



Sociétés et jeunes en difficulté

Revue pluridisciplinaire de recherche

n°11 | Printemps 2011

Varia

Défis de la programmation ouverte dans l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté

Challenges related to open programming aiming at social and professional integration of vulnerable youth

Los desafíos de la programación abierta para la inserción social y profesional de jóvenes con dificultades

Rachel Bélisle, Éric Yergeau, Sylvain Bourdon, Marie Dion et Virginie Thériault



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sejed/7093>

ISSN : 1953-8375

Éditeur

École nationale de la protection judiciaire de la jeunesse

Édition imprimée

Date de publication : 15 décembre 2011

Référence électronique

Rachel Bélisle, Éric Yergeau, Sylvain Bourdon, Marie Dion et Virginie Thériault, « Défis de la programmation ouverte dans l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté », *Sociétés et jeunes en difficulté* [En ligne], n°11 | Printemps 2011, mis en ligne le 16 mars 2012, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/sejed/7093>

Ce document a été généré automatiquement le 4 mai 2019.



Sociétés et jeunes en difficulté est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Défis de la programmation ouverte¹ dans l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté

*Challenges related to open programming aiming at social and professional
integration of vulnerable youth*

*Los desafíos de la programación abierta para la inserción social y profesional de
jóvenes con dificultades*

Rachel Bélisle, Éric Yergeau, Sylvain Bourdon, Marie Dion et Virginie
Thériault

Introduction

- 1 L'intervention auprès des jeunes en difficulté interpelle plusieurs secteurs, comme ceux de la santé, des services sociaux, de la sécurité du revenu et de la formation, en milieu scolaire notamment. Au Québec, cette intervention est également de plus en plus répandue dans le secteur de l'insertion sociale et professionnelle, où les politiques publiques s'appuient de plus en plus sur la programmation ouverte³, conçue comme plus apte à répondre à la diversité des besoins et contextes rencontrés sur le terrain. L'objectif de cet article est de présenter, à partir de résultats de recherche relatifs à la mise en œuvre d'une mesure québécoise à l'intention de jeunes de 16 et 17 ans, quelques défis de la programmation ouverte dans le contexte particulier du soutien à l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté.
- 2 L'exposé présente d'abord le contexte général d'apparition de la programmation ouverte dans les carrefours jeunesse-emploi (CJE), des organismes communautaires d'insertion sociale et professionnelle pour les jeunes de 16 à 35 ans⁴, pour s'intéresser ensuite plus

spécifiquement à la mesure IDEO 16-17, dont l'implantation, évaluée par notre équipe⁵, a cherché à s'inscrire sur un mode de programmation ouverte.

- 3 Pour mieux situer le contexte d'implantation de cette programmation, destinée aux jeunes en difficulté, quelques particularités de la période de vie de 16 et 17 ans au Québec sont ensuite exposées. Nous abordons ensuite la question du partenariat et de son arrimage avec la programmation ouverte, en la resituant dans le contexte québécois des politiques publiques.
- 4 La section suivante présente la méthodologie de la recherche évaluative qui a permis de générer les données sur lesquelles se base cet article, avant de passer à l'exposé des principaux résultats de l'évaluation de la mesure. Ceux-ci permettent de mettre en lumière des caractéristiques importantes relevant de l'accompagnement, du partenariat, de la coordination et de la flexibilité de la mesure. Prenant appui sur ces constats, l'article se conclut sur une discussion. Celle-ci se propose de mettre en lumière quelques défis d'implantation de la programmation ouverte dans l'intervention communautaire visant l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficultés de 16 et 17 ans.

Contexte d'apparition de la programmation ouverte dans les CJE

- 5 Au Québec, les conditions économiques difficiles des années 1980 affectent particulièrement les jeunes gens et les milieux communautaires, soutenus financièrement par l'État, mettent en œuvre des actions diverses pour atténuer les difficultés de ceux ayant quitté l'école avec ou sans diplôme. À la fin des années 1990, le gouvernement du Québec accorde un soutien sans précédent à la création des CJE, dont certains mettent sur pied des services ou des projets qui recrutent un nombre significatif de jeunes sans diplôme. Ceux-ci rencontrent des difficultés diverses (conflits majeurs avec les parents ou avec d'autres formes d'autorité, difficulté à trouver et garder un emploi, pauvreté, consommation abusive d'alcool ou de stupéfiants, délinquance, etc.)⁶.
- 6 Avec le programme Solidarité jeunesse, qui se déploie au début des années 2000 dans toutes les régions du Québec, l'intervention en insertion sociale et professionnelle auprès des jeunes de 18 à 24 ans⁷, demandeurs d'aide de dernier recours (assistance-emploi ou aide sociale), se diffuse plus largement⁸. Ce programme, adopté par l'État québécois, et mis en œuvre par les CJE et leurs partenaires des services publics et communautaires, notamment ceux des secteurs de la sécurité du revenu et des milieux substitués, accorde une grande marge de manœuvre pour ajuster l'intervention aux réalités de jeunes adultes en difficulté qui y participent sur la base du volontariat. Il s'agit d'une nouveauté dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle où, pendant longtemps, les intervenantes et les intervenants devaient souvent faire de la « gymnastique du double écart⁹ » entre d'une part, les difficultés diverses que rencontraient jeunes adultes et adultes et d'autre part, une prescription stricte de l'État pour le développement de l'employabilité et le placement, dans un contexte de pénurie d'emplois et d'exigence accrue de performance.
- 7 Les intervenantes et intervenants, œuvrant en CJE dans Solidarité jeunesse¹⁰, tout comme dans des projets rejoignant un nombre significatif de jeunes adultes sans diplôme¹¹, ont suivi des formations postsecondaires qualifiantes, collégiales ou universitaires, relativement hétérogènes. On y retrouve, toutefois, une plus forte représentation de

