

# **Étude exploratoire sur les pratiques associées à la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) destinée aux individus**

## **Volet II : Les discours des chargés d'accompagnement**

Réalisé par

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

**Beaudoin Raymonde**, conseillère en évaluation, Direction de l'évaluation, MESS

**Normand Luc**, Direction des mesures et des services aux individus, Emploi-Québec

**Turcotte Daniel**, professeur à l'École de service social de l'Université Laval

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

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

Avril 2013

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

**Mise en page : Isabelle Charette**

**Cette recherche a été réalisée grâce à une subvention de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC-Innovations, travail et emploi) et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).**

**Les chercheurs tiennent à souligner la contribution des responsables de la mesure de formation (MFOR) – volet individus des régions du Grand Montréal, de la Mauricie et de la Capitale-Nationale qui ont participé à la conduite et la réalisation de cette recherche, soient mesdames Carole O'Connor et Linda Paquin ainsi que monsieur Benoît Lavoie. Leurs commentaires ont été d'une grande utilité, à la fois pour valider la démarche et pour enrichir la compréhension des phénomènes observés sur le terrain.**

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

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

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

**ISBN : 978-2-89497-097-3  
Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2013  
Bibliothèque nationale du Québec**

# Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. SOMMAIRE EXÉCUTIF.....</b>	<b>3</b>
<b>2. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>9</b>
2.1 Les connaissances sur les programmes et mesures centrées sur la formation.....	11
2.2 Les connaissances sur l'accompagnement des clientèles inscrites aux services publics de l'emploi.....	14
2.3 La méthode de recherche .....	17
<b>3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>19</b>
3.1 L'admission à la mesure de formation .....	19
3.1.1 L'enjeu de la marge de manœuvre.....	21
3.1.2 L'enjeu de la réussite académique.....	23
3.2 Le suivi et l'accompagnement social au sein de la mesure.....	23
3.2.1 La gestion des absences dans les centres locaux d'emploi.....	25
3.2.2 Les services d'accompagnement social dans les organismes communautaires.....	26
3.3 Les déterminants de la réussite des activités de formation.....	29
3.3.1 Déterminants liés aux individus .....	29
3.3.1.1 Les caractéristiques sociodémographiques .....	29
3.3.1.2 Les conditions objectives de vie : les effets de la précarité.....	31
3.3.1.3 Les conditions subjectives de vie : l'effet du réseau .....	31
3.3.2 Déterminants liés aux programmes de formation .....	32
3.3.3 Déterminants relatifs à l'organisation du travail.....	33
3.3.3.1 La relation d'accompagnement.....	33
3.3.3.2 La correspondance entre les besoins identifiés et les dispositifs de la mesure .....	34
3.4 Les déterminants de l'accompagnement .....	35
3.4.1 Le portefeuille ou la charge de cas.....	35
3.4.2 Les pratiques de concertation .....	36
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>39</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>45</b>



## INTRODUCTION

Conformément aux réformes entreprises au Canada à la fin des années 1990 à la suite de la mise en œuvre du nouveau régime fédéral du Transfert social canadien, le régime d'assistance publique québécois est devenu partie prenante de la politique publique de l'emploi, en lieu et place de l'ancienne politique d'aide sociale centrée sur le remplacement du revenu (Provencher & Richard, 2011; Provencher & Tremblay-Roy, 2011). Au Québec, le nouveau modèle de prestation de services qui a suivi la mise en œuvre de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale en 2005, met l'emphase sur le « Parcours individualisé vers l'emploi » élément clé du processus mis en place par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (MESS). Le Parcours sert à « établir des itinéraires personnalisés [...] (et) donne aux personnes sans emploi l'accès à un ensemble de mesures favorisant le développement de l'employabilité » (MESS, 2005; 11).

Parmi les principaux dispositifs d'aide et d'accompagnement qui permettent d'actualiser le Parcours dans un plan d'intervention se trouve la mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR- volet individus), une mesure de soutien à l'insertion professionnelle combinant formation et accompagnement et qui représente l'un des plus importants dispositifs publics d'aide à l'emploi avec 443 990 000 \$ investis en 2009-2010 pour 90 081 participations et 79 114 adultes. Notre projet de recherche exploratoire vise à développer les connaissances sur la mise en application de cette mesure d'aide à l'emploi. Le premier volet de la recherche<sup>1</sup> présente les caractéristiques et les principales tendances relativement à la participation d'individus inscrits à la MFOR entre 2005 et 2011 tandis que le second volet de la recherche, objet du présent rapport, vise à documenter l'application de la mesure sur le terrain par l'analyse des discours des différents acteurs engagés dans des pratiques de suivi et d'accompagnement auprès des personnes inscrites à la mesure MFOR-volet individus dans les trois régions administratives de la Mauricie, de la Capitale-Nationale et de Montréal. Ce volet de l'étude consiste à mieux cerner les enjeux liés à l'organisation de la prestation de services lors de l'accompagnement dans la mesure MFOR – volet individus et les relations avec l'interruption de la participation. Globalement, les connaissances produites permettront de rendre compte des rôles et de l'influence exercés par différents acteurs dans l'atteinte de l'objectif global d'autonomie

---

<sup>1</sup>Provencher, Beaudoin, Normand, Turcotte, Villeneuve et Tremblay-Roy (2012) *Étude exploratoire sur les pratiques associées à la mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) destinée aux individus. Volet I: Tendances de la participation 2005-2011*, Centre de recherche JEFAR, Université Laval.

socioprofessionnelle des participants à la MFOR. Conséquemment, les connaissances produites contribueront à alimenter les réflexions sur l'efficacité des pratiques en matière de soutien à l'insertion socioprofessionnelle des populations à risque ou en situation d'exclusion.

La première section du rapport présente le sommaire exécutif de l'étude. La seconde section dresse l'état actuel des connaissances en regard de la problématique des mesures et programmes d'insertion centrés sur la formation en plus de présenter la méthodologie utilisée. La troisième partie du rapport présente les résultats obtenus, suivie d'une conclusion générale.

## 1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le présent rapport porte sur le volet II de l'Étude exploratoire sur les pratiques associées à la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) destinée aux individus. Alors que le premier volet portait sur les tendances de la participation 2005-2011, le second volet porte sur les pratiques à partir des discours des intervenants. La revue de littérature sur les régimes d'assistance publique depuis la fin des années 1990 (volet I) a permis de situer le régime québécois dans la catégorie axée sur le développement de l'employabilité (*Human Capital Development*) valorisant les programmes et mesures centrés sur la préparation à l'emploi et le développement de l'employabilité plutôt que les programmes de courte durée visant le placement rapide en emploi (*Work-First*).

Dans ce deuxième volet, l'objectif est d'explorer les enjeux liés à l'organisation des services et le rôle et l'influence des différents acteurs dans l'atteinte des objectifs des participants à la MFOR. Pour ce faire, dans un premier temps, une brève revue de littérature a été réalisée sur les programmes de formation, l'évaluation de leurs effets et les déterminants associés à leur réussite. Pour compléter, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec une dizaine d'intervenants responsables d'accompagner les participants à la MFOR, notamment les participants à la formation générale préalable à la formation professionnelle ou technique.

### *Revue de littérature*

Les études menées au cours des deux dernières décennies sur les différents régimes d'assistance publique font état de l'importance qu'occupent les mesures et programmes de formation quelle que soit la stratégie adoptée, dû au fait qu'il est bien connu que le niveau d'éducation est directement lié au niveau de salaire. Selon ces études, il existe une grande variabilité dans l'application des stratégies et, quelle que soit celle-ci, différentes allocations et aides afférentes sont mises en place pour faciliter le maintien de la participation. De même, ces études soulignent l'influence notable de l'état du marché du travail sur la situation des chercheurs et chercheuses d'emploi. Ceci rend l'étude des effets nets des programmes ou stratégies complexes et les résultats ne sont pas précis à ce jour.

Les résultats de la recherche évaluative menée par la *Manpower Demonstration Research Corporation* sur 26 programmes d'assistance associés à différentes stratégies ont montré que la plupart des programmes ont entraîné des effets positifs, à des niveaux différents toutefois, en regard de la sortie

d'assistance. Les programmes issus de la stratégie mixte centrés sur l'insertion en emploi combinée à des mesures de préparation à l'emploi et des contrats de travail supervisés ont entraîné les effets les plus marqués sur la condition d'emploi des participants. Par contre, les programmes centrés sur la résolution de problèmes personnels et le développement de l'employabilité en préalable à des activités d'insertion n'ont pas eu un effet positif systématique sur l'état de santé et le niveau d'employabilité chez les clientèles visées. Par ailleurs, les recherches menées depuis une quinzaine d'années aux États-Unis et en Europe tendent à démontrer que les régimes d'assistance incluant un volet d'accompagnement et de suivi étroit des clientèles assistées combiné à un nombre restreint de dossiers par agent ont des effets positifs sur la sortie durable de l'assistance.

Les études portant sur des données déclaratives auprès des intervenants font ressortir plusieurs facteurs déterminants à la réussite des programmes et mesures de formation dont une mission éducative et des classes spécifiques pour les clientèles assistées, des professeurs expérimentés, l'importance accordée à la présence et une gestion stricte des absences ainsi qu'un horaire soutenu. Les intervenants soulignent également l'importance des services de suivi et d'accompagnement. Les auteurs relèvent encore une fois une grande variabilité dans les pratiques concernant les services d'accompagnement mis en œuvre par les services publics de l'emploi. Un obstacle de taille est souligné à cet effet concernant le nombre de clients par agent à l'emploi, ce qui limite le temps consacré au suivi et à l'accompagnement par rapport à ce qui était prévu ou voulu. De plus, il existe une tendance grandissante à l'externalisation des services d'accompagnement vers les milieux privés et associatifs. Les auteurs s'entendent à l'effet que cela entraînera résolument des changements dans l'offre de services. Actuellement, il y a peu de connaissances sur les effets de l'externalisation des services d'accompagnement (retour en emploi plus rapide, emplois de meilleure qualité). Son efficacité demeure incertaine à ce jour, elle est particulièrement mitigée pour les chômeurs de longue durée.

Bref, l'importance accordée à la formation est généralisée toutefois, il se dégage une grande variabilité dans les pratiques et les services d'accompagnement qui y sont associés. Cela rend les recherches complexes et il y a peu de résultats clairs et précis pour guider les pratiques. Il faut poursuivre les recherches et travailler sur toutes les dimensions.

*Analyse des discours des intervenants du réseau québécois*

Selon les agents d'aide en emploi rencontrés, l'admission des clients à la MFOR se fait en étape. La première porte sur l'évaluation de leur situation tenant compte de leur profil d'employabilité (plus ou moins éloigné du marché du travail), leur disposition (motivation) à entreprendre et compléter une formation et leurs ressources personnelles. Une fois cette étape complétée, l'agent amène le client à préciser son choix professionnel et vérifie si celui-ci présente des perspectives d'emploi à court terme sur le marché du travail. Lorsque le choix professionnel est confirmé et qu'une formation est ciblée, le client doit s'adresser à la maison de formation pour obtenir son profil de formation lui indiquant les prérequis et la ou les formations à réaliser pour atteindre ses objectifs. Une fois ces étapes franchies avec le client, l'agent doit prendre une décision sur l'admissibilité ou non de la personne. Bien que les lignes directrices soient communes et clairement énoncées, certains agents trouvent qu'il y a beaucoup de place à l'interprétation. Des agents mentionnent d'autres facteurs externes influents dans le processus décisionnel tels que les restrictions budgétaires ou encore la crainte de placer quelqu'un en situation d'échec. Bref, les agents ont une marge de manœuvre face à l'admission à la mesure de formation qui soulève un certain nombre de questions.

Une fois l'admission complétée à une mesure de formation déterminée, les services s'articulent en deux volets, soit les services de suivi et les services d'accompagnement. Les services de suivi de la participation sont offerts par les agents des services publics de l'emploi dans les centres locaux d'emploi (CLE). Ils ont pour but de vérifier le maintien de l'admissibilité tout au long de la participation. Le rapport mensuel d'absence fourni par l'établissement de formation représente le principal outil de suivi dont ils disposent. Le suivi est plus fréquent pour les personnes considérées à risque d'abandon ou d'échec.

Quant aux services d'accompagnement social, ils sont offerts soit par des professionnels à l'emploi de l'établissement de formation ou par des professionnels à l'emploi d'organismes communautaires ayant contracté des ententes avec Emploi-Québec. Les professionnels responsables de l'accompagnement social disent travailler surtout avec deux clientèles : les immigrants peu scolarisés et les jeunes dont le parcours de vie est marqué par la précarité et l'abandon scolaire, dans le cadre de la formation générale préalable à la formation professionnelle ou technique. Ils offrent des services de soutien et d'accompagnement individuels et de groupe dans les locaux de formation. Les objectifs de leurs interventions visent à donner les outils nécessaires, développer les compétences et le savoir-être,

fournir les connaissances et les habiletés requises pour maintenir la persévérance et assurer la réussite de la participation. Ils travaillent avec leurs clients sur l'organisation personnelle des conditions de vie (recherche de logement, aide au budget, etc.).

