'a pas l'expérience exigée au départ s'ils reçoivent un dédommagement financier pour compenser cette productivité moindre :

Le soutien financier, dans certains cas, il est essentiel, parce que charge égale = capacité égale. Donc quand on arrive avec des stages qui n'offrent pas de subvention et qu'on a des clients problématiques, mon dieu que c'est difficile. Tu as beau avoir de bons employeurs, mais des fois il y a une équipe derrière lui et il faut que ça roule. Les gérants de départements, boulangerie, pâtisserie, ils veulent que ça bouge, ils ne sont pas là juste pour tes beaux yeux. C'est rendu très exigeant dans le milieu du travail. (Intervenant, Montérégie)

J'ai une petite âme de sauveur, mais mon âme de sauveur à un portefeuille à gérer. Sans ça, je serais moins porté vers des projets comme ça parce qu'il y a énormément de temps qu'on investit dans la formation. Je prends celle qui commence mardi en esthétique. Elle a zéro, zéro, zéro bagage. Pas avoir de subvention, j'irais chercher quelqu'un qui a de l'expérience, c'est sûr et certain (Employeur, Laurentides)

La subvention salariale permet par conséquent d'absorber une partie des coûts (en ressources et en temps) occasionnés par la formation de cette personne, notamment la supervision par le mentor en entreprise.

Par ailleurs, le soutien financier constitue aussi un incitatif majeur pour les petites et moyennes entreprises ou les organismes à but non lucratif (OBNL) qui n'ont pas toujours les fonds nécessaires pour embaucher ou former de nouveaux employés :

C'est sûr que, pour nous, on est toujours serré dans nos budgets. Le fait d'avoir une aide financière, c'est la moitié de notre réussite de l'année. (Employeur, Bas-St-Laurent)

Les subventions salariales permettent alors d'ouvrir un nouveau poste dans l'organisation et de compenser la période de formation. Malgré tout, même sans soutien financier, de nombreuses entreprises acceptent d'accueillir et d'intégrer dans leur équipe des stagiaires. Contrairement aux résultats du sondage, plusieurs employeurs interviewés disent avoir un « côté social » et « vouloir aider », et affirment que la rémunération n'est pas primordiale :

Pour moi, c'est vraiment plus une fierté de dire qu'on travaille avec un organisme communautaire, pour lui permettre d'aider des jeunes à reprendre le marché du travail. De me dire que j'ai un peu aidé là-dedans, de permettre à ces jeunes-là de retourner sur le marché du travail ou d'y accéder, point. Beaucoup plus [qu'une question] économique, de gain de capital machin ou de chèque gouvernemental.
(Employeur, Montréal)

Ainsi, même s'il n'est pas obligatoire pour la totalité des employeurs, le soutien financier conditionne généralement la disposition des entreprises à accueillir de jeunes stagiaires ainsi que leur capacité à dédier du temps pour la supervision et la formation.

Soutien pour l'achat de matériel

Qu'un soutien financier sous forme de salaire ou d'allocation soit ou non versé aux jeunes stagiaires, il serait pertinent de prévoir au minimum du financement pour l'achat ou la location du matériel de travail (par exemple, l'équipement de sécurité, une tenue et des outils adaptés à l'environnement de travail, etc.). En effet, déboursier de l'argent pour le matériel nécessaire représente un investissement important pour les jeunes, d'autant plus si le stage ne dure que quelques jours ou semaines :

Quand tu fais des stages parfois, il faut que tu t'achètes des choses. Du coup, tu fais un stage en pensant que tu pourrais te faire engager, puis il faut que t'achètes tes souliers, ce n'était pas prévu... Surtout si tu ne continues pas après. (Jeune stagiaire, Bas-Saint-Laurent)

Ce besoin est d'ailleurs reconnu par les employeurs, qui peuvent parfois fournir le matériel requis s'il s'agit d'un stage de très courte durée ou qui suggèrent que l'organisme obtienne un financement pour soutenir le jeune :

Ce qui serait facilitant, ce serait que [l'organisme] ait un budget pour le stagiaire lui-même, pas pour le donner à nous, mais lui donner à lui. Exemple : pour se procurer une tenue de travail. Ou, peut-être un prêt? Parce que, des fois, les jeunes arrivent et ils n'ont pas nécessairement d'équipement pour travailler dans des entrepôts. (Employeur, Mauricie)

Dans le cadre de certains projets spéciaux avec un financement distinct, quelques organismes ont acheté du matériel afin de pouvoir le prêter aux jeunes qui effectuent des stages de courte durée. Néanmoins, la majorité des programmes et mesures actuels (à l'exception notamment des stages rémunérés de la CPMT) ne permettent pas de financer l'achat d'équipement pour les stagiaires.