personnes diplômées de l'orientation professionnelle ou de l'éducation spécialisée/psychoéducation.

- 8 Solidarité jeunesse est basée sur une approche personnalisée, avec des services adaptés « aux besoins des jeunes et à l'environnement qui est le leur¹² », sur un partenariat local, régional et national ainsi que sur la souplesse administrative, l'innovation et l'évaluation¹³. Bien que le programme rencontre différents écueils dans le processus partenarial¹⁴, il insuffle une dynamique nouvelle dans le secteur de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté. Il introduit, dans les pratiques de l'orientation professionnelle et de l'insertion, ce qu'on désigne ici comme une programmation ouverte, soit un processus de résolution d'un problème public reposant sur l'adoption, par l'État, d'une mesure ou d'un programme caractérisé par des orientations générales et des balises souples, une mise en œuvre en partenariat faisant appel à des acteurs de la société civile et une intervention fortement contextualisée. Dans le cadre d'une programmation ouverte, l'intervention peut être ajustée, en situation, pour tenir compte des contextes de vie des personnes rejointes, de leur environnement immédiat et d'organismes qui, de près ou de loin, relèvent de l'environnement plus large.
- 9 En 2005, le Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ) propose au gouvernement du Québec d'élargir l'intervention en insertion sociale et professionnelle auprès des jeunes en difficulté en s'engageant dans le développement d'un « grand chantier d'accompagnement des jeunes de 16 à 24 ans¹⁵ ». Il attire ainsi l'attention sur l'urgence de se donner collectivement les moyens d'aider les jeunes de 16 et 17 ans qui ne sont plus soumis à l'obligation de fréquentation scolaire¹⁶, mais qui n'ont pas accès à une ressource comme Solidarité jeunesse.

Particularités de la période de 16 et 17 ans

- 10 Au Québec, l'âge de 16 ans, au plan normatif, correspond à une période charnière et peut être considéré chez plusieurs comme le début du passage vers l'âge adulte. Outre qu'il s'agisse de l'âge de la fin de l'obligation de fréquentation scolaire, cet âge est celui où un jeune qui n'est plus obligé de fréquenter l'école peut travailler la nuit ou pendant les heures de classe. Ainsi, plusieurs jeunes attendent d'avoir 16 ans, avant de quitter l'école, afin d'éviter de se buter à des refus des employeurs¹⁷. Les motifs d'interruption d'études, à 16 ou 17 ans, peuvent être nombreux : le manque de motivation à l'école, découlant ou non de difficultés d'apprentissage, des relations conflictuelles avec les enseignants, un travail rémunéré ou un désir d'intégrer le marché du travail, une grossesse, etc.¹⁸. L'âge de 16 ans est également l'âge où les jeunes du Québec peuvent, à certaines conditions, obtenir leur permis de conduire. Celui-ci s'avère parfois important dans le parcours d'insertion en emploi¹⁹.
- 11 Bien que plusieurs pas vers l'âge adulte, tant symboliques que statutaires, soient franchis à 16 ans, l'âge légal de la majorité au Québec est toutefois fixé à 18 ans, un seuil qui donne droit, notamment, à l'aide financière de dernier recours alors qu'avant, les jeunes doivent compter sur les ressources financières parentales ou des milieux substituts pour répondre à leurs besoins.
- 12 La période comprise entre 16 et 18 ans recèle ainsi des transitions importantes qui interpellent les pouvoirs publics, inquiétés par la vulnérabilité particulière qui y est associée. Selon l'Enquête longitudinale nationale relative aux enfants et aux jeunes

(ELNEJ), menée au Canada depuis 1994 sur la base d'un échantillon de plus de 35 000 enfants et jeunes, les jeunes de 16 et 17 ans adoptent plus de comportements à risque que leurs cadets et ils sont davantage sujets à des symptômes dépressifs²⁰. Les jeunes de 16 et 17 ans sont également significativement plus nombreux que les autres adolescents à fréquenter les tribunaux de la jeunesse²¹.