Comme les agents d'aide des CLE, les professionnels responsables de l'accompagnement social accordent beaucoup d'importance aux rapports d'absence mensuels. L'assiduité constitue une problématique déterminante pour la clientèle inscrite à la MFOR. Un certain pourcentage d'absence est toléré, mais s'il est atteint à deux reprises, l'agent du CLE rappelle au client ses engagements et peut même suspendre le participant ce qui a pour effet de mettre fin à son soutien financier. Encore là, les agents ont une certaine marge de manœuvre toutefois dans ce contexte cela ne semble pas causer de malaise.

Les professionnels responsables de l'accompagnement social dans les établissements de formation soulignent parmi les difficultés rencontrées le manque de collaboration entre les milieux de formation et Emploi-Québec. Ils disent devoir faire des efforts importants pour se faire connaître des participants, peu d'entre eux les sollicitent directement pour du soutien. De même, ils doivent faire des efforts pour faire connaître leurs services par les professionnels d'Emploi-Québec. De plus, ils disent subir des pressions de la part des établissements de formation leur demandant d'offrir des services d'accompagnement social à tous les individus en formation qu'ils soient ou non des clients d'Emploi-Québec.

#### *Les déterminants liés à la réussite des activités de formation selon les acteurs*

Selon les professionnels rencontrés, certaines caractéristiques chez les individus sont liées à la persévérance dont l'âge (à compter de 24 ans, on note une plus grande motivation), le niveau de scolarité (une plus longue expérience scolaire facilite l'adaptation), la situation financière (la situation des prestataires d'assurance emploi présente moins d'obstacles potentiels en cours de participation), les expériences de travail antérieures (celles-ci facilitent l'adaptation tant pour les habitudes de vie que pour répondre aux exigences du travail). À l'inverse, un jeune de moins de 20 ans, ayant décroché de l'école, prestataire de l'assistance sociale et ayant peu ou pas d'expérience significative de travail présente un profil plus propice à l'échec.

Comme facteur externe, mais directement lié à la personne, il y a l'entourage ou le réseau social de l'individu. Lorsque celui-ci peut être activé en cours de formation si requis, il peut contribuer grandement à la persévérance de la participation selon les intervenants. La famille et les amis sont ainsi considérés comme des facteurs associés à la réussite de la mesure de formation. Quant aux déterminants des programmes de formation associés à la réussite de la participation, les professionnels croient que les contenus et les modalités de prestation des formations doivent être considérés. La présence de groupes classes restreints combinée à un enseignement plus personnalisé et à des services d'accompagnement pédagogique et social permet un plus grand accès aux ressources de soutien et favorisent le sentiment d'appartenance. Le rythme de la formation moins accéléré (3 ½ jours au lieu de 5), mentionné par une personne, pourrait permettre une adaptation plus progressive notamment pour des personnes qui n'ont pas été à l'école depuis plusieurs années.

Enfin, des personnes rencontrées ont fait valoir l'importance des services d'accompagnement dans la réussite de la formation notamment avec des clientèles plus vulnérables et éloignées du marché du travail. Selon elles, la qualité de la relation d'accompagnement entre l'agent d'aide du CLE et le participant à la mesure, lorsqu'elle permet un lien de confiance, non seulement agit comme soutien dans le cheminement académique, mais peut tempérer dans une certaine mesure les effets négatifs liés à des conditions de vie précaires. Toutefois, il semble que plusieurs facteurs influencent les services d'accompagnement. Le peu de temps consacré aux interactions avec les clients freine grandement l'établissement d'un lien fort et conséquemment d'effectuer un suivi efficace. La fragilité du lien entre l'agent d'aide à l'emploi et son client est accentuée par leur méconnaissance des besoins réels des clients sur le terrain et de surcroît, par le peu ou l'absence d'échange entre eux et les intervenants dans les établissements de formation qui eux côtoient régulièrement leurs clients.



## 2. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Depuis la fin des années 80, les nouvelles politiques de sécurité du revenu mettent en relation la protection sociale, la politique de l'emploi et le marché du travail. Dorénavant, elles sont « activées » en fonction d'un rôle de soutien au bon fonctionnement du marché du travail. Les programmes d'assistance et les mesures qui leur sont associées deviennent ainsi partie prenante des nouvelles politiques de l'emploi (les *ALMP's* ou *Active Labor Market Policies*) (Provencher et Richard, 2011). Articulées en fonction de trois grandes stratégies, ces nouvelles politiques de l'emploi ont pour but de mobiliser les ressources de main-d'œuvre, de développer des compétences reliées à l'emploi et de favoriser le bon fonctionnement des marchés du travail (Gordon, 2002; Dhang, Outin et Zajdela, 2006).

La première stratégie d'assistance, associée à l'attachement rapide en emploi et nommée *Work-First* ou *Labour Force Attachment (LFA)*, regroupe les régimes d'assistance qui se distinguent par l'accent mis sur des programmes et des mesures de placement rapide en emploi des prestataires. Les mesures d'employabilité associées à ce type de régime sont généralement de courte durée, soit l'aide à la préparation d'un curriculum vitae, club de recherche d'emploi, etc. Les régimes relevant de la seconde stratégie d'assistance, le *Human Capital Development*, valorisent les programmes centrés sur la préparation à l'emploi plutôt que sur les programmes d'insertion directe en emploi. Les mesures d'employabilité dispensées dans le cadre de cette stratégie sont, plus souvent, liées à la formation de la main-d'œuvre assistée ou prestataire de soutien de dernier recours. Ces mesures visent globalement à améliorer le niveau d'employabilité des individus prestataires en cherchant à éliminer les barrières faisant obstacle à l'insertion en emploi et à favoriser l'obtention d'un diplôme. Enfin, les régimes combinant les caractéristiques des deux stratégies précédentes s'inscrivent dans la troisième approche appelée *Mixed Model* ou « *Contextual Labour Market Model* ». Les programmes qui y sont associés combinent généralement les outils et les services utilisés dans les deux stratégies précédentes en fonction de la situation de l'individu prestataire et des besoins du marché de l'emploi. Par exemple, l'accès à des services de formation pour les individus prestataires sera assujéti aux compétences recherchées sur le marché de l'emploi local. La correspondance entre le profil d'employabilité de l'individu et les caractéristiques du marché du travail est centrale (Peck, 2001; Herd 2006).

Les différentes connaissances issues des études menées depuis une quinzaine d'année sur la mise en place et les impacts de ces nouveaux régimes montrent d'abord les grandes variations des architectures et des caractéristiques des régimes d'assistance d'un pays à l'autre et d'une juridiction à l'autre à l'intérieur d'un même pays. Ainsi, les recherches montrent que le plus souvent, les mesures d'aide à l'emploi, quelle que soit la stratégie ou l'approche qui les sous-tend, s'accompagnent d'un ensemble de services ou d'allocations connexes visant à faciliter le maintien de la participation à ladite mesure (allocations pour frais de transport ou frais de garde d'enfants, accès à des services intensifs de counseling ou à des groupes de support à la recherche d'emploi de façon concomitante à la participation à une mesure, etc.). Ces allocations et aides afférentes à la participation rendent plus complexe la production de connaissances sur les effets directs des programmes d'aide à l'emploi et les comparaisons des effets entre les différentes mesures d'employabilité dans différentes législations. Par ailleurs, au-delà des traits que prend l'organisation de la protection sociale dans une juridiction particulière, le nombre d'individus prestataires des régimes de sécurité du revenu varie considérablement en fonction de l'état du marché de l'emploi (Zedlewski, 2012), ce qui ajoute à la complexité de l'évaluation des effets nets des mesures et programmes d'insertion.

Toutefois, les résultats obtenus dans le programme de recherche évaluative mené par la Manpower Demonstration Research Corporation dans le cadre du National Evaluation of Welfare-to-Work Strategies (NEWWS) ont montré que la plupart des programmes ont entraîné des effets positifs en regard de la sortie d'assistance, quoique ces effets demeurent restreints pour certains d'entre eux. Les programmes issus de la troisième stratégie mixte centrés sur l'insertion en emploi, combinant des mesures de préparation à l'emploi et des contrats de travail supervisés (emplois aidés) ont entraîné une amélioration de la condition d'emploi chez certains participants, laquelle s'est maintenue pendant plusieurs années dans certains cas. Par contre, les programmes centrés sur le traitement des dépendances préalablement à des activités d'insertion en emploi ne se sont pas systématiquement traduits par un meilleur état de santé ou un niveau d'employabilité accru chez les clientèles visées. Toutefois, certains résultats des recherches menées depuis une quinzaine d'années aux États-Unis et en Europe tendent à démontrer que les régimes d'assistance incluant un volet d'accompagnement et de suivi étroit des clientèles assistées combiné à un nombre restreint de dossiers par agent (intensive case management model) ont des effets positifs sur la sortie durable des circuits d'assistance (Zedlewski, 2012; Grivel, Georges et Méda, 2007).

Par ailleurs, dans la mesure où il est communément admis que le niveau d'éducation est directement lié au niveau de gains salariaux des individus, la plupart des régimes d'assistance, quelle que soit la stratégie ou l'approche qui les caractérise, offrent et continueront d'offrir des mesures de formation pour la clientèle assistée. Ainsi, les programmes et services d'éducation continueront de représenter une partie importante de l'offre de services dans l'ensemble des régimes d'assistance d'où l'importance de poursuivre les recherches et d'acquérir des connaissances sur leurs effets et leurs impacts.

## 2.1- Les connaissances sur les programmes et mesures centrés sur la formation

En 2009, Greenberg et ses collaborateurs ont analysé la mise en place de divers programmes d'assistance de type « *Mandatory Education-First* », s'inspirant de l'approche du *Human Capital Development*, dans différents états (Ohio, Georgie, Michigan et Californie). L'étude montre que dans ces programmes, les individus admis *doivent* participer à des activités éducatives (préparation aux fins du test d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ÉRA), éducation des adultes, éducation secondaire régulière, alphabétisation, formation *English as second language (ESL)*, etc.). La participation aux activités de formation est préalable à l'obtention de services directs d'aide à l'emploi (*Job-Search Activity*). Selon les auteurs, cette logique de programme se fonde sur la prémisse que les individus ont besoin d'accroître leur niveau d'employabilité avant de s'engager dans la recherche active d'emploi. L'objectif poursuivi est de favoriser l'insertion en emploi du plus grand nombre de prestataires d'assistance de dernier recours (Greenberg, Deitch et Hamilton, 2009).

Bos, Scrivener, Snipes et Hamilton, Schwartz & Walter (2002), pour leur part, ont étudié plus spécifiquement les effets des mesures d'assistance associées à la formation générale secondaire auprès de clients sans diplôme d'études secondaires à Atlanta (Georgie), Grand Rapids (Michigan) et Riverside (Californie). Les participants étaient inscrits à de la formation générale secondaire (éducation aux adultes) ou à des activités de préparation au test du *General Educational Development (GED)*<sup>2</sup>. Les analyses effectuées nous renseignent notamment sur les caractéristiques et les tendances de la participation de la clientèle aux mesures de formation lorsqu'elles opèrent dans le contexte des mesures publiques d'aide à l'insertion en emploi.

---

<sup>2</sup> Correspond au TDG (test de développement général), une alternative au secondaire 5 et permet d'être admis à certains programmes de formation professionnelle. Le TDG est conseillé surtout à ceux dont le niveau de scolarité est inférieur à la deuxième année du secondaire.

Les résultats montrent que les régimes d'assistance font appel à une variété d'institutions, d'organismes et d'établissements de formation pour réaliser la prestation des services éducatifs auprès de la clientèle et des services éducatifs peuvent être associés à leur tour à d'autres services connexes d'accompagnement (soutien pédagogique, counseling, etc.) ou de support à la participation (services de garde d'enfants, frais de transport, recherche d'emploi, etc.). L'étude montre que, de façon générale, l'inclusion de personnes prestataires des régimes d'assistance n'affecte pas le mode de prestation des services de formation; le curriculum demeure le même, les méthodes d'enseignement aussi et il existe peu de services de soutien pédagogique ou de support spécifiquement conçus pour la clientèle des régimes d'assistance. Dans certains cas, des services de counseling sont ajoutés pour la clientèle assistée et parmi les régimes étudiés, seul celui de Riverside incluait le versement de fonds aux établissements de formation pour défrayer les coûts des services d'accompagnement supplémentaires spécifiques à cette clientèle.