Somme toute, quelles qu'en soient les modalités, le soutien financier constitue l'un des éléments clés de la réussite d'un stage selon plusieurs répondants, tant pour les jeunes (via une allocation, un salaire ou un soutien pour l'achat d'équipements) que les entreprises. Il s'ajoute ainsi aux autres conditions qui favorisent le succès d'un stage pour toutes les parties prenantes, dont l'accueil, l'intégration, la formation, la supervision et l'accompagnement. Or, la réussite d'un stage ne s'arrête pas à la fin de ce dernier : d'autres éléments doivent être mis en place après le stage pour clore cette période d'apprentissage et encourager la poursuite du développement des compétences ou le maintien en emploi, selon le cas.

3. APRÈS LE STAGE

Qu'il soit réalisé dans l'objectif de décrocher un emploi durable, d'acquérir des habiletés techniques, de développer des compétences personnelles ou de valider un choix de carrière, le stage doit généralement être suivi de certaines activités pour en maximiser les bénéfices pour chacune des parties prenantes. L'évaluation du stage, le maintien en emploi (le cas échéant) et la préservation du lien avec les entreprises représentent des activités post-stage importantes selon les personnes consultées.

3.1 L'évaluation

L'évaluation comporte, selon plusieurs, deux dimensions importantes, soit l'autoévaluation du jeune ainsi que le point de vue de l'employeur ou du superviseur. Ces deux formes d'évaluation permettent d'identifier les habiletés acquises et celles qui doivent encore être travaillées, notamment en ce qui a trait au savoir, au savoir-être et au savoir-faire, et d'assurer par la suite les suivis nécessaires avec le jeune afin de poursuivre son cheminement. La fréquence des évaluations varie également selon la durée du stage : à ce titre, de nombreux stages qui s'échelonnent sur plus de quatre semaines incluent une évaluation à la mi-parcours ainsi qu'à la fin du stage.

Dans un premier temps, les jeunes doivent parfois compléter leur autoévaluation, pour comparer leurs perceptions avec celles du superviseur en entreprise. À cet effet, certains organismes préfèrent employer le terme « bilan de compétence » pour des jeunes qui n'ont pas une bonne expérience du système scolaire traditionnel. Dans un deuxième temps, les employeurs sont appelés à remplir une grille similaire, pour évaluer à leur tour les compétences du stagiaire. Plusieurs organismes vont préférer, lorsque le temps le permet, organiser une rencontre tripartite entre le jeune, le superviseur et le conseiller, pour échanger sur les succès rencontrés et discuter des possibles zones d'amélioration.

En toutes circonstances, les intervenants confirment qu'il est important de garder le processus le plus simple possible et d'éviter la paperasse inutile, tant pour les jeunes que pour les employeurs.

Si c'est trop compliqué, ils n'aiment pas. S'il y a trop de papiers, ils n'aiment pas ça, ils laissent tomber.
(Intervenant, Laurentides)

Il est également important de noter que tous les stages ne comportent pas nécessairement une dimension évaluative : les stages d'observation, par exemple, seront généralement suivis d'un bref bilan entre le stagiaire et le conseiller, et non d'une évaluation formelle, puisque le jeune n'a pas eu à accomplir de tâches spécifiques ou à démontrer ses habiletés. Quelques conseillers ont également signalé qu'ils préféreraient réaliser une évaluation plus informelle, souvent par téléphone, si le stage s'échelonnait sur moins de deux semaines.