- 13 Réagissant au constat d'importants taux d'interruption des études avant l'obtention d'un premier diplôme, plusieurs mesures, mises en place au cours des années 2000, interpellent les jeunes de 16 et 17 ans pour les inciter à rester ou à revenir en formation scolaire de niveau secondaire : « Agir autrement, J'embarque quand ça me ressemble, Ma place au soleil, Qualifications des jeunes, etc. ». ²² Ces différentes mesures font suite à un engagement de l'État québécois de favoriser le retour en formation, tout particulièrement de ceux de 16 à 24 ans qui ne fréquentent plus l'école et qui n'ont ni le Diplôme d'études secondaires, ni le Diplôme d'études professionnelles²³. Elles font appel au volontariat des jeunes et misent sur des formules tenant compte de leurs difficultés spécifiques. Or, en parallèle à ces actions, il existe depuis peu au Québec des remises en question quant à l'âge de scolarité obligatoire qui touchent spécifiquement les jeunes de 16 et 17 ans. Dans une perspective de prévention du décrochage scolaire, des acteurs souhaitent que le Québec s'inspire de deux provinces voisines, le Nouveau-Brunswick et l'Ontario, dont la fréquentation scolaire est obligatoire jusqu'à 18 ans ou jusqu'à l'obtention d'un diplôme du secondaire²⁴.
- 14 Mises en contraste avec les débats émergents sur le rehaussement de l'âge de scolarité obligatoire, les mesures adoptées dans les politiques publiques québécoises relevant de l'insertion sociale et professionnelle, tout en insistant sur l'importance du diplôme, valorisent plutôt le libre choix des jeunes de 16 ans et plus. C'est le cas, notamment, de la mesure IDEO 16-17.

Mesure IDEO 16-17

- 15 La Stratégie d'action jeunesse du Gouvernement du Québec de 2006-2009²⁵ met de l'avant le chantier d'accompagnement des 16-24 ans, proposé par le réseau des CJE, dont la cible est d'« offrir une gamme de services cohérents et continus aux jeunes qui connaissent des difficultés particulières²⁶ ». On y trouve un programme, « Alternative jeunesse », et deux mesures, « Jeunes en action » (18-24 ans) qui remplace « Solidarité jeunesse » et la toute nouvelle mesure d'accompagnement IDEO 16-17. La stratégie gouvernementale annonce que cette mesure, destinée aux jeunes de 16 et 17 ans, sera réalisée en collaboration avec le Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec. Elle vise à « prévenir le recours à l'assistance-emploi²⁷ ». L'intervention qui y prévaut doit être « centrée sur la persévérance scolaire et l'orientation professionnelle des jeunes qui risquent d'abandonner leurs études ainsi que sur la mise en mouvement de ceux qui l'ont déjà fait, en leur proposant diverses activités (exploration du marché du travail, première expérience d'emploi, stage) ²⁸ ».
- 16 Dix millions de dollars sont investis pour réaliser IDEO 16-17 de 2006 à 2009. La mesure repose sur le partenariat, la souplesse administrative, et l'intervention de proximité. Elle doit atteindre des jeunes qui sont aux études, que ce soit au secteur des jeunes ou au secteur des adultes²⁹, et d'autres qui ne fréquentent pas un établissement d'enseignement. Trois volets d'accompagnement composent la mesure : Persévérance scolaire, Mise en mouvement et Rétablissement personnel. IDEO 16-17 exigera un

partenariat plus soutenu entre les CJE et les établissements d'enseignement que celui mis en place dans Solidarité jeunesse, et appellera aussi au renforcement des collaborations avec les organismes du secteur de la santé et avec les milieux substitués que sont les centres jeunesse.