Conformément aux résultats obtenus dans des études antérieures, la recherche de Bos et coll. (2002) montre que même si la mesure de formation a eu pour effet d'augmenter la participation de la clientèle assistée à des activités de formation, cette participation n'a pas d'effets significatifs sur l'augmentation du niveau académique des participants. En comparant les résultats obtenus chez les participants avec ceux d'un groupe témoin formé d'individus aux caractéristiques similaires, mais non-inscrits à l'assistance, les auteurs montrent que seulement 4 % des clients inscrits à l'assistance ont obtenu un diplôme d'études secondaires (DES) comparativement à 11 % chez le groupe témoin pendant la même période. Toutefois, les mesures de formation ont eu un impact direct sur la participation de clients de l'assistance qui ne désiraient pas ou ne planifiaient pas retourner à l'école<sup>3</sup>, ce qui permet de relativiser l'importance accordée au facteur de la motivation comme condition de réussite ou de persévérance de la participation. En effet, au moment de débiter leur participation, ceux qui disaient ne pas vouloir retourner à l'école ont été plus nombreux à obtenir un diplôme d'équivalences que ceux qui affirmaient au départ être motivés à compléter leur parcours scolaire.

---

<sup>3</sup> Rappelons que l'étude concernait des programmes offrant des mesures obligatoires de participation à des activités de formation académique.

*« Notably, the programs produced major impacts for individuals who were not motivated to attend school. The programs substantially increased participation and receipt of education credentials for those who at program entry said they did not like school and/or did not plan to go to school. »*

(Bos et coll., 2002; 23)

Par ailleurs, dans tous les sites examinés, la participation au programme n'a pas eu d'effet sur la réussite du *General Educational Development Test* pour les participants ayant déclaré éprouver plusieurs problèmes personnels ou familiaux en comparaison avec le groupe contrôle formé d'individus inscrits à l'éducation des adultes, mais non engagés dans le cadre d'une mesure de formation. Autrement dit, parmi les individus inscrits à des activités de formation générale ayant déclaré être aux prises avec plusieurs problèmes familiaux ou personnels, ceux inscrits dans le cadre du programme d'assistance n'ont pas été plus nombreux à obtenir un diplôme.

*« The programs produced smaller impacts for individuals with many family or personal problems than for those in most subgroups. The programs (...) did not increase educational attainment for this group. »*

(Bos et coll., 2002; 52)

Par ailleurs, parmi les participants inscrits à des activités de formation générale dans le cadre du programme d'assistance, ceux ayant déclaré éprouver plusieurs symptômes dépressifs ont été proportionnellement plus nombreux à obtenir un GED comparativement à ceux ayant déclaré éprouver peu de symptômes dépressifs. Selon les auteurs, les différents services de support et de soutien offerts dans le cadre des mesures de formation aident les étudiants à compléter leur formation.

Quelques années auparavant, Quint (1997) avait examiné quelques programmes d'éducation des adultes considérés, de l'avis général, comme, des méthodes innovatrices pour servir la clientèle des régimes d'assistance. Son objectif était de mettre en lumière les discours des acteurs concernés au sujet des facteurs associés aux pratiques éducatrices innovantes et de qualité pour les clientèles des régimes d'assistance. Les résultats de son analyse des discours identifient plusieurs déterminants associés à la réussite des programmes et mesures de formation pour ce type de clientèle. Ainsi, le fait d'avoir une mission éducative bien définie, des classes spécifiques pour les clientèles assistées, des professeurs expérimentés, le fait de mettre l'accent sur la présence en classe et une gestion stricte des absences et un horaire soutenu (au moins 20 heures de classe par semaine), comptent parmi ces déterminants. Les

participants de l'étude rapportent également d'autres aspects qui font davantage référence à l'accompagnement et au suivi des participants en cours de formation. Parmi ces aspects figurent la régularité et la fréquence des échanges au sujet des progrès des participants entre le personnel éducatif et le personnel des services d'assistance. Ces éléments sont rapportés dans les discours comme déterminants de la qualité de la fréquentation scolaire et de l'augmentation du niveau de scolarité des participants (persévérance). Même s'il s'agit de données déclaratives et non de résultats issus d'études empiriques qui auraient effectivement mesuré l'effet des différentes variables sur la persévérance, l'accompagnement et le suivi des clientèles engagées dans des activités de formation apparaissent comme des dimensions importantes, ce qui rejoint les conclusions de plusieurs autres études relativement aux services d'accompagnement des clientèles des régimes d'assistance. (Lurie, 2006; Grivel & coll., 2007; Ben Galim et Sachrajda, 2010; Zedlewski, 2012).

## **2.2- Les connaissances sur l'accompagnement des clientèles inscrites aux services publics de l'emploi**

Certaines études se sont consacrées davantage à la production de connaissances sur les conditions et les déterminants des pratiques d'accompagnement des clientèles assistées, notamment l'étude comparative menée par le Centre d'Études de l'Emploi en 2007 sur les pratiques et services d'accompagnement vers l'emploi aux Pays-Bas, en Suède et au Royaume-Uni (Grivel & coll., 2007). Tout comme c'est le cas au Québec, dans ces pays, le suivi renforcé (augmentation de la fréquence des contacts entre l'individu assisté et le service public de l'emploi) et l'accompagnement individualisé (par les services publics ou par un opérateur privé ou associatif) s'articulent en fonction de modalités et d'intensités variables selon le profil et les besoins du prestataire du régime d'assistance (notamment en regard de la durée à l'assistance), et rejoignent ainsi l'idée du Parcours individualisé vers l'emploi du régime d'assistance québécois.

L'examen comparatif des modalités d'accompagnement et de suivi de la clientèle montre que chaque service public de l'emploi élabore son parcours-type d'accompagnement en fonction de caractéristiques et de contraintes qui lui sont propres, mais pour lesquels on retrouve un certain nombre d'éléments communs. Ainsi, la prestation et les services d'accompagnement s'articulent selon des « phases d'accompagnement » lesquelles sont établies en fonction soit de la durée de la période de chômage de l'individu prestataire, soit en fonction de ses caractéristiques (jeune, immigrant, etc.) ou encore en

fonction d'une combinaison des deux dimensions. À une phase initiale, généralement vouée à la détermination de l'indemnisation, succède une première étape d'accompagnement. Cette première étape d'accompagnement est composée d'une série d'entretiens entre le professionnel des services publics de l'emploi et l'individu assisté. L'objectif est la clarification du projet professionnel et l'établissement d'un plan d'action individualisé (PAI). Le PAI tient lieu de contrat formel ou tacite entre le service public de l'emploi et le client et il résume les droits et devoirs de chacun, les démarches prévues et les résultats attendus.

Cette première étape d'accompagnement dès le début de la période de chômage, est donc centrée sur l'évaluation, des besoins de la personne (évaluation de la situation professionnelle et personnelle) en regard de son niveau d'employabilité pour élaborer avec elle un plan de réintégration individualisé adapté à sa situation. Ainsi, dans tous les programmes des services publics d'emploi, le PAI a pour but de guider et d'assurer le suivi des démarches du chômeur. Dans leur rapport synthèse faisant état des prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi, Grivel et ses collaborateurs (2007) soulignent qu'on reproche souvent au PAI d'être un document très standardisé et donc peu individualisé malgré l'intention de départ. La qualité et la personnalisation du PAI semblent ainsi dépendantes du professionnel des services publics de l'emploi qui le rédige « *En pratique, il est souvent reproché au PAI d'être un document très standardisé, qui du coup est peu individualisé, et n'a donc qu'une utilité relative pour le chômeur* » (Grivel et coll., 2007; 23).

Une fois le PAI établi, les entretiens de suivi entre le professionnel des services publics de l'emploi et la personne assistée sont très variables et ils poursuivent principalement deux objectifs : 1) la mise à jour des démarches de recherche d'emploi et 2) la mise à jour des besoins en regard de l'employabilité et la mise en place subséquente de nouvelles actions ou procédures à insérer dans le plan d'action individualisé pour que celui-ci puisse être mené à terme.

Règle générale, l'étude montre que les services d'accompagnement s'intensifient avec la durée du chômage. Par contre, même si les services d'accompagnement mis en œuvre par les services publics de l'emploi visent à permettre un cheminement adapté en fonction de la situation de chacun, l'actualisation de cette volonté dans la prestation de services reste difficile en raison des contraintes organisationnelles. L'individualisation des services pose l'enjeu de taille du *caseload* (ou portefeuille) en matière de nombre de clients par agent d'aide à l'emploi et donc un enjeu de coût pour les autorités publiques.

Encore aujourd'hui, il semble difficile d'obtenir des données précises dans ce domaine en raison de la variabilité des pratiques des agences de services publics de l'emploi et de la diversité des fonctions des conseillers. Certains sont spécialisés en fonction des caractéristiques des clientèles (jeunes adultes, chefs de famille monoparentale, chômeurs de longue date, etc.) tandis que d'autres concentrent leurs activités professionnelles en fonction des étapes du processus d'accompagnement individualisé (entretien d'accueil, évaluation de l'employabilité, etc.).

Par ailleurs, cette étude met en lumière le fait que dans la plupart des pays de l'OCDE, les services publics de l'emploi ne détiennent plus le monopole de l'accompagnement vers l'emploi. La tendance à l'externalisation des services d'accompagnement ouvre la voie aux milieux privés et associatifs, particulièrement pour l'accompagnement des clientèles plus éloignées du marché de l'emploi. Dans son étude sur les modalités de mise en œuvre de ce nouveau « marché de l'accompagnement », Georges (2007) élabore une typologie des modes d'externalisation des services d'accompagnement allant d'un mode de sous-traitance totale à la privatisation contrôlée par l'État. L'auteure conclut que la mise en œuvre des dispositifs d'externalisation des services d'accompagnement vers des opérateurs privés et associatifs pourrait entraîner résolument des changements dans l'offre de services. Ces opérateurs privés ou associatifs qui accompagnent la clientèle inscrite dans une mesure d'insertion à l'emploi, comme la MFOR endossent davantage un rôle complémentaire à celui joué par le service public de l'emploi qu'ils ne s'y substituent, dans un contexte où l'externalisation des services d'accompagnement s'opère le plus souvent en faveur des chômeurs de longue durée.

Les résultats au niveau de l'efficacité de l'externalisation des services d'accompagnement (retour à l'emploi plus rapide, emplois de meilleure qualité) demeurent incertains à ce jour. L'efficacité de l'externalisation de ces services est particulièrement mitigée pour les chômeurs de longue durée. Les travaux sur les mesures d'accompagnement mettent en lumière deux phénomènes : premièrement, une grande diversité dans les pratiques qui sont mises en place, que ce soit dans la nature des interventions ou dans le type d'acteurs ou d'organismes engagés dans l'offre de ces services, et, deuxièmement, des connaissances limitées sur l'efficacité de ces mesures. Les résultats de notre étude corroborent le constat sur la diversité des mesures d'accompagnement, mais comme ils n'abordent pas les résultats des mesures, ils ne peuvent enrichir les connaissances sur l'efficacité de ces interventions.

### **2.3- La méthode de recherche**

Tel que mentionné précédemment, le premier volet de la recherche avait pour objectif de fournir un portrait statistique des tendances relatives à la participation à la mesure MFOR entre 2005 et 2011. Le second volet, quant à lui, visait à mieux comprendre les déterminants de l'application de la mesure à partir de l'examen des pratiques d'accompagnement telles qu'elles se déploient sur le terrain avec différentes catégories d'acteurs impliqués dans le suivi des clientèles inscrites à la mesure. L'objectif général était de mieux saisir l'influence exercée par les différents acteurs dans la poursuite de l'objectif global d'autonomie socioprofessionnelle des participants à la mesure MFOR, dans les trois régions administratives de la Mauricie, de la Capitale-Nationale et de Montréal. Les résultats obtenus dans le premier volet de la recherche ayant montré un taux important d'interruption avant terme de la mesure de formation pour la clientèle inscrite en formation générale, et considérant qu'une proportion importante de participants à la MFOR s'inscrivent à ce type de formation chaque année, l'effort de recherche fut centré sur les pratiques d'accompagnement mises en œuvre auprès des clientèles inscrites en formation générale secondaire.