3.2 Le maintien en emploi

Le maintien en emploi constitue l'un des principaux défis qui se posent après la fin du stage, tant pour le jeune que pour l'employeur :

Le défi – et c'est ce que je dis aussi à [l'organisme] – ce n'est pas tant de les rentrer, que d'être capable de les assurer de persister avec nous, d'être durables avec nous. Souvent, dans les organismes, ce sont des jeunes qui ont un bagage qui est plus... pas qu'il est pesant, mais il est beaucoup plus lourd que d'autres. Donc, d'être capable d'endurer le 8 à 5, le suivi, pour eux souvent, ça peut être difficile. Donc de les garder au-delà de deux ans, c'est plus difficile. (Employeur, Montréal)

Quelques employeurs qui souhaitaient embaucher le jeune à la suite de son stage ont noté qu'il n'était pas nécessairement prêt ou motivé à intégrer le marché du travail immédiatement :

Le premier, ça fonctionnait bien. Quand il était présent. C'est ce qui a mis fin à son aventure avec nous parce qu'il avait un taux d'assiduité qui était très mauvais. C'était un petit gars qui partait de loin. Dans le fond, on pensait le sauver, mais, malheureusement, même si on a travaillé très, très fort avec l'emploi, on l'a échappé. (Employeur, Laurentides)

Certains employeurs vont préférer rompre leur lien professionnel avec le jeune dès la fin du stage (ou même en cours de stage), entre autres parce qu'ils craignent un impact négatif sur leur productivité ou encore parce qu'ils redoutent de ne pas pouvoir encadrer seuls un jeune qui présente certaines difficultés liées à l'emploi. À cet effet, plusieurs conseillers ont souligné qu'il serait souhaitable de continuer d'offrir un accompagnement personnalisé aux entreprises après le stage d'intégration en emploi, afin que le jeune et l'employeur se sentent plus épaulés pendant cette période de transition entre le stage et le statut d'employé.

3.3 Le lien avec les entreprises

La participation des entreprises représente un défi constant pour les organismes et les jeunes à la recherche de stages. Si, dans certains programmes (dont quelques MFOR et dans le cadre des stages rémunérés de la CPMT), les employeurs sont impliqués dès la sélection et le recrutement des candidats stagiaires, pour beaucoup, le stagiaire peut arriver dans l'entreprise de façon plus ou moins soudaine, en fonction des disponibilités de chacun.

Pour les organismes, le premier défi est souvent de se faire connaître par les entreprises de leur région. À cet effet, quelques conseillers ont souligné qu'ils doivent régulièrement expliquer la distinction entre un organisme en employabilité et une agence de placement de personnel. Puisque les entreprises méconnaissent les services offerts par les organismes, les intervenants doivent constamment les sensibiliser au soutien qui peut leur être accordé dans leur processus de recrutement et d'intégration, de même qu'à la composition de leur clientèle. Une fois ce lien établi, ils doivent préserver leur réputation auprès des entreprises, afin de continuer d'offrir une diversité d'environnements de stage surtout dans les petits milieux où le nombre d'employeurs est limité :

On n'enverra pas quelqu'un qu'on n'a pas vraiment saisi : il faut être sûr de notre participant avant, pour qu'on ne perde pas le milieu de stage. Ils [les employeurs] ont une mémoire collective, ils s'en rappellent. Puis l'image dont ils se rappellent c'est [l'organisme] : ce n'est pas le jeune qu'on a envoyé qui a fait telles affaires, c'est [l'organisme]. Ce qui fait qu'après ça, il faut pédaler royalement. (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Parce que brûler nos employeurs, à un moment donné, notre nom, il est vite fait. Dans les petits villages, tu vas être étiqueté. Des fois, je contacte les employeurs et ils me disent : « Oui, mais là, est-ce que ce sont des jeunes à problèmes? » (Intervenant, Montérégie)

En plus de conserver une « bonne réputation » dans leur communauté, les organismes doivent également s'assurer de maintenir leurs liens avec les entreprises au fil du temps. Pour y arriver, de plus en plus d'organismes – surtout dans les plus grosses structures – se dotent d'un agent de liaison avec les entreprises, dont la tâche principale consiste à établir et à maintenir des relations d'affaires avec les employeurs de la région (voir Encadré 4). Ils profitent également des salons de l'emploi et des activités des Chambres de commerce locales pour se présenter aux employeurs. De façon plus proactive, plusieurs vont inviter des employeurs à venir discuter avec les clients de l'organisme, par exemple dans le cadre d'une causerie ou d'un petit-déjeuner :