Politiques publiques, relations partenariales et programmation ouverte

- 17 Pour mieux comprendre les défis de mise en œuvre d'une mesure comme IDEO 16-17, il paraît ici important de préciser sommairement le contexte d'adoption des politiques publiques, comment le partenariat s'y articule et en quoi il mène à la programmation ouverte. Les politiques publiques peuvent être définies comme des « activités orientées vers la solution de problèmes publics dans l'environnement, et ce par des acteurs politiques dont les relations sont structurées, le tout évoluant dans le temps³⁰ ». Bien que les appellations varient selon les auteurs, les politiques publiques contemporaines sont réputées traverser de façon plus ou moins linéaire cinq grandes étapes³¹. Celles-ci s'apparentent aux étapes de la résolution de problèmes. Les étapes sont celles de l'émergence d'un problème et de sa mise à l'agenda politique, de recherche d'alternatives, de formulation et de planification, puis d'adoption par une instance étatique de politiques, de stratégies, de plans d'action, de programmes, de mesures ou autres. La quatrième étape est celle de la mise en œuvre³² par les divers acteurs et la cinquième est celle de l'évaluation. L'évaluation peut être imbriquée dans la mise en œuvre ou la suivre.
- 18 L'approche partenariale a pris son essor au Québec au cours des années 1990, en réponse notamment à la crise de l'État providence, à l'endettement public croissant et à l'inefficacité de certains services publics. Aujourd'hui, de nombreuses politiques publiques québécoises privilégient le partenariat entre des acteurs dont les milieux communautaires sont concernés par un problème commun sur un territoire donné. Ceux-ci s'inscrivent alors « dans un cadre de plus en plus régional et vont s'engager dans une interface de plus en plus intensive avec le service public³³ ».
- 19 À l'étape de la mise en œuvre d'une mesure inscrite dans une politique publique qui fait appel au partenariat, comme c'est le cas d'IDEO 16-17, les acteurs s'engagent dans un processus de développement des relations partenariales. L'un des premiers textes qui a conceptualisé ce processus³⁴ attire l'attention sur l'importance du contexte favorable (ex. : chevauchements dans les réseaux existant, existence d'un forum où il y a déjà de la concertation, compréhension commune d'une situation problématique, crise au sein de la communauté ou présence d'un individu ou groupe qui rallie les acteurs). Il s'agit de ce qu'on peut désigner comme l'étape préliminaire du partenariat. Les relations partenariales se développeraient ensuite selon trois étapes : l'introduction, la consolidation et la maturité³⁵. La phase d'introduction, appelée aussi période initiale, est celle où les partenaires apprennent à se connaître et à connaître le point de vue des autres sur la problématique qui les concerne tous, où ils se fixent de premiers objectifs et amorcent leur réalisation. Certaines structures partenariales ne dépassent jamais l'étape d'introduction. La consolidation peut prendre place après que des premières activités partenariales ont été réalisées, lorsque les partenaires ont eu l'occasion de mieux se connaître dans l'action et de reconnaître l'apport de chacun. Les liens se renforcent au fil des réalisations, des mises au point, de la prise de recul, etc. Certaines structures

partenariales ne dépassent jamais l'étape de consolidation. La maturité dans les relations partenariales est une étape qui demande une évaluation participative plus systématique et transparente de l'atteinte des objectifs en considérant l'apport des uns et des autres et en décidant ensemble s'il y a poursuite ou non du travail collectif.

- 20 L'étape d'introduction du partenariat va souvent de pair avec ce qu'on appellera ici l'implantation de la mesure, au cours de laquelle on embauche du personnel, planifie des activités et sollicite des partenaires. Toutefois, l'implantation d'une nouvelle mesure peut aussi se faire à une étape plus avancée du développement de relations partenariales, lorsque les partenaires ont déjà complété un premier cycle de développement. Par ailleurs, une des difficultés du partenariat relève de l'« hyper concertation », qui prévaut dans la société québécoise, où « se développent souvent par sédimentation et superposition des processus et instances mobilisant les mêmes acteurs qui travaillent souvent chaque dossier de manière cloisonnée³⁶ ». Mais, c'est une fois les acteurs engagés dans la réalisation des objectifs communs que les liens de confiance, la compréhension mutuelle et la synergie dans le travail concret peuvent se consolider.
- 21 Dans l'intervention en programmation ouverte auprès de jeunes en difficulté, travailler de front les relations avec les jeunes et avec les partenaires exige une marge de manœuvre, du temps et des ressources dont les acteurs ne disposent pas toujours³⁷. Une étude écossaise dans un créneau de services semblable à celui d'IDEO³⁸, ainsi que d'autres études québécoises dans le secteur de la santé et des services sociaux³⁹, montrent que les tensions sont inévitables dans la mise en œuvre de programmes inscrits dans des politiques publiques. Celle-ci fait, en effet appel, à des relations entre des organisations et groupes professionnels ayant de profondes différences culturelles. Les ressources, comme les connaissances et les compétences que doivent mobiliser les intervenantes et les intervenants du communautaire, qui animent les relations partenariales, sont d'un niveau relativement élevé de complexité. Les compétences sont à la fois d'ordres méthodologiques, politiques et stratégiques⁴⁰. Le savoir faire de base en organisation communautaire est jugé nécessaire : connaissance des milieux où l'on intervient, compétence en animation, analyse politique et stratégique, négociation d'objectifs et gestion de conflits, capacité de composer avec des logiques d'action descendantes de certains organismes partenaires, etc. Dans le cadre d'une programmation ouverte, dans le secteur de l'insertion sociale et professionnelle, l'intervention auprès des jeunes est proximale et elle doit s'ajuster aux contextes de ces derniers. Les intervenantes et les intervenants du communautaire doivent alors disposer d'une gamme assez large d'outils, de connaissances et de compétences en relation d'aide, en information et orientation dans les mondes de l'éducation et du travail.