Nous avons prévu réaliser une série d'entretiens individuels semi-dirigés auprès de différents professionnels et gestionnaires œuvrant au sein de quatre types d'établissements distincts, soient 1) les Centres locaux d'emploi du réseau Emploi-Québec, 2) les établissements de formation publics (ex : centre d'éducation des adultes.), 3) les établissements de formation privés (ex; école de métier semi-spécialisé ou spécialisé) et 4) les organismes communautaires ayant des ententes d'accompagnement de la clientèle d'Emploi-Québec inscrite en formation générale. La population à l'étude était ainsi composée de l'ensemble des professionnels et gestionnaires d'organismes et d'établissements offrant des services d'accompagnement à des participants inscrits à la mesure de formation, soit dans le cadre d'une entente de service avec Emploi-Québec ou dans le cadre de l'exercice de leur mandat général de formation ou de services d'emploi. Dans les faits cependant, nous avons dû réduire l'échantillonnage à la seule population des professionnels et des gestionnaires œuvrant dans les Centres locaux d'emploi et dans les organismes communautaires ayant des ententes d'accompagnement de la clientèle d'Emploi-Québec dans les trois régions. En effet, même si nous avons obtenu une approbation de l'éthique de la recherche de l'université Laval en janvier 2012, dans au moins une des régions concernées par l'étude, la collecte de données dans les établissements de formation nécessitait l'obtention d'un second certificat d'approbation d'éthique de la recherche octroyé par les autorités régionales (commissions scolaires). Or,

puisque l'obtention dudit certificat aurait exigé que la demande d'approbation ait été soumise aux autorités responsables en décembre 2011, avant même celle soumise aux autorités universitaires, nous avons été contraints de limiter notre collecte de données aux seuls répondants de deux des quatre types d'établissements prévus au départ, soient les centres locaux d'emploi et les organismes communautaires, à travers un échantillon de cas raisonné (cas typiques), ce qui constitue par ailleurs une limite importante de l'étude.

Les professionnels et les gestionnaires ont été informés de la possibilité de participer à cette recherche par les responsables des Centres locaux d'emploi et ceux des organismes communautaires<sup>4</sup>. Concrètement, nous avons interrogé cinq professionnels qui assument des services directs de suivi et d'accompagnement auprès de personnes inscrites à la MFOR et deux gestionnaires engagés pour leur part dans des responsabilités administratives et de gestion associées à la livraison de la mesure MFOR<sup>5</sup>.

Nous avons procédé au moyen d'entretiens semi-dirigés où les thèmes de discussions avaient été préalablement identifiés (voir annexe 1 : *Guide d'entretien pour les gestionnaires* et annexe 2 : *Guide d'entretien pour les professionnels*). Nous avons utilisé un devis mixte d'analyse de contenu dans lequel des catégories déjà déterminées se sont ajoutées à d'autres issues d'une analyse plus inductive du matériel. Cette étape a été effectuée au moyen du logiciel d'analyse de données textuelles NVivo 8. Au cours des entretiens, les répondants ont été invités à décrire leur travail quotidien et partager leurs opinions sur les facteurs qui favorisent et ceux qui limitent à la fois le travail d'accompagnement et la complétion des formations auxquelles sont inscrits les participants à la mesure. Par ailleurs, étant donné le caractère limité de la collecte de données (N=7), nous avons limité notre analyse au repérage des éléments de contenus partagés entre les répondants au sujet des différents thèmes abordés durant les entretiens. Cette analyse fait l'objet du chapitre suivant.

---

<sup>4</sup> C'est-à-dire l'ensemble des organismes communautaires œuvrant dans le champ de l'insertion en emploi et engagés auprès de participants à la mesure dans les trois régions désignées en fonction d'une entente de services avec Emploi-Québec.

<sup>5</sup> Étant donné le nombre restreint d'individus pouvant composer l'échantillon des répondants dans chaque région et de façon à respecter le caractère confidentiel de la participation à cette étude, nous omettons volontairement, dans la présentation des résultats au chapitre suivant, d'identifier la fonction (professionnel ou gestionnaire) ET l'organisation d'appartenance (centre local d'emploi ou organisme communautaire) des répondants, nous bornant à mentionner qu'il s'agit de discours d'individus engagés dans la prestation de services d'accompagnement auprès de participants inscrits à la mesure de formation.

### **3- PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Les résultats présentés font ressortir les caractéristiques des points de vue et discours des agents quant à leur fonction relativement à l'accompagnement, leur vision des facteurs associés à la réussite académique des participants à la mesure de formation et enfin, leur vision des facteurs associés à l'accompagnement des clientèles inscrites à la mesure de formation.

#### **3.1 L'admission à la mesure de formation**

Les agents d'aide à l'emploi rencontrés dans le cadre de cette recherche ont fait part de deux modes principaux d'organisation du travail au sein du réseau des centres locaux d'emploi (CLE) : les charges de cas ou « *caseload* » composées uniquement des jeunes adultes (18-24 ans) et les charges de cas mixtes où l'agent est engagé en partie auprès de jeunes adultes et en partie auprès d'autres clientèles dites du secteur régulier. Ainsi, dans un même CLE, la charge de travail d'un agent d'aide à l'emploi peut regrouper les dossiers d'une seule clientèle ou comprendre des dossiers d'individus associés à des clientèles variées. Il nous est par ailleurs apparu, selon les propos de certains agents interrogés, que les charges de cas pouvaient être davantage déterminées en fonction des mesures d'aide à l'emploi qu'en fonction des clientèles « *Moi, ici, j'ai les dossiers MFOR* ». Dans ce cas de figure, les charges de cas des agents semblaient articulées en fonction du suivi des individus inscrits à une mesure spécifique plutôt qu'à partir d'une catégorie de clientèle. Par ailleurs, compte tenu des objectifs de l'étude, nous avons rencontré des agents pour qui la MFOR constitue souvent la principale mesure de participation pour les dossiers dont ils ont la charge (*caseload*).

Fondamentalement, un client des services publics de l'emploi est admis à la mesure de formation de la main-d'œuvre à la suite d'une évaluation de sa situation générale relativement à son profil d'employabilité ou son degré de probabilité d'insertion rapide en emploi. Ainsi, l'évaluation effectuée par l'agent des services d'aide à l'emploi peut le conduire à admettre un individu à la mesure de formation si celui-ci présente un degré relativement faible d'employabilité en regard des caractéristiques du marché local de l'emploi, qu'il manifeste un intérêt certain à suivre une formation acceptée par Emploi-Québec et que l'analyse de sa situation montre qu'il possède les ressources minimales

nécessaires pour s'investir et réussir son programme de formation. L'admission à la mesure de formation est alors assortie d'un soutien financier versé au participant.

Par contre, si le client montre un profil d'employabilité élevé et par conséquent une forte probabilité d'insertion rapide au marché du travail, on lui proposera plutôt des services d'aide à la recherche d'emploi plutôt que l'admission à la mesure de formation. De même, un individu évalué en grande difficulté ou en situation de grande précarité sera davantage orienté vers des mesures ou des programmes alternatifs ou dits d'insertion sociale (Jeunes en action, Programme Action, etc.) avant d'être admis à la mesure de formation.

Dans certains CLE, on confirmera officiellement la participation à la mesure de formation seulement après un certain délai de fréquentation du programme de formation comme tel. Aux dires des professionnels rencontrés, cette façon de faire permet de vérifier la capacité de l'individu à répondre aux exigences de la formation et de limiter les risques d'abandon.

*« Mais même tu sais le taux d'abandon à (nom de l'établissement de formation) il est moins élevé qu'avant parce qu'on lui demande [au client] de faire ses preuves avant. [...] avant on référerait s'il était admissible, mais maintenant on demande de faire ses preuves pis comme ça, ça les habitue à se remettre un peu... »*

Une fois l'évaluation d'employabilité de la personne effectuée et la vérification de son admissibilité à la mesure déterminée, le choix professionnel du client doit aussi être validé. En effet, seules sont admissibles à la mesure de soutien financier les formations associées à de bonnes perspectives d'emploi à court terme. Par ailleurs, les professionnels rencontrés ont témoigné du fait qu'au cours des échanges, les personnes s'intéressent davantage à leur admissibilité à la mesure en posant des questions sur la nature des formations financées (*quels sont les cours financés par Emploi-Québec auxquels je pourrais être admissible?*) qu'à l'exploration de leurs intérêts en regard de l'insertion au marché du travail (*quel type d'emploi je voudrais occuper dans ma vie?*). Les agents d'aide à l'emploi, doivent ainsi tenter de faire correspondre le mieux possible les intérêts du futur participant à la mesure et au programme de formation envisagé.

Lorsque l'intérêt du client est clairement défini en regard du type d'emploi recherché et qu'il est considéré prêt à débiter un programme de formation particulier, celui-ci est habituellement référé au

centre de formation dispensant le programme pour établir un profil de formation. Le profil de formation permet de statuer, entre autres, sur ce que la personne doit accomplir au plan scolaire pour compléter sa formation et le temps requis pour le faire. Le profil de formation est important dans la mesure où une même formation ne peut pas, généralement, être financée plus d'une fois pour un participant. Dans les cas où l'individu est certain de son choix professionnel, mais qu'il manque de scolarisation pour accéder à la formation l'y conduisant, il est d'abord admis à la formation générale ou au Test de Développement Général selon la mesure qui prendra le moins de temps à réussir avant d'être admis au programme d'études qu'il désire entreprendre.

### **3.1.1-L'enjeu de la marge de manœuvre**

Les entretiens effectués auprès des agents d'aide à l'emploi révèlent que les cas de figure où les personnes sont admises directement à la mesure de formation ne sont pas généralisés. Selon ces derniers, la majorité des jeunes adultes demandant à être admis à la mesure de formation n'y sont pas admis directement soit parce que leur projet professionnel n'est pas jugé suffisamment clair ou parce que leur situation personnelle est jugée trop précaire pour leur permettre de s'investir dans un projet de formation. Dans le premier cas, les demandeurs sont référés vers des services d'orientation dispensés par des organismes externes, chargés d'aider le futur participant à valider son choix professionnel avant de l'admettre à la mesure. Dans l'autre cas, on proposera au demandeur, s'il y est admissible, d'autres mesures de participation, assorties ou non d'un soutien financier spécifique.

Bien que les lignes directrices soient communes et clairement identifiées, les décisions concrètes quant à l'admission des participants à la mesure de formation peuvent varier selon l'interprétation que fait l'agent de la situation d'un client et de son évolution dans le temps. Ainsi, même si les critères d'admissibilité à la mesure sont clairement stipulés, certains aspects peuvent être interprétés et justifiés en regard de la situation particulière d'un client. L'ensemble des personnes rencontrées nous ont fait part du fait qu'elles peuvent passer outre certains critères pour faciliter l'admission d'une personne à la mesure de formation. C'est le cas lorsque, sur la base des résultats liés aux rencontres d'accompagnement et de suivi avec un client, l'analyse qu'elles font de la situation montre que l'admission à la mesure lui permet d'améliorer son employabilité et augmente ses possibilités d'insertion durable en emploi.

Les agents rencontrés laissent toutefois entrevoir un certain malaise quant à la part d'interprétation qui leur revient dans le processus décisionnel relatif à l'admission à la mesure de formation. Même si plusieurs d'entre eux affirment que l'uniformité du processus décisionnel demeure valorisée par l'organisation (même démarche pour mener aux mêmes types de décision), les variations constatées dans la pratique laissent à penser que l'admission à un programme de formation est plus ou moins tributaire de l'agent et en même temps, laissent planer le doute d'une iniquité possible dans le traitement des dossiers.

*« On a quand même assez de lousse, presque un peu trop parce que c'est beaucoup à la discrétion de l'agent, comment l'agent va l'interpréter, comment l'agent va l'expliquer aussi dans le fond... »*

De plus, certains agents ont mentionné que les restrictions budgétaires annoncées en cours d'année influencent leur processus décisionnel quant à l'admission à la mesure de formation.

*« Quand il y a des restrictions budgétaires, on va être appelés à...on ne donne plus de « oui ». Avant de référer quelqu'un en formation, on le met sur une liste. »*

Une des personnes interviewées mentionne que les agents d'un même CLE communiquent beaucoup entre eux afin d'appliquer le plus possible les mêmes décisions quant à l'admission à la mesure de formation. Certains affirment consulter davantage les autres collègues que leur chef d'équipe. Selon eux, la variabilité dans l'application de la mesure de formation se constate davantage lorsqu'on compare les CLE d'une même région que lorsqu'on compare les décisions des agents d'un même CLE.

Le constat d'une variation des conduites individuelles des agents quant à l'admission à la mesure de formation est rapporté par les répondants comme le résultat de cette marge de manœuvre dans l'application de la mesure. Il nous apparaît que l'exercice concret de cette responsabilité soulève un certain nombre de questions.