C'est un employeur qui vient présenter son entreprise et les types de postes qu'il a, ce à quoi il s'attend, comment on peut aller postuler chez lui. Il dit à quoi il s'attend quand il rencontre quelqu'un qui vient poser son CV, ce qu'il regarde. [...] Puis en même temps, ce que ça amène au niveau de la clientèle, c'est que pour les jeunes ou les gens qui n'ont pas d'expérience, c'est assez stressant d'aller porter un CV, d'aller voir l'employeur et tout ça. Et là, on le fait tellement de façon informelle [lors de la] causerie : on est libre de s'exprimer, de poser les questions qu'on veut sans être jugé. (Intervenant, Laurentides)

Pour entretenir ce lien précieux, des organismes affichent dorénavant les offres d'emploi sur leur site Web, en proposant également leur soutien pour la rédaction de la description de poste, la présélection des candidats ou les entrevues. D'autres encore vont créer une banque de courriels d'employeurs, afin de les tenir informés des activités de l'organisme (par exemple par le biais d'une infolettre périodique, à tous les mois ou aux deux mois), de les sonder sur leurs besoins de main-d'œuvre et même de souligner leur anniversaire le temps venu.

ENCADRÉ 4 – EXEMPLE DE STRATÉGIE POUR DÉVELOPPER ET MAINTENIR LE LIEN AVEC LES ENTREPRISES

Parmi les organismes rencontrés, plusieurs disposent maintenant d'une ressource dédiée pour les employeurs, afin notamment de faire connaître les services offerts, de s'informer de façon régulière sur leurs besoins de travailleurs et de faire le pont entre les participants et les entreprises. La présence régulière d'un intervenant sur le terrain, en contact avec les entreprises, entraîne des résultats probants selon les conseillers. Parmi les bénéfices énumérés, ils notent que cette approche centralisée est généralement gage de simplicité et de stabilité :

C'est la personne qui va trouver nos stages, faire signer nos ententes, travailler avec l'employeur, c'est vraiment une arme précieuse. C'est elle qui gère notre réseau de 200 contacts, 200 employeurs. C'est elle qui gère tout ça, pour éviter qu'on soit huit à appeler le même employeur pour un stage. Elle sait où il y a eu des jeunes pour pas tanner toujours les même entreprises, c'est elle qui garde le lien avec tous les employeurs. C'est très efficace. (Intervenant, Bas-St-Laurent)

Les employeurs en viennent à bien connaître cette personne-ressource et à développer le réflexe de la contacter lorsqu'ils ont un poste à combler ou un défi en matière de ressources humaines. Malgré la différence positive en termes de résultats, certains intervenants notent que le financement n'est pas toujours suffisant pour entretenir ce lien avec les employeurs.

Cette préoccupation se retrouve également du côté de certains employeurs, qui aimeraient créer plus de partenariats avec les organismes en employabilité, afin de faire davantage connaître les possibilités d'emploi offertes au sein de leur établissement :

Il y a vraiment une multitude de facettes auxquelles on ne pense pas forcément quand on pense à un hôpital. Donc de permettre aux organismes [en employabilité] d'avoir cette vision-là des différentes possibilités d'emploi, d'employés, de spécialités qui existent dans l'organisation, afin de leur permettre d'orienter les personnes le mieux possible. (Employeur, Montréal)

Bien que nécessaires à la réussite des parcours en employabilité et à l'intégration durable des jeunes en emploi, la création et le maintien de telles collaborations entre les organismes et les entreprises locales requièrent un important investissement en termes de temps et de ressources. Tel que mentionné précédemment, plusieurs conseillers ont suggéré de tenir compte des efforts déployés pour le démarchage des entreprises dans le financement des programmes qui proposent ou encouragent la réalisation de stages en milieu de travail.