Méthodologie

- 22 Afin de cerner des défis de la programmation ouverte, dans le contexte particulier du soutien à l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté, la présente contribution s'appuie sur les résultats d'une recherche évaluative portant sur l'implantation d'IDEO 16-17⁴¹. Cette évaluation externe précédait l'adoption de la mise à jour de la Stratégie jeunesse (2009-2014)⁴² qui a confirmé le renouvellement de la mesure. Elle s'appuie sur un cadre conçu par le Secrétariat à la jeunesse en collaboration avec le Ministère de l'éducation, du loisir et du sport (MELS) et le Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale (MESS)⁴³. Ce cadre inscrit l'évaluation dans un processus visant à

« améliorer la conception et la performance d'un programme, à formuler un jugement sur son efficacité et à en faire connaître les bonnes pratiques⁴⁴ ». Un comité d'évaluation, formé par le Secrétariat à la jeunesse, a regroupé trois personnes intervenant dans IDEO, un coordonateur national IDEO du Réseau des CJE, deux conseillers en évaluation des deux ministères, le responsable de la mesure et le coordonateur de l'évaluation, tous deux issus du Secrétariat à la jeunesse. L'équipe de recherche a travaillé en collaboration avec le comité d'évaluation aux étapes charnières du processus tout en gardant son indépendance. La recherche s'est étalée sur un an, en 2008-2009.

- 23 Les objets principaux de l'évaluation de la mesure IDEO sont l'implantation, la mise en œuvre du partenariat et des activités ainsi que l'efficacité de la mesure IDEO en regard des objectifs.
- 24 La finalité de cette recherche évaluative est d'abord politique⁴⁵, notamment parce qu'elle s'inscrit clairement dans l'étape d'évaluation du processus de réalisation de politiques publiques. Le devis de recherche relève de la recherche évaluative d'implantation de programme qui, selon Huey-Tsyh Chen, correspond à « l'application des approches d'évaluation, techniques et connaissances pour évaluer et améliorer systématiquement la planification, l'implantation et l'efficacité des programmes⁴⁶ ». On y porte notamment attention à la théorie de programme, soit un ensemble de postulats implicites et explicites de la part des acteurs et qui permet de mieux saisir ce qui guide leur travail⁴⁷. Compte tenu des courts délais dans lesquels s'est réalisée l'évaluation de la mesure IDEO, nous avons traité les perceptions et la théorie de programme des acteurs à partir de deux éléments clés : leur perception de la clarté de la mesure et de sa flexibilité. La clarté renvoie ici à la compréhension de la mesure et de son articulation interne (articulation de différentes activités au sein de la mesure) et externe (articulation avec les autres activités du CJE et celle des partenaires). Quant à la flexibilité, elle renvoie à la souplesse administrative, à l'adaptabilité des balises initiales en fonction des contextes et à la marge de manœuvre dans les prises de décision et les initiatives.
- 25 L'échantillon des CJE, au nombre de 20, est stratifié et aléatoire et s'appuie sur trois critères principaux : 1) la densité de la population sur les territoires couverts par les CJE, 2) le niveau de financement accordé au volet « Soutien à la persévérance scolaire », et 3) le niveau de financement du volet « Mise en mouvement ». La répartition des 20 CJE est presque parfaitement proportionnelle avec la répartition des 110 CJE du Québec au regard de ces trois critères. Pour le recrutement des personnes dans chacun des 20 CJE, l'échantillonnage est non probabiliste et basé sur des critères par choix raisonné.
- 26 Pour les personnes intervenantes, nous avons recruté des personnes répondant au critère d'implication active et intensive dans la mise en œuvre d'IDEO. Dans les quelques CJE ayant plus d'une personne répondant à ce critère, la sélection a été faite au sort parmi celles répondant à ce critère. Le recrutement des jeunes a été fait parmi ceux qui avaient terminé ou qui arrivaient au terme de la mesure et qui pouvaient être facilement rejoints. Dans les deux cas, la sélection des personnes participantes a tenté de respecter la représentation en fonction du genre et de l'âge de la population. Pour les autres personnes répondantes, nous avons rencontré celles qui occupaient les fonctions visées. Le devis de recherche a obtenu un certificat d'approbation du comité d'éthique de la recherche Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke.
- 27 Au total, 52 jeunes, 24 membres du personnel intervenant, 20 directions de CJE, deux coordonnateurs nationaux et le responsable du Secrétariat à la jeunesse ont été

interviewés. Parmi les jeunes rencontrés, on trouve 25 filles et 27 garçons âgés de 15 à 19 ans avec une moyenne de 17 ans⁴⁸. Pour ce qui est de la scolarité, seulement 4 % des jeunes affirmaient avoir terminé leurs études secondaires⁴⁹ tandis que près de deux jeunes sur trois n'avaient pas terminé l'équivalent de la troisième secondaire. Au moment de l'entrevue, la majorité des jeunes (70 %) rapportaient être actuellement inscrits dans un programme de formation de niveau secondaire et près de 40 % des jeunes rencontrés occupaient un emploi.