*« C'est sûr qu'on essaie d'être pareil, mais c'est sûr qu'on voit des différences avec d'autres CLE. Moi je peux refuser d'envoyer quelqu'un dans tel domaine parce qu'il est restreint, puis il arrive à son école puis il y en a plein qui sont référés par Emploi-Québec. Donc là il rappelle : « comment ça il a été accepté et moi non? [...] C'est sûr qu'il faut*

*essayer d'expliquer que chaque cas est différent tu sais, sauf que des fois on se rend compte que oui, vraiment, l'agent l'a référé puis il n'aurait peut-être pas dû... ».*

### **3.1.2-L'enjeu de la réussite académique**

Lorsqu'on interroge les agents au sujet de leurs objectifs de travail avec la clientèle admise à la mesure de formation, la majorité des répondants font référence à l'échec scolaire qu'ils cherchent à éviter aux participants inscrits à la mesure. Les personnes interrogées justifient l'importance de cet objectif en raison de la fragilité perçue chez les clients des services d'aide à l'emploi qui ont, pour la plupart, déjà fait l'expérience des échecs dans leur formation scolaire antérieure. Les participants à la MFOR sont considérés fragiles par les agents dans la mesure où ils cumulent des expériences d'échecs. On veut leur éviter de répéter le même parcours négatif au plan scolaire. Cet objectif professionnel d'éviter les situations potentielles d'échec peut parfois conduire certains agents d'aide à l'emploi à orienter un individu vers une autre mesure d'insertion, même si cette dernière ne rencontre pas nécessairement le désir initial du client en matière de formation.

*« Tant qu'à l'envoyer puis savoir que ça va être difficile cinq jours semaine, même s'ils nous disent « non, non, c'est correct je suis motivé », nous autres on le sait que la réalité c'est différent. Tant qu'à leur faire vivre un échec, bien on se dit qu'en lui faisant faire autre chose, qu'il va avoir une réussite là. »*

## **3.2 Le suivi et l'accompagnement social<sup>6</sup> au sein de la mesure**

Une fois l'admissibilité à la mesure déterminée, la seconde phase des services concerne le suivi et le soutien au cheminement des personnes inscrites aux différentes activités de formation. Les services s'articulent en deux volets : le suivi administratif effectué par les agents du CLE aux fins de vérification continue de l'admissibilité d'une part et la prestation de services d'accompagnement social auprès de la clientèle inscrite à la mesure de formation et identifiée comme étant plus à risque d'échec ou

---

<sup>6</sup> Par l'expression « accompagnement social » nous référons ici à l'ensemble des activités, gestes et processus mis en œuvre par les professionnels pour soutenir, renforcer ou faciliter le maintien de la fréquentation scolaire en le distinguant de l'accompagnement pédagogique associé, pour sa part, aux activités et processus centrés sur la réussite ou la persévérance académique des individus inscrits dans un programme de formation particulier.

d'abandon<sup>7</sup>. Ce second volet de services d'accompagnement pouvant être le fait de professionnels des services publics de l'emploi ou des organismes communautaires.

Le suivi de la participation à la mesure de formation effectué par les agents des services publics de l'emploi dans les CLE comprend, entre autres, l'ensemble des gestes et des décisions posés au regard de la vérification du maintien de l'admissibilité à la mesure de formation *en cours* de formation. Selon les propos recueillis auprès des agents, le rapport mensuel d'absence fourni par l'établissement d'enseignement représente le principal outil de suivi dont ils disposent. La compilation mensuelle des informations sur l'assiduité et l'absence aux activités et dans une moindre mesure, la transmission d'informations relatives au rendement scolaire et à d'autres problèmes de fonctionnement servent ainsi de données de référence pour statuer sur le maintien de la participation. Selon les agents rencontrés, ce suivi est minimal pour les individus assidus, c'est-à-dire dont l'établissement d'enseignement rapporte qu'ils suivent régulièrement les activités de formation. Par contre, le suivi sera plus fréquent pour la clientèle considérée plus à risque d'abandon ou d'échec académique, c'est-à-dire principalement celle au sujet de laquelle l'établissement d'enseignement rend compte d'un plus fort pourcentage d'absence aux activités de formation. Les services d'accompagnement social, tel que mentionné précédemment, sont offerts par des professionnels des services publics d'emploi ou par des professionnels d'un organisme communautaire dans le cadre d'ententes de partenariat avec Emploi-Québec.

À ce sujet, les professionnels rencontrés dans le cadre de notre étude mentionnent qu'il existe deux profils distincts d'individus auprès de qui se déploient plus particulièrement les services d'accompagnement social : la clientèle immigrante et peu scolarisée et les jeunes adultes effectuant un retour aux études après un parcours de vie marqué par la précarité et l'abandon scolaire. Dans tous les cas, les premiers gestes d'accompagnement se déploient en parallèle aux activités de formation et concernent les aspects liés davantage à l'organisation de conditions de vie considérées préalables à la fréquentation scolaire. En effet, l'individu inscrit à une activité de formation doit d'abord être en mesure de se loger et de se nourrir (aide à la recherche d'un logement, aide au budget, etc.). Les autres services d'accompagnement peuvent prendre des formes variées par la suite (activités de groupe ou individuelles

---

<sup>7</sup> Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2006) *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité.*

d'écoute, encouragement et aide à la résolution de problèmes) et ils visent l'atteinte des objectifs de formation auxquels sont inscrits les participants à la mesure.

Les professionnels responsables des services d'accompagnement, qu'ils œuvrent dans les centres locaux d'emploi ou dans les organismes communautaires, accordent également de l'importance au rapport d'absences, qui représente le principal outil de surveillance de la démarche entreprise par l'individu. Le suivi de la fréquentation quotidienne des activités de formation représente ainsi un aspect central des services d'accompagnement social; chaque absence doit être motivée et lorsque le taux d'absence aux activités atteint 10 %, l'agent du CLE en est avisé. Selon l'ensemble des personnes interrogées, l'assiduité des participants constitue une problématique importante pour la clientèle inscrite à la MFOR. Elle détermine les interventions d'accompagnement auprès du participant par le professionnel à l'œuvre dans les organismes communautaires ou dans les services publics de l'emploi, et le suivi se fait majoritairement à travers les rapports d'absence.

### **3.2.1-La gestion des absences dans les centres locaux d'emploi**

La gestion de ces absences et leurs impacts sur la participation à la mesure est tributaire de l'agent responsable du dossier d'une personne inscrite à un programme de formation. Ici, les modalités varient d'un agent à l'autre. Concrètement, un certain pourcentage d'absence mensuelle aux activités de formation est toléré. Lorsque ce pourcentage est atteint pour une première fois, plusieurs agents choisiront d'ignorer volontairement ce fait et attendront de constater l'évolution de la situation. Alors que d'autres agents exigeront des explications du participant dès le seuil de tolérance atteint pour la première fois.

Selon les données collectées, un rappel des engagements du participant et des conditions du maintien de sa participation à la mesure est effectué systématiquement par les agents des services publics de l'emploi lorsque ce pourcentage est atteint ou dépassé pour une deuxième fois.

Au cours des entretiens, certaines personnes ont fait part d'un « contrat maison » qui accompagne le second avertissement. Ce contrat signé par le participant formalise son engagement à diminuer ses absences. Dans certains cas, l'agent peut décider de suspendre le participant de la MFOR ce qui a pour effet de mettre fin à son soutien financier. On rapporte toutefois une souplesse évidente dans la gestion des absences en raison des difficultés particulières vécues par les individus inscrits à la mesure.

*« On va être un peu plus souple au niveau des jeunes, tout dépendant si on connaît la problématique. S'ils ont des problèmes de santé, toxicomanie, problèmes de justice, il faut qu'ils passent en cour, quelque chose comme ça. »*

Cette variation des conduites individuelles des agents n'est pas rapportée comme problématique dans la mesure où un individu qui cumule des absences de façon significative durant sa formation finira par recevoir un ultimatum de la part de l'agent responsable de son dossier.

*« Quelqu'un qui est tout le temps absent, on va finir par le retirer. Mais peut-être que moi ça va me prendre un mois de plus, avant que je me décide de le retirer, qu'un autre agent. Mais en bout de ligne ça va arriver à la même affaire souvent. »*

Selon les agents rencontrés, il semble que le « style » de l'agent, son domaine de formation, son bagage d'expériences (y compris les emplois antérieurs) influencent ses actions quant à la gestion des absences des clients. L'égalité de traitement en regard des absences aux activités de formation est tout de même valorisée dans le discours des agents rencontrés. Le rôle de référence des chefs d'équipe est unanimement rapporté à ce sujet comme une source d'appui permettant de maintenir une ligne directrice relativement uniforme quant à la gestion des absences.

*« C'est sûr qu'il y a des agents plus sévères que d'autres. (...) J'en ai qui ont beaucoup d'absences, mais je sais qu'il se passe ceci et ceci dans leur vie(...) alors je vais prendre la chance et peut-être qu'un autre agent aurait dit « Non, il a eu sa chance » (...) Mais quand on n'est plus vraiment sûrs, on peut aller en parler avec notre supérieur et lui demander ce qu'il en pense. En gros, on a quand même la même directive. À la fin ça peut se ressembler. »*

### **3.2.2- Les services d'accompagnement social dans les organismes communautaires**

Les agents d'aide à l'emploi dans les CLE procèdent à l'évaluation de la situation d'un client relativement à son degré d'employabilité et, selon les résultats, il réfère ou non celui-ci à la mesure de formation. Les intervenants des organismes communautaires qui sont engagés avec la clientèle inscrite dans différents milieux de formation, quant à eux, offrent un suivi personnalisé, particulièrement pour les individus admis à la formation générale, préalable à la formation professionnelle ou technique. Les professionnels de ces organismes peuvent exercer leurs fonctions directement dans les milieux de

formation ou y être associé comme partenaire du réseau communautaire, et sont des les deux cas, mandatés par Emploi-Québec. Ils offrent des services de soutien et d'accompagnement individuels et de groupe pour la clientèle d'Emploi-Québec admise au programme de formation dans le cadre de la MFOR soit directement à l'établissement de formation ou au sein de l'organisme.

*« Notre rôle il est vraiment concentré sur le parcours pendant qu'ils sont en formation. [...] par conséquent, les actions qu'on va poser, les interventions qu'on va faire, ils sont adaptés à cette réalité-là. »*

Par conséquent, leurs objectifs de travail outre ceux liés à l'organisation de conditions de vie préalablement à l'investissement dans une démarche de formation sont les suivants : *donner les outils nécessaires, développer des compétences, développer le savoir-être, fournir les connaissances et les habiletés requises*. Ainsi, l'intervenant-accompagnateur aura pour rôle de contribuer à la persévérance du client au programme de formation afin que la formation soit réussie dans le temps requis. Ainsi, les services d'accompagnement social visent à créer des conditions de réussite de la personne par le biais d'interventions centrées sur les habiletés personnelles comme : le développement de la confiance personnelle, l'estime de soi, la croissance d'un sentiment de compétence, et la référence aux ressources du milieu. Un répondant souligne qu'en formation générale, les objectifs concernent surtout le travail sur les obstacles personnels dans la vie de la personne.

*« En formation générale, c'est vraiment de travailler sur tous les obstacles de la personne, puis Dieu sait s'il y en a, quand ils décident de retourner finir leur secondaire, beaucoup d'obstacles. »*

Les professionnels dispensant des services d'accompagnement social dans les établissements de formation ont fait part, lors de nos rencontres, de deux difficultés majeures auxquelles ils sont confrontés : 1) le faible recours à leurs services de soutien individuel par la clientèle visée et 2) les enjeux de la collaboration entre l'établissement de formation, Emploi-Québec et, s'il y a lieu, l'organisme communautaire qui offre les services d'accompagnement social au sein de l'établissement de formation.

En effet, les professionnels à l'œuvre dans les établissements de formation affirment devoir consacrer des efforts importants pour se faire connaître des participants à la mesure de formation, pour faire

connaître leurs services par les professionnels des services publics de l'emploi et pour promouvoir leur utilisation.

*« Les agents (...) vont utiliser les intervenants comme un lien à l'école, pour faire le suivi de leurs personnes, d'autres utilisent moins la ressource qui est à leur disposition. On favorise justement que les agents connaissent les services, par une publicité qu'on envoie grâce à une personne-ressource. (...) Il y a quand même du roulement dans le personnel (...) ça change régulièrement. On envoie deux fois par année ce document-là et on prévoit d'autres méthodes de rencontres. »*

Les intervenants rencontrés ont mentionné la difficulté liée à la collaboration entre les institutions et établissements impliqués dans la prestation des services d'accompagnement social, soient le milieu de formation et Emploi-Québec. Ainsi, malgré que le mandat de ces intervenants soit dévolu exclusivement à la clientèle des personnes admises à la mesure de formation d'Emploi-Québec, les intervenants œuvrant dans les milieux de formation ont fait part du souhait des représentants des établissements de formation à l'effet d'offrir les services d'accompagnement personnalisés à tous les individus en formation, qu'ils soient des clients d'Emploi-Québec ou non. Cependant, pour répondre au mandat octroyé par Emploi-Québec, le professionnel doit se consacrer uniquement sinon quasi-uniquement aux clients admis en formation dans le cadre de la MFOR. Les partenaires qui œuvrent dans les établissements de formation doivent donc composer avec une double demande, celle de l'établissement et celle convenue par contrat avec Emploi-Québec.