En définitive, ces activités post-stage permettent de bien « boucler la boucle », en s'assurant, d'une part, que le jeune poursuive son développement, peu importe s'il continue son parcours en employabilité ou s'il joint les rangs de l'entreprise comme employé, et d'autre part, que l'entreprise soit satisfaite des retombées du stage et demeure ouverte à accueillir d'autres jeunes dans son milieu de travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

S'ils désirent puiser dans les bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail pour combler leurs besoins de travailleurs, les entreprises se doivent d'ajuster leurs attentes et leurs pratiques d'embauche en conséquence. Il est nécessaire qu'ils s'adaptent à la nouvelle génération d'une part, mais aussi aux difficultés des jeunes (ou autres clientèles) qui présentent plus de barrières à l'emploi. En ce sens, le stage peut représenter un excellent tremplin vers l'emploi, permettant aux employeurs de faire des essais avec de jeunes travailleurs, sans engagement, et aux jeunes de valider leur intérêt pour un poste ou un milieu de travail. Pour ce faire, les stages doivent néanmoins répondre à certaines conditions, tant en ce qui a trait à leur préparation, à leur réalisation et aux suivis postérieurs. De la recherche du milieu de stage à l'évaluation finale des compétences développées, en passant par la signature du contrat, l'accueil et l'intégration du stagiaire, la formation, la supervision en entreprise et l'accompagnement psychosocial, le succès d'un stage est tributaire de l'implication de chacune des parties prenantes.

À cet effet, les répondants rencontrés ont mis en lumière la nécessité de valoriser davantage les stages, aux yeux des jeunes et surtout des employeurs :

Quand on fait leur CV souvent, on leur demande : « Est ce que tu as des expériences de travail ? ». « Non, j'ai juste des stages ». Ce n'est pas juste des stages, ce sont des expériences. C'est banalisé comme si ça ne valait pas autant. Je trouve qu'il y a comme une image à redorer. Il y a des belles campagnes pour les stages à l'étranger : on devrait avoir une campagne pour les stages ici. (Intervenant, Montérégie)

Peut-être au niveau de la visibilité auprès des employeurs : qu'ils voient plus le potentiel, qu'ils soient au courant des possibilités de stage, qu'il y ait plus d'ouverture des employeurs. Parce que c'est l'une des grosses limites qu'on a : ils ne savent pas ou ne prennent pas en considération. (Intervenant, Laurentides)

Plusieurs jeunes abondent d'ailleurs dans le même sens :

Moi, à la base, quand je suis arrivée [dans l'organisme], je ne savais pas qu'on pouvait faire des stages. C'est peut être juste moi, mais peut-être de dire aux participants qu'ils ont cette possibilité- là. Après comme je dis, c'est peut être juste moi. Mais j'ai trouvé ça intéressant. J'aurais aimé le savoir parce que justement, ça m'a aidé dans mon choix de carrière. (Jeune stagiaire, Abitibi-Témiscamingue)

Il est donc important d'accroître la promotion des stages auprès des jeunes et des employeurs, afin d'en faire connaître les retombées pour chaque acteur. Selon plusieurs conseillers, cette démarche devrait d'ailleurs s'inscrire dans une campagne de sensibilisation plus large sur les services offerts par les organismes en employabilité, afin que les individus à la recherche d'un emploi et les entreprises sachent qu'un soutien peut leur être apporté dans leur localité. Cette volonté de promouvoir davantage les services des organismes est également soutenue par les jeunes sondés et rencontrés, car plusieurs ont affirmé avoir découvert « par hasard » qu'ils avaient accès à une telle aide professionnelle pour leur intégration sur le marché du travail, ajoutant parfois qu'ils auraient aimé le savoir plus tôt.

En bref, pour que le stage représente un véritable vecteur d'intégration en emploi pour les jeunes plus vulnérables ou avec des besoins particuliers, il apparaît essentiel que les programmes et mesures d'aide à l'emploi financés par les deux paliers de gouvernement s'adaptent aux nouvelles réalités du marché du travail, notamment en ce qui concerne l'alourdissement des barrières des individus en recherche d'emploi et le besoin de main-d'œuvre qualifiée des entreprises québécoises.