- 28 L'équipe de recherche a interviewé 23 intervenantes et un intervenant, ce qui est un reflet de la forte féminisation de l'emploi dans le communautaire et les CJE. Ces personnes travaillent, à temps plein ou à temps partiel dans la mise en œuvre d'IDEO, selon le niveau de financement du CJE. Elles sont âgées de 20 à 44 ans avec une moyenne de 30 ans. Le diplôme le plus élevé obtenu par les personnes intervenantes est, pour huit d'entre elles, un diplôme d'études collégiales en techniques de travail social ou dans un autre domaine relevant de l'intervention psychosociale (ex. : techniques d'éducation spécialisée) ; une personne a un certificat universitaire ; onze détiennent un baccalauréat en orientation, en psychoéducation, en travail social ou dans un autre domaine relevant de l'intervention psychosociale ; quatre sont titulaires d'une maîtrise dont deux en orientation. Quant au temps au service d'un CJE, la valeur médiane est de 20 mois, avec seulement une personne ayant travaillé plus de quatre ans dans un CJE (12 ans). Par ailleurs, le personnel intervenant rencontré possède en moyenne 17 mois d'expérience dans la mesure IDEO. Compte tenu de la moyenne d'âge (30 ans) et de la durée de la formation suivie, on peut supposer qu'on trouve un nombre significatif de novices ou de débutants, soit des personnes ayant moins de 5 ans d'expérience professionnelle, tous milieux confondus.
- 29 Les entrevues se sont déroulées en face-à-face, dans la plupart des cas, sauf pour les directions de CJE où l'entretien était téléphonique. Les entrevues étaient menées à partir d'un questionnaire, sur la base de questions ouvertes à développement, mais aussi de questions fermées utilisant une échelle de type Likert. Cette échelle, très populaire dans les enquêtes par questionnaire, étudie des attitudes et des traits. Elle « porte sur des items comportant plusieurs catégories de réponse⁵⁰ ». Un des intérêts de cette mesure, dans le contexte de l'évaluation d'IDEO, est sa simplicité et la possibilité d'évaluer facilement la valeur scientifique par des analyses de cohérence interne⁵¹. Toutes les entrevues ont été enregistrées et transcrites sur support numérique. Les données quantitatives ont été traitées avec le logiciel SPSS à l'aide d'analyses descriptives et les données qualitatives ont été colligées dans une base de données du logiciel QSR NVivo7. La mise en rubrique des données qualitatives⁵² a permis une première classification. L'opération de déstructuration/restructuration des données⁵³ a permis de repérer tous les extraits d'entretiens pertinents à un thème, une situation ou un aspect donné. Des procédures de synthèse et de croisement, ont ensuite été effectuées à partir de cette classification thématique.
- 30 Outre les entrevues et leur transcription, notre corpus comporte les trois principaux objectifs, inscrits dans le plan d'action de chaque jeune rencontré, ainsi que leur degré d'atteinte et un portrait statistique, fourni par le Secrétariat à la jeunesse, à partir de données relatives aux indicateurs de résultats des plans d'action de 105 CJE. Nous avons donc été en mesure de trianguler un certain nombre d'analyses.
- 31 La principale limite de cette étude relève du court laps de temps à la disposition des chercheurs et le fait qu'il n'a pas été possible d'inclure des observations in situ, des entrevues en profondeur ou de la collecte de données auprès d'autres acteurs que ceux

des CJE. Par ailleurs, nous jugeons, dans le contexte d'évaluation d'implantation de la mesure, que les données sont suffisantes, crédibles et fiables. Elles peuvent très bien soutenir les acteurs dans la bonification de la mesure, donner des pistes aux établissements d'enseignement pour améliorer leur offre de cours en fonction des enjeux de la programmation ouverte et, finalement, permettre un certain approfondissement scientifique de ce qu'est la programmation ouverte dans l'intervention en insertion sociale et professionnelle et, plus spécifiquement, en orientation professionnelle.

Présentation des résultats

- 32 Les résultats qui suivent permettent de mieux comprendre en quoi la mesure IDEO appartient à ce qu'on appelle ici la programmation ouverte. Quatre éléments ressortent comme particulièrement importants dans IDEO : les acteurs travaillent à partir d'objectifs communs ; l'accompagnement offert aux jeunes contribue à modifier des représentations de la relation avec des adultes, les relations partenariales permettent de situer l'intervention dans des espaces de vie variés et la structure interne de la mesure contribue à soutenir le personnel intervenant. Cette section débute par un exposé des objectifs de la mesure et de leur atteinte. Elle se poursuit par la présentation de constats concernant la programmation ouverte : l'accompagnement, le partenariat, la coordination et la flexibilité.