*« L'école elle, peut avoir des demandes qui sont au-delà de ce qu'Emploi-Québec veut. Dès fois on est pris là-dedans parce que l'école dit : j'aimerais ça que les intervenants fassent ci, fassent ça. Puis là, dès fois, ça déborde de la clientèle d'Emploi-Québec [...]. C'est tout à fait légitime, on est bien d'accord avec ça, c'est juste que nous autres on est payés pour suivre la clientèle d'Emploi-Québec. »*

Enfin, il semble utile de préciser que la recherche que nous avons menée ne portant pas sur les enjeux associés à l'organisation de la livraison des services d'accompagnement découlant des ententes de partenariat, nous avons par conséquent limité notre analyse aux enjeux associés à la livraison des services individuels d'accompagnement social.

### **3.3- Les déterminants de la réussite des activités de formation**

Dans notre étude, nous avons cherché à connaître les opinions des agents relativement aux facteurs liés au succès ou à l'échec des programmes de formation auxquels leurs clients sont inscrits. Autrement dit, nous leur avons demandé ce qui, selon eux, permettra à un participant de compléter un programme de formation et qu'est-ce qui pourra l'empêcher de le faire? Les agents ont répondu à ces questions en faisant référence tout à la fois aux caractéristiques des clients eux-mêmes, à leurs conditions objectives et subjectives de vie, de même qu'à la nature et aux caractéristiques des programmes de formation. Ils ont également fait part des facteurs relatifs aux différentes mesures et services de soutien, notamment la qualité de la relation d'accompagnement entre l'agent des services d'emploi et l'individu participant à la mesure et la correspondance entre les besoins de certaines clientèles et l'offre de services de soutien à la formation par les services publics de l'emploi.

#### **3.3.1- Déterminants liés aux individus**

##### **3.3.1.1- Les caractéristiques sociodémographiques**

Selon des professionnels rencontrés, l'âge des participants est directement lié à la persévérance et à la réussite académique, ce que traduisent également les analyses des tendances de participation effectuées dans le cadre du premier volet de l'étude. En effet, les résultats du volet I montrent que la probabilité de ne pas compléter sa participation diminue avec l'âge. Autrement dit, plus les participants sont âgés, plus la probabilité de compléter l'activité de formation augmente (c.f : Provencher et al., 2012). Selon les personnes qui se sont exprimées à ce sujet, les participants de plus de 24 ans sont plus motivés à terminer leur programme de formation.

*« Les jeunes de 18 ans, on voit la maturation. Ça se fait beaucoup plus lentement qu'on le pense à ce niveau-là. (...) Dès que le gars a 23, 24 ans, ça change complètement. Je ne sais pas ce qui se passe, ils se prennent en main, ils sont motivés. »*

De même, plusieurs répondants ont fait valoir que le niveau de scolarité déjà acquis au moment de l'admission à la mesure de formation influence la réussite aux activités de formation. Selon eux, comparativement aux participants qui n'ont pas complété leurs études secondaires, les participants inscrits en formation professionnelle secondaire possèdent une plus longue expérience de fréquentation

scolaire et sont généralement plus à l'aise et plus susceptibles de s'adapter au rythme d'un programme d'études à temps complet. Ils sont aussi davantage motivés et confiants en leurs capacités.

*« Il y a moins de suivi à faire parce que là ils sont plus à leur affaire, cela fait quelques années qu'ils sont à l'école, ils ont repris le rythme. (...) C'est plus stimulant le DEP que les cours de français, anglais, mathématiques (...) ils sont dans leur domaine. »*

Enfin, la majorité des répondants ont déclaré que le statut de soutien public du revenu est directement associé à la persévérance scolaire et ils justifient cette opinion en référant à la situation financière et à l'expérience antérieure de travail. Selon eux, la situation financière des participants prestataires du régime d'assurance-emploi est moins difficile que celle que connaissent les participants prestataires du régime d'assistance sociale et la situation du prestataire d'assurance-emploi risque moins de poser un obstacle au maintien de la participation dans le temps.

*« C'est sûr que son contexte de vie, monétaire aussi, y a des personnes qui disent vraiment : je ne suis plus capable d'arriver, je pensais être capable pis je ne le suis pas, je n'ai pas le choix d'essayer de me trouver une job ». »*

De même, les clients de l'assurance-emploi inscrits dans un programme de formation dans le cadre de la MFOR éprouvent souvent moins de difficultés à s'adapter au rythme imposé par la poursuite d'un programme d'études étant donné les habiletés de vie acquises par le biais des expériences antérieures d'emploi rémunéré.

*« Mais en fait d'habitude les gens qui sont admissibles, [...] qui ont un statut prestataire actif [à l'assurance-emploi] bien ils sont plus près du marché du travail. Ils ont des habitudes de vie qui font qu'ils sont capables de se lever le matin pour faire leur journée de travail. »*

À l'inverse, selon plusieurs des agents rencontrés, la majorité des participants prestataires du régime d'assistance sociale, sont d'anciens décrocheurs pour qui l'établissement scolaire représente un défi particulier puisque l'expérience antérieure de scolarisation est associée à des échecs au plan académique. Persévérer devient d'autant plus difficile puisque la perspective d'un nouvel échec réduit d'autant plus la motivation à poursuivre le programme d'études.

### **3.3.1.2- Les conditions objectives de vie : les effets de la précarité**

Sous le discours relatif au statut de participation se révèle celui des effets de la précarité financière sur la réussite académique des participants inscrits à la mesure de formation. Ainsi, dans les propos recueillis, la précarité financière n'apparaît pas systématiquement comme une cause directe d'interruption de la participation, c'est-à-dire comme le facteur limitant directement la réussite académique. Toutefois, l'analyse du discours des agents interrogés montre que la situation de grande précarité financière que connaissent certains clients prestataires du régime d'assistance sociale entraîne des effets indirects sur la réussite scolaire. Parmi ces effets, on mentionne l'instabilité objective (ex. : déménagements fréquents) peu compatible avec l'investissement dans un programme de formation.

### **3.3.1.3- Les conditions subjectives de vie : l'effet du réseau**

Il est admis dans la littérature qu'un réseau social élargi permet d'accéder à des ressources qui facilitent l'accomplissement des rôles sociaux des individus. C'est donc sans surprise que la quasi-totalité des agents rencontrés a affirmé que le réseau de soutien ou l'entourage représente un déterminant de la réussite des activités de formation. À titre d'exemple, la persévérance scolaire est facilitée par la présence d'un réseau de soutien pouvant être activé en cours de formation, lorsque requis (ex. : aide à l'installation et au déménagement, présence de parents et amis pouvant dépanner pour le gardiennage des enfants, etc.). Les répondants ont également fait part d'un lien de cause à effet entre la présence de la famille et des amis (associé à la stabilité) et la motivation à la persévérance et l'adoption de saines habitudes de vie. La famille et les amis sont ainsi considérés comme des facteurs associés à la réussite académique.

*« La solidité de la famille ou en tous cas un milieu un peu stable : amis ou famille. Quelque chose d'un peu, une certaine stabilité ça va favoriser la réussite (...) C'est d'avoir une stabilité quelque part qui fait que à un moment donné [la personne peut] « focuser » ailleurs. Parce que s'il y a trop d'affaires dans ta vie qui ne sont pas stables... »*

À l'inverse, en l'absence d'un réseau pouvant être mobilisé pour soutenir l'individu dans la poursuite de son programme de formation, l'agent lui-même devient sinon une figure de soutien, du moins une figure disponible de stabilité qui procure un peu de ce soutien nécessaire. *« Des fois je suis probablement la seule personne avec qui ils ont un contact un peu plus élaboré ».*

### 3.3.2- Déterminants liés aux programmes de formation

Selon les répondants interrogés, au-delà des caractéristiques et des conditions de vie de la clientèle inscrite à la mesure de formation, les programmes de formation eux-mêmes peuvent être des facteurs liés à la réussite ou à l'échec des activités de formation. Le contenu de la formation et les modalités de prestation de la formation doivent être considérés dans l'analyse de la réussite ou de l'échec de la formation. Ainsi, les programmes de formation professionnelle offrent des contenus de formation directement liés à l'exercice d'un savoir-faire spécialisé dans un domaine précis d'activité professionnelle, contrairement aux activités associées à la formation générale.

Par ailleurs, tout en concédant que la formation professionnelle est, par nature, plus près des intérêts professionnels des participants et qu'elle puisse représenter un déterminant de la réussite académique, plusieurs ont souligné toutefois que les absences dans ce type de formation ont également plus d'impact sur la réussite comparé à l'impact des absences dans les activités liées à la formation générale. Autrement dit, selon certains professionnels interrogés, un individu qui cumule des absences dans un programme de formation professionnelle sera plus à risque d'interrompre sa formation qu'un individu cumulant le même nombre d'absences en formation générale. En effet, la formation générale fonctionnant par module, l'étudiant peut reprendre à l'endroit où il avait laissé avant son absence. À l'inverse, dans un programme de formation professionnelle, si un participant s'absente, il « perd » la matière dispensée durant son absence. Les risques de ne pas réussir sa formation sont donc accrus.

Les répondants ont également été nombreux à faire part de leur opinion à l'effet que la présence de groupes-classes restreints est plus efficace et souhaitable. Certains professionnels rencontrés ont fait valoir, plus particulièrement, que les clients « qui partent de loin », c'est-à-dire ceux en situation de grande précarité accompagnée de plusieurs problématiques (consommation de drogues et d'alcool, un faible niveau de scolarité, un faible réseau de soutien, etc.) ont avantage à fréquenter des groupes restreints associés à des services d'accompagnement pédagogique et social soutenus. Selon eux, un petit groupe est associé à un enseignement plus personnalisé, à davantage de disponibilité de la part du personnel enseignant et favorise le sentiment d'appartenance.

*« C'est des plus petits groupes ici, donc je trouve que ça fait une différence, je trouve qu'on a moins d'abandons. Souvent les personnes qui sont allées à (municipalité) et qui viennent ici à (municipalité) disent « Ah tu sais, il me semble que c'est plus comme une petite*

*famille, un petit groupe ». C'est plus personnalisé. Les professeurs ils connaissent tous les noms des élèves, à (municipalité) ils connaissent tout le monde? Pas sûr! (...) Il y a une différence, je suis sûre, c'est plus personnalisé. »*

Enfin, un des participants à l'étude a fait référence à l'influence que peut avoir le rythme d'études sur la réussite, en donnant l'exemple d'un organisme en alphabétisation. Selon lui, les participants inscrits dans ce programme de formation persévèrent davantage que les autres milieux, en raison du rythme de la formation, établi à 3 ½ jours au lieu de 5 jours par semaine.

*« C'est 3 ½ jours par semaine fait que c'est moins épouvantable. (...) C'est souvent des personnes qui ont une 6<sup>e</sup> année, secondaire 1 (...). Pis en même temps 3 jours et demi pour quelqu'un que ça fait 10 ans qui n'est pas allée à l'école et qui n'a pas travaillé, tu sais parfois recommencer 5 jours 8 à 4, c'est raide. »*

### **3.3.3-Déterminants relatifs à l'organisation du travail**

#### **3.3.3.1-La relation d'accompagnement**

Enfin, quelques répondants, parmi ceux rencontrés, ont fait part d'un autre déterminant qui influence le cheminement académique des participants, associé cette fois à la relation d'accompagnement entre l'agent des services publics de l'emploi et le participant à la mesure. Selon eux, la réussite des activités de formation est tributaire, en partie du moins, de la qualité de la relation d'accompagnement. Plusieurs répondants ont insisté sur l'importance du lien de confiance créé et entretenu avec le participant à la mesure de formation et l'agent chargé de l'accompagner. Ce lien prend d'autant plus d'importance lorsque le réseau de soutien du participant s'avère faible ou inexistant. La qualité du lien créé et entretenu avec la clientèle inscrite à la mesure vient alors tempérer les effets des conditions de vie précaires. À ce titre, un professionnel mentionne qu'il serait avantageux de se rendre plus facilement et plus fréquemment sur les lieux mêmes de formation pour mettre en œuvre cette dimension du rôle de soutien dans les gestes et processus associés au suivi des clientèles inscrites à la mesure de formation.