Des objectifs qui rallient les acteurs

- 33 En 2008, seulement deux ans après le lancement d'IDEO, les besoins des milieux quant à l'évaluation de la mesure portaient davantage sur l'intérêt de connaître le point de vue des principaux protagonistes afin de pouvoir, le cas échéant, ajuster rapidement ses modalités. L'évaluation externe permet de constater que cette mesure obtient des résultats de très bon, voire d'excellent niveau, dès son premier cycle de mise en œuvre.
- 34 Son premier objectif spécifique consiste à expérimenter un accompagnement accru auprès des jeunes pour favoriser la persévérance aux études. La majorité (83 %) des jeunes, du personnel IDEO et des directions générales de CJE affirme que cet objectif a été atteint. L'aide apportée aux jeunes revêt la forme d'encouragements, de trucs ou de stratégies concrètes pour leur permettre de se concentrer en classe, pour mieux étudier ou pour faire leur devoir.
- 35 Le second objectif spécifique vise à expérimenter un accompagnement accru auprès des jeunes pour favoriser leur mise en mouvement vers l'emploi. La grande majorité (92 %) des acteurs interrogés (jeunes, personnel intervenant et directions générales) juge que cet objectif est atteint.
- 36 Le troisième objectif spécifique de la mesure consiste à expérimenter un accompagnement accru, axé sur la réalisation d'un projet par les jeunes, pour favoriser leur autonomie sociale, personnelle et professionnelle. Cet objectif relève de la visée des acteurs de contribuer au rétablissement personnel de jeunes de 16 et 17 ans et se concrétise sous différentes formes : rompre la dépendance aux drogues ou à l'alcool, régler des problèmes relationnels, acquérir une meilleure confiance en soi, etc. La grande majorité du personnel intervenant et des directions générales (89 %) juge cet objectif atteint dans leur CJE. Le travail en partenariat, avec des institutions et des organismes

communautaires, est identifié comme crucial pour aider les jeunes à traverser les difficultés dans leurs différentes sphères de vie.

- 37 On trouve au cœur de la mesure IDEO une volonté d'expérimenter un partenariat local entre organismes publics et communautaires qui offrent des services aux jeunes de 16 et 17 ans ou qui peuvent contribuer à leur insertion, ce qui correspond au quatrième objectif spécifique de la mesure évaluée. À cet égard, la majorité (84 %) des directions générales et des membres du personnel IDEO estiment que cet objectif est atteint dans leur CJE. Par ailleurs, la satisfaction quant au rôle joué par les partenaires est moindre (66 %).
- 38 Parmi tous les répondants rencontrés, la grande majorité (95 %) estime que la mesure répond aux besoins des jeunes. De façon plus spécifique, les jeunes rencontrés estiment très majoritairement que l'expérience au sein de la mesure IDEO a permis d'acquérir des habiletés pour améliorer leur vie sociale (87 %), a favorisé l'acquisition d'habiletés pour faciliter la recherche d'emploi (faire un CV, préparer une entrevue d'embauche, chercher un emploi dans le marché caché et à s'orienter quant à son choix de carrière) (91 %) et a permis d'apprendre à mieux se connaître, notamment grâce à la passation de tests de connaissance de soi, aux rencontres individuelles ou en groupe (81 %). Selon eux, plusieurs des rencontres IDEO les ont amenés à aller plus loin dans leurs réflexions personnelles qu'ils ne l'avaient fait jusque là.
- 39 Dans la mesure IDEO 16-17, un plan d'action, élaboré avec chaque jeune, comporte des cibles d'intervention à atteindre au cours de sa participation à la mesure, ce qui l'amène à réfléchir sur sa vie passée, présente et à venir. L'analyse a permis de dégager six catégories principales d'objectifs inscrits dans ces plans d'action : 37 % sont liés à l'orientation professionnelle et l'emploi, 20 % à la persévérance scolaire, 20 % à la socialisation ou à l'intégration sociale du jeune, 13 % à l'amélioration de la connaissance de soi, 9 % à la gestion du stress, des émotions négatives ou du comportement tandis que seulement 1 % des objectifs se rapportent à la catégorie rétablissement personnel. La variété des catégories d'objectifs ciblés reflète le caractère adaptable de la mesure pour mieux répondre aux besoins respectifs des jeunes. Le personnel intervenant estime l'atteinte globale de l'ensemble des objectifs, à 7 sur une échelle de 0 à 10, ce qui indique qu'ils sont d'avis que les jeunes ont réalisé en général des progrès satisfaisants.
- 40 On peut constater que les acteurs, qu'il s'agisse de jeunes, du personnel intervenant ou de directions de CJE, adhèrent aux objectifs spécifiques de la mesure. De plus, si les acteurs des CJE se plient bon gré, mal gré, à la complétion des rapports à partir d'une vingtaine d'indicateurs, qu'ils les jugent « assez pertinents », le fait de pouvoir qualifier les résultats – et pas seulement de produire des statistiques sur le nombre de partenaires, de références, de placement en emploi, de retour ou de maintien en formation ou de rétablissement personnel – participe à l'adhésion aux objectifs de la mesure. Toutefois, cette adhésion reste critique et des répondants, tout en mentionnant la plus grande souplesse des indicateurs d'IDEO par rapport à d'autres mesures de l'agence nationale d'emploi (Emploi-Québec), n'hésitent pas à souligner la nécessité de les raffiner pour tenir compte de la complexité des parcours de certains jeunes :
- 41 « Ce n'est pas parce que les jeunes ne se placent pas à l'école, ou qu'ils ne se placent pas en emploi, qu'il n'y a pas d'objectifs d'atteints. Par exemple [...] quand le jeune est bourré de probations, de travaux communautaires à compléter, [...] qu'il est au Tribunal de la jeunesse dans le cas des mineurs, il n'est pas prêt à retourner à l'école. [...] Puis, on l'amène à dire, « non, tu vas envisager ça, on va être avec toi, on va t'accompagner, tu vas aller en cours, on va y aller s'il faut ». Mais, on va t'amener vers ça. Alors c'est sûr que, ce

n'est pas parce que le Carrefour n'a pas bien fait son travail dans ce cas-là, au contraire. Au contraire ! » (DG05)⁵⁴

- 42 Cette adhésion à des objectifs communs, tout en les interprétant pour qu'ils s'ajustent aux réalités des jeunes, relève bien de la programmation ouverte.