*« Moi j'aime bien quand je vais dans les organismes visiter les jeunes ou faire des activités avec eux. [...] ma job elle est ici, mais si je pouvais y aller de temps en temps. Puis tu sais, c'est plate parce qu'il y a des gens ici qui ont des baccalauréats en service social tu sais, puis on utilise nos connaissances, mais on pourrait les utiliser encore plus. »*

Par ailleurs, les répondants font voir également que la consommation d'alcool ou de drogues illicites, les problèmes familiaux, les problèmes d'organisation personnelle, les problèmes de santé mentale, l'instabilité du milieu, les problèmes avec la justice comptent pour beaucoup parmi les conditions qui vont influencer l'établissement de ce lien de confiance entre l'agent et le participant à la mesure.

### **3.3.3.2- La correspondance entre les besoins identifiés et les dispositifs de la mesure**

Afin d'améliorer la réussite académique, certains répondants ont fait part de l'importance de consulter davantage les professionnels sur le terrain. Selon ces derniers, les programmes ou les mesures « reflètent souvent le gouvernement en place » alors qu'ils devraient plutôt « refléter les besoins réels sur le terrain ». Autrement dit, les agents responsables d'appliquer les mesures et services liés au soutien à la formation devraient être consultés au moment de leur élaboration afin de rendre les dispositifs de soutien plus performants relativement à la capacité à prendre en compte les besoins réels des clientèles visées.

*« Des fois on dirait que les gens sont moins terrain, ou des fois, dépendamment du ministre, ils partent des affaires, des programmes qui ont totalement pas de rapport, qu'on a pas besoin. Venez nous le demander puis on va vous le dire. Ils (...) ne prennent pas assez notre pouls pour savoir vraiment c'est quoi nos besoins. »*

D'autres répondants ont fait valoir que l'absence de mesures de soutien supplémentaires pour certaines clientèles en situation de grande vulnérabilité limite leur réussite académique ou même les empêche en pratique d'accéder à la formation. C'est le cas, notamment, des jeunes adultes sortis du réseau de services des Centres jeunesse, des personnes très démunies et des personnes immigrantes. Les jeunes adultes issus des Centres jeunesse présentent souvent davantage de besoins d'encadrement, il en est de même pour la clientèle très démunie. Les mesures et services liés au soutien à la formation devraient être offerts sur une plus longue période pour procurer de réelles conditions favorisant la réussite. Par ailleurs, les personnes immigrantes composent une partie de la clientèle inscrite à la mesure de formation, laquelle est jugée peu adaptée pour faciliter leur réussite, étant donné les difficultés propres à leur situation d'immigration.

*« C'est au niveau de l'adaptation, de l'intégration. Ils vivent des problèmes, ils sont plus isolés, les femmes sont plus isolées encore dans leur famille. Elles sont comme cloitrées dans leur culture. À moment donné, on les retrouve 2, 3 ans après, elles ne savent pas parler français encore. »*

En somme, au-delà des caractéristiques personnelles des clients participant à la mesure de formation, les professionnels que nous avons rencontrés ont identifié un certain nombre de facteurs liés à la nature et à la dispensation des contenus de formation qui influencent également la réussite des clientèles. Ils ont fait part de certains enjeux liés à la nature et aux modalités des services de soutien et d'accompagnement qui exercent également une influence sur la réussite académique, particulièrement pour les populations en situation de grande vulnérabilité.

Au-delà des dispositions relatives à la prestation de la mesure de formation du réseau des services publics de l'emploi, les répondants ont également fait part des facteurs qui influencent la nature, la portée et l'influence des services d'accompagnement offerts aux clientèles inscrites à cette mesure.

### **3.4.-Les déterminants de l'accompagnement**

Pour en connaître davantage sur les processus d'accompagnement de même que sur les logiques et les savoir-faire que déploient les professionnels de l'accompagnement, nous avons cherché à connaître l'opinion de ces derniers sur les facteurs qui influencent l'accompagnement qu'ils font auprès des clientèles inscrites à des activités de formation. Selon eux, la charge de cas (nombre de dossiers) est le principal facteur qui détermine la nature des activités professionnelles d'accompagnement et leur portée. Les pratiques de concertation à l'externe et à l'interne entre professionnels de l'accompagnement représentent le deuxième déterminant qui influence l'accompagnement des clientèles en formation.

#### **3.4.1- Le portefeuille ou la charge de cas**

C'est sans surprise que les répondants à l'emploi des services publics de l'emploi ont fait valoir que la part de temps consacrée aux interactions avec les clients constitue le principal facteur qui freine l'atteinte des objectifs de l'accompagnement. Même si l'offre de services actuelle permet de fournir des services d'accompagnement additionnels auprès de certaines clientèles (professionnels à charge de soutenir la fréquentation scolaire des participants dans certains centres d'éducation des adultes), l'ampleur de la charge de travail des agents des CLE réduit leur temps et limite les possibilités d'assurer un suivi intensif requis, selon eux, pour certaines clientèles.

Selon la plupart des personnes interrogées, le nombre trop élevé de dossiers actuellement à la charge du professionnel ne lui permet pas un suivi optimal des dossiers, notamment auprès des personnes

éloignées du marché du travail. Cette clientèle a besoin d'un suivi plus rapproché et plus intense que ce qu'est en mesure d'offrir l'agent des services d'emploi. Le peu d'interactions avec les clients a des conséquences notamment sur la capacité de favoriser l'établissement d'un « lien fort » avec le participant, condition préalable d'un suivi efficace. Cet enjeu du manque de temps évoqué par les agents limite aussi les possibilités de bien connaître les ressources et de communiquer de façon efficace avec les intervenants présents dans les milieux de formation (qui eux, côtoient régulièrement les clients).

### **3.4.2- Les pratiques de concertation**

Selon plusieurs agents d'aide à l'emploi, des rencontres plus fréquentes à l'interne entre collègues responsables d'accompagner les clientèles inscrites à la mesure de formation faciliteraient une application plus uniforme des dispositifs et des processus d'action associés à la mesure.

*« Moi je trouve que ce qui manque, c'est juste une réunion entre nous pour discuter de tel cas ou de telle mesure ou de telle note. Tu sais, c'est très administratif comme travail. Des fois on est mêlé, ça change beaucoup aussi. Des fois, tout le monde interprète des affaires différemment, et puis des fois c'est juste le fun de s'en parler. »*

De la même façon, le suivi des clientèles est plus efficace lorsque des liens sont créés et entretenus avec les milieux de formation, particulièrement dans le domaine de la formation professionnelle où les habitudes de communication et d'échanges entre les intervenants du milieu académique et les agents des services publics de l'emploi sont plus rares. Or, pour la majorité des personnes interrogées, des échanges réguliers d'information au sujet du cheminement académique des participants permettent un meilleur arrimage des interventions des uns et des autres.

En somme, une meilleure connaissance des partenaires à l'œuvre dans les milieux de formation, des contacts fréquents et structurés avec les établissements de formation et les organismes communautaires qui offrent des services dans ces milieux sont considérés comme des facteurs qui rendent le travail de suivi de l'agent plus efficace. Les agents reconnaissent que cela présente un défi pour la formation professionnelle. Dans les faits, les milieux de la formation, en particulier ceux de la formation professionnelle, ne sont pas habitués à collaborer et à échanger avec un « agent » à propos d'un étudiant en particulier, à la différence d'autres milieux de formation comme la formation générale, ou la formation en alphabétisation.

Enfin, nous avons constaté une distinction dans les discours des répondants au sujet de la connaissance de la nature du travail des différents chargés d'accompagnement, selon qu'ils sont à l'emploi du réseau public des services publics de l'emploi ou qu'ils œuvrent dans les milieux de la formation. Ainsi, les intervenants dans les milieux de formation sont d'avis qu'une meilleure connaissance de leur travail, de leur rôle et de leurs fonctions par les agents des CLE améliorerait la portée du travail d'accompagnement. Chez les agents des CLE, le fait de ne pas connaître le rôle et la nature des interventions posées par les intervenants dans les milieux de formation apparaît, dans une moindre mesure, comme un facteur qui limite l'accompagnement des clientèles.

*« Ce n'est pas évident non plus d'avoir des liens intéressants avec les organismes puis de connaître les gens qui sont dans les écoles. Ce n'est pas tout le temps évident d'être en lien avec ces gens-là. Ce n'est pas une mauvaise volonté, c'est juste qu'on ne prend pas le temps de les connaître tout simplement. »*



## CONCLUSION

Les quelques résultats présentés dans ce second volet de l'étude exploratoire s'ajoutent aux analyses statistiques du premier volet décrivant les tendances de la participation à la mesure MFOR. Ces résultats mettent en lumière les éléments communs des discours de quelques professionnels chargés d'accompagner, dans des fonctions et dans des cadres organisationnels différents, une même clientèle d'individus inscrits à la mesure de formation de la main-d'œuvre. Bien que fragmentaires, les discours rapportés laissent voir la part d'influence exercée par les professionnels des services de l'emploi dans la prestation des services d'accompagnement. Les résultats montrent également l'importance de pousser plus loin notre connaissance sur un déterminant souvent occulté des études évaluatives sur les politiques publiques de l'emploi : l'action des professionnels en contact avec la clientèle visée par ces politiques.

En effet, les recherches permettant d'évaluer la performance des services publics de l'emploi sont généralement centrées sur l'examen d'une mesure particulière qu'on met en relation avec les caractéristiques de la clientèle ou avec les caractéristiques du marché du travail local. L'efficacité des services publics d'emploi est ainsi analysée le plus souvent en regard de l'efficacité d'un instrument ou d'une mesure spécifique, laissant de côté le rôle joué par les agents (Koning, 2008).

Pourtant, la politique publique de l'emploi représente une politique de services aux personnes centrée sur l'adoption, le renforcement ou la modification de comportements de la part des individus qu'elle dessert. Qu'ils soient salariés des services publics ou qu'ils interviennent par le biais d'ententes avec le réseau public, les professionnels en contact avec la clientèle utilisatrice des services d'aide à l'emploi jouent un rôle de premier plan dans la détermination de la nature des interventions offertes et influencent directement la performance des systèmes d'assistance, au-delà des caractéristiques des instruments et des mesures mises en œuvre. Fondamentalement, les politiques d'assistance existent d'abord à la première ligne, au point de contact entre l'individu assisté et le professionnel du système (Lechner & Smith, 2007).

Mesurer cette influence des professionnels des services d'aide à l'emploi comme un déterminant de la performance des systèmes d'assistance au même titre que les caractéristiques d'une mesure et/ou celle des individus qui en sont bénéficiaires devient ainsi une composante incontournable de la production de connaissance sur la performance des politiques publiques de l'emploi (Bloom, Hill, & Riccio, 2001; Behncker, Frölich, & Lechner, 2010).



## RÉFÉRENCES

- Behncker, S., Frölich, M & M. Lechner (2010) “A Caseworker Like Me – Does The Similarity Between The Unemployed and Their Caseworkers Increase Job Placements?” *The Economic Journal*, Vol. 120, n. 549, pp. 1430–1459.
- Ben Galim, D & Sachrajda, A. (2010) *Now it's persona Learning from Welfare-to-Work Approaches Around the World*, London, Institute for Public Policy Research.
- Berker, A., Horn, L., & Carroll, C. D. (2003) *Work First, Study second: Adults Undergraduate Who combine Employment and Postsecondary Enrollment*, Washington, Institute of Education Sciences [En ligne], 2003. [<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED482529.pdf>] (15 septembre 2012).
- Bloom, H. S., Hill, C. J. & Riccio, J. (2001) *Modeling the performance of Welfare-to-Work Programs: The Effects of Program Management and Services, Economic Environment, and Clients characteristics*, New York, Manpower Demonstration Research Corporation.
- Bos, J. M., Scrivener, S., Snipes, J., Hamilton, G., Schwartz, C. & J. Walter (2002) *National Evaluation of Welfare-to-Work Strategies : Improving Basic Skills: The Effects of Adult Education in Welfare-to-Work Programs*, Washington, US Department of Health and Human Services and US Department of Education [En ligne], 2002. [<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED464267>] (15 septembre 2012).
- D'Amico, D. (1997) *Adult Education and Welfare to Work Initiatives: A Review of Research, practice and Policy. Literacy Leader Fellowship Program Reports, Vol. III, n. 1*, Washington, Literacy Fellowship Programs Reports.
- Dhang, A-T., Outin, J.-C. & Zajdela, H. (2006) *Travailler pour être intégré? Mutations des relations entre emploi et protection sociale*, Paris, CNRS.

- Friedman, P. (2002) *TANF Reauthorization and Postsecondary Education Options for Welfare Recipients*, Washington, Welfare Information Network.
- Gordon, B. (2002) *What Works in Welfare Reform: Evidence and Lessons To Guide TANF Reauthorization*, New York, Manpower Demonstration Research Corporation.
- Grivel, N., Georges, N. & Méda, D. (2007) *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comparaisons internationales Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni, Rapport de recherche #41*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, [En ligne] [[http://www.cce-recherche.fr/fr/rapports/prestations\\_accompagnement\\_demandeurs\\_emploi\\_royaume\\_uni\\_40.pdf](http://www.cce-recherche.fr/fr/rapports/prestations_accompagnement_demandeurs_emploi_royaume_uni_40.pdf)] (15 septembre 2012).
- Greenberg, D., Deitch, V. & Hamilton, G. (2009) *Welfare to work Programs. Benefits and Costs. A synthesis of research*. New York: Manpower Research Corporation (MDRC).
- Hamilton, G. (2002) *Moving people from welfare to work: Lessons from the National Evaluation of Welfare-to-Work Strategies*, Washington, US Department of Health and Human Services and US Department of Education [En ligne] [<http://www.aspe.hhs.gov/hsp/NEWWS/synthesis02/>] (15 septembre 2012).
- Hamilton, G., Brock, T., Farrell, M., Friedlander, D., Harknett, K., Hunter-Manns, J., Walter, J., & Weisman, J. (1997). *Evaluating two welfare-to-work program approaches. Two-Year Findings on the Labor Force Attachment and Human Capital Development Programs in Three Sites* [En ligne] [<http://aspe.hhs.gov/hsp/isp/2yrwtw97/exsum.htm>] (15 septembre 2012).
- Hamilton, G., Richard, H., Dillman, K.N., Lundquist, E., Martinson, K & Wavelet, M. (2010) *How Effective Are Different Approaches Aiming to Increase Employment Retention and Advancement? Final Impact for Twelve Models*, New York, Manpower Research Demonstration Corporation [En ligne] [<http://www.acf.hhs.gov/programs/opre/resource/the-employment-retention-and-advancement-project-how-effective-are>] (15 septembre 2012).

- Hamilton, G., & Scrivener, S. (1999). *Promoting participation: How to increase involvement in welfare-to-work activities*. Manpower Demonstration Research Corporation.[En ligne] [<http://www.mdrc.org/publications/54/abstract.html>] (15 septembre 2012).
- Herd, D. (2006) *What Next in Welfare Reform? A preliminary Review of Promising Programs and Practices*, Toronto, Toronto Social Services.
- Koning, P. (2008) “The Effectiveness of Public Employment Services workers in the Netherlands” dans *Empirical Economics*, vol. 37, n. 2, pp. 393-409.
- Lechner, M & Smith, J. A. (2007) “What is the value added by caseworkers?”, *Labour Economics*, Vol. 14, n. 2, pp. 135-151.
- Lower-Basch, E. (2008) *Education and Training for TANF Recipients :Opportunities and Challenges under the Final Rule*, Washington, Center for Law and Social Policy [En ligne] [<http://www.policyarchive.org/handle/10207/13832>] (15 septembre 2012).
- Lurie, I. (2006) *At the Front Line of the Welfare System. A Perspective on the Decline in Welfare Caseloads*, Albany, The Rockefeller Institute Press.
- Ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale (2005) *Rapport de la ministre de l’Emploi et de la Solidarité sociale sur l’application de certaines dispositions de la loi sur le soutien du revenu et favorisant l’emploi et la solidarité sociale*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Michalopoulos, C., Schwartz, C. & Adams-Ciardullo, D. (2000) *National Evaluation of Welfare-to-Work Strategies: What works best for whom : impacts of 20 Welfare-to-Work Programs by subgroup: Executive Summary*, New York, Manpower Demonstration Research Corporation. [En ligne] [<http://aspe.hhs.gov/hsp/newws/synthesis-es00/index.htm>] (15 septembre 2012).
- Murphy, G & Johnson, A. (1998) *What Works. Integrating Basic Skills Training into Welfare-to-work*, Washington, National Institute for Literacy.

Peck, J. (2001) *Workfare States*, London, Guilford Press.

Provencher, Y., Beaudoin, R., Normand, L., Turcotte, D., Villeneuve, P. & Tremblay-Roy, J. (2012) *Étude exploratoire sur les pratiques associées à la mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) destinée aux individus. Volet I : Tendances de la participation 2005-2011*, Centre de recherche JEFAR, Université Laval.

Provencher, Y & Richard, M.-C. (2011) "Professionnels des services publics de l'emploi dans les pays industrialisés: Diversité de contextes et similarités de discours" dans *Revue Canadienne de politique sociale/Canadian Review of Social Policy*, Volume 63-64, pp. 36-49.

Provencher, Y & Tremblay-Roy, J. (2011) "Professional employment assistance practices in Quebec's Carrefour jeunesse-emploi: *bonding with youths distanced from the labour market and leading them to action*", Soumis.

Quint, J. (1997) *The JOBS Evaluation. Educating Welfare Recipients for Employment and Empowerment: Case Studies of Promising Programs*, New York, Manpower Demonstration Research Corporation.

Zeidenderg, M., Cho S.-W., & Jenkins, D. (2010) *Washington's State Integrated Basic Education and Skills Training Program (I-BEST) New Evidence of Effectiveness*, Working Paper #20, New York, Community College Research Center.[En ligne][<http://ccrc.tc.columbia.edu/publications/i-best-new-evidence.html>] (15 septembre 2012).

---

# ANNEXES

## Annexe 1 : Guide d'entretien auprès des gestionnaires

---

### GUIDE D'ENTRETIEN AUPRÈS DES GESTIONNAIRES

---

La présente recherche vise à produire des connaissances sur la mise en application de la Mesure de formation de la main-d'œuvre – volet individu (MFOR) en examinant les pratiques d'aide et d'accompagnement mises en œuvre par les différents acteurs engagés auprès des personnes inscrites dans un parcours de formation.

Dans cette entrevue, notre objectif est d'en savoir davantage sur les interventions réalisées dans votre établissement (ou organisme) en regard de la clientèle desservie référée par Emploi-Québec ou inscrite à vos services par le biais de la mesure d'emploi MFOR et qui bénéficie, à ce titre, de vos activités (de formation, d'accompagnement pédagogique, de suivi et d'accompagnement social, etc.).

Dans le cadre de cette entrevue, nous allons discuter des interventions qui sont réalisées dans votre organisme, et des enjeux associés à la livraison des services de votre établissement (organisme) à la clientèle MFOR et aux réseaux de partenariat auxquels vous êtes associés comme partenaire de la MFOR. Nous allons également parler de la clientèle MFOR et discuter des facteurs qui ont de l'influence sur les pratiques que vous mettez en œuvre dans votre établissement (organisme).

1. Quelle est la nature de votre travail au sein de l'établissement?
  - Pour gestionnaires CLÉ seulement : dans quelle mesure active d'emploi assumez-vous des responsabilités administratives?
  - Quelles sont vos responsabilités en regard de la MFOR?
  - Quelles sont vos tâches quotidiennes en regard de la MFOR?
  - Comment s'organise le travail de suivi /accompagnement de la clientèle MFOR dans votre organisation?
  
2. Qui sont vos clients MFOR?
  - Quels sont les services que leur livre l'établissement (l'organisme)? Et les actions concrètes qu'il mène auprès d'eux?
  - Quels sont les objectifs de votre établissement (organisme) en regard du suivi et de l'accompagnement des clients MFOR?
  - Quels sont les moyens dont vous disposez pour desservir la clientèle? Sont-ils suffisants? Sinon, de quels moyens souhaiteriez-vous disposer?
  - Y a-t-il des directives qui n'apparaissent pas dans les politiques internes de votre organisation ou d'Emploi-Québec, mais qui limitent votre marge de manœuvre?
  
3. Quelles sont les difficultés que vous expérimentez dans votre organisation en termes de suivi et d'accompagnement de la clientèle MFOR?
  - selon le type de formation impliqué (nature, durée, niveau);
  - selon les des caractéristiques des clients;
  - selon le type de partenariat impliqué.

4. Parlez-nous des enjeux associés à la livraison de la mesure
  - Y'a-t-il des facteurs associés à l'interruption de la participation?
  - Y'a-t-il des facteurs associés à la complétion des démarches?
  
5. Quels sont les éléments qui facilitent l'atteinte des objectifs de l'organisation en termes de suivi et d'accompagnement en regard de la clientèle MFOR?  
*Pour gestionnaires CLÉ seulement :*
  - selon le type de formation impliqué (nature, durée, niveau);
  - selon les caractéristiques du client;
  - selon le type de partenariat qu'implique la mesure.
  
6. Voyez-vous des différences ou des ressemblances par rapport à la vision du suivi ou de l'accompagnement entre les professionnels de votre organisation? Entre Emploi-Québec et votre organisation? Lesquelles?
  
7. Quelles sont vos opinions sur les politiques et les programmes d'emploi en général?
  - S'il y avait une deux choses à conserver, quelles seraient-elles?
  - S'il y avait une ou deux choses à changer, quelles seraient-elles?
  
8. Auriez-vous des suggestions pour améliorer l'accompagnement en emploi des clients en difficulté ou pour améliorer les services qui leur sont offerts?
  
9. Y a-t-il d'autres informations que vous aimeriez fournir pour nous aider à avoir une meilleure compréhension de votre travail?

FIN DE L'ENTRETIEN

---

## **Annexe 2 : Guide d'entretien auprès des professionnels**

### GUIDE D'ENTRETIEN AUPRÈS DES PROFESSIONNELLS

---

La présente recherche vise à produire des connaissances sur la livraison de la Mesure de formation de la main-d'œuvre – volet individu (MFOR) de Emploi-Québec en examinant les pratiques d'aide et d'accompagnement mises en œuvre par les différents acteurs engagés auprès des personnes inscrites dans un parcours de formation.

Dans le cadre de cette entrevue, nous désirons vous interroger pour en savoir davantage sur la nature des interventions réalisées dans votre établissement (ou organisme), et plus particulièrement celles dans lesquelles vous êtes impliqués en regard du suivi ou de l'accompagnement de la clientèle inscrite à la MFOR avec laquelle vous êtes en contact.

1. Quelle est la nature de votre travail au sein de l'établissement?
  - *Pour professionnels dans un CLÉ seulement :*  
*Quelle(s) mesure(s) êtes-vous chargé d'appliquer dans le cadre de votre travail?*
  - Quelles sont vos responsabilités en regard de la clientèle MFOR?
  - Quelles sont vos tâches quotidiennes en regard de la clientèle MFOR?
  - Comment s'organise le travail de suivi /accompagnement de la clientèle MFOR dans votre organisation?

2. Qui sont vos clients MFOR?
  - Quelles sont vos actions concrètes auprès d'eux?
  - Quels sont vos objectifs de travail en regard du suivi et de l'accompagnement?

*Si professionnel œuvrant dans un CLÉ, poser la question 3, sinon passer à la question 4*

3. *Quelle est votre marge de manœuvre dans l'interprétation et l'application des mesures d'accompagnement en général? dans la MFOR en particulier?*
  - *Y a-t-il des décisions que vous ne pouvez prendre sans l'accord d'un supérieur?*
  - *Quels sont les moyens dont vous disposez pour appliquer ces mesures? Sont-ils suffisants? Sinon, de quels moyens souhaiteriez-vous disposer?*
  - *Y a-t-il des directives qui n'apparaissent pas dans les politiques internes qui limitent votre marge de manœuvre?*
4. Quelles sont les difficultés que vous expérimentez dans votre travail en termes de suivi et d'accompagnement en regard de la clientèle MFOR?
  - selon le type de formation impliqué (nature, durée, niveau);
  - selon les des caractéristiques des clients;
  - selon le type de partenariat impliqué.

5. Parlez nous des enjeux associés à la livraison de la mesure
  - Y'a-t-il des facteurs associés à l'interruption de la participation?
  - Y'a-t-il des facteurs associés à la complétion des démarches?
  
6. Quels sont les éléments qui facilitent l'atteinte de vos objectifs professionnels en termes de suivi et d'accompagnement en regard de la clientèle MFOR?
  - selon le type de formation impliqué (nature, durée, niveau);
  - selon les caractéristiques du client;
  - selon le type de partenariat qu'implique la mesure.
  
7. Voyez-vous des différences ou des ressemblances par rapport à la vision du suivi ou de l'accompagnement entre vos collègues de travail? Lesquelles?
  
8. Quelles sont vos opinions sur les politiques et les programmes d'emploi en général?
  - S'il y avait une deux choses à conserver, quelles seraient-elles?
  - S'il y avait une ou deux choses à changer, quelles seraient-elles?
  
9. Auriez-vous des suggestions pour améliorer l'accompagnement en emploi des clients en difficulté ou pour améliorer les services qui leur sont offerts?
  
10. Y a-t-il d'autres informations que vous aimeriez fournir pour nous aider à avoir une meilleure compréhension de votre travail?

FIN DE L'ENTRETIEN