Un accompagnement réparateur et souple

- 43 Le terme accompagnement, malgré le fait qu'il soit employé dans des contextes très divers, parfois même opposés, témoigne de l'importance accordée à la relation entre une personne aidante et une personne aidée et renvoie à l'idée de marcher avec quelqu'un, plutôt qu'à celle de le diriger ou de le soumettre⁵⁵. Ainsi, cette forme de relation, du moins dans le sens habituel en relation d'aide, est elle-même empreinte d'une grande ouverture.

- 44 Le parcours et les conditions de vie des jeunes participant à la mesure recèlent nombre de relations difficiles ou tendues, d'une part, avec des adultes porteurs d'autorité comme les parents ou les représentants d'institutions et, d'autre part, au sein de groupes comme la fratrie ou la classe. Ainsi, on constate que les intervenantes et les intervenants en insertion sociale et professionnelle font aussi figure d'autorité et que les situations de groupe peuvent réactiver des sentiments négatifs qui entravent l'établissement de nouvelles relations. La relation d'accompagnement et la marge de manœuvre, dont bénéficie le personnel intervenant dans IDEO, permet d'ajuster la relation au contexte et de prendre en considération les besoins particuliers des jeunes, notamment pour ce qui a trait à l'établissement d'un lien de confiance avec ceux-ci. Les entrevues de recherche convainquent de l'importance que prend la relation entre les jeunes et le personnel IDEO, parfois aussi celle entre les jeunes et les membres d'un groupe de pairs, des parents ou des personnes invitées :

- 45 « Je me suis fait mettre à la porte de mon école pour trafic de stupéfiants... je me ramasse plus d'école, mon secondaire 2 terminé seulement [...]. Je me dis bon, où c'est que je m'en vas là ? Je décide : j'ai jamais eu de cv, j'arrive au carrefour [CJE], ici. Puis je rencontre quelqu'un, j'y explique un peu ma situation, puis elle me dit qu'il existe un projet qui pourrait m'aider. [...] Puis on m'a présenté Stéphanie⁵⁶. C'est de même ça que ça s'est passé. [...] Ça vraiment très été vite. [...] On a fait connaissance dans le fond. Elle m'a parlé de qui elle était [...]. Puis, moi je lui ai plus expliqué ma situation présente que qui je suis, parce que ma situation reflétait qui je suis. Fait qu'on a comme échangé là-dessus avant de penser à faire un cv, quel emploi, puis tout ce qui entourait ça. Puis, non on a juste discuté pour la première rencontre pour comme se mettre à l'aise les deux. » (Jeune46)

- 46 « Les premiers contacts avec les parents, c'est froid, c'est « t'es qui, puis qu'est-ce que tu veux ? ». Ils te prennent tout le temps pour un psychologue, ils t'identifient comme ça. Là, le jeune « il fait juste parler de vous, puis mon dieu, qu'est-ce que vous lui faites ? » Ils développent une curiosité, aussi, quand je les contacte. » (Inter07). Certains jeunes rapportent l'importance du lien avec une ou un intervenant IDEO tout en transférant dans d'autres relations des apprentissages réalisés grâce à eux⁵⁷ : « Charline [intervenante IDEO] a été Dieu ! Bon, peut-être pas Dieu, mais elle a été là pour moi ! [...] Je suis à l'école ! J'ai un emploi, j'ai travaillé, je me cherche encore un emploi. Je suis en train de faire une sorte d'entrevue sans m'être pratiquée avec Charline avant ! Ça m'a dégênée. » (Jeune 33).

- 47 « J'ai compris comment je pouvais plus me motiver à l'école et c'est en me rattachant plus à mes profs. C'est presque juste eux qui me motivent à être à l'école. [...] Pour vrai cette année, je n'ai pas de misère avec aucun prof, ils me disent tous salut quand je passe. » (Jeune 38).
- 48 L'accompagnement se fait dans le cadre d'activités variées, à deux ou en groupe (ex. : sorties, activités ludiques, stage). Plusieurs cas de soutien concret, en français ou en mathématiques, sont rapportés dans lesquels se tisse le soutien psychosocial ou celui à la recherche d'emploi, plus habituel dans les organismes d'insertion sociale et professionnelle :
- 49 « L'aide aux devoirs en individuel, c'est incroyable l'effet que ça a et [...] c'est tellement propice à un paquet d'autres interventions. Parce que, dans le cadre où on va travailler deux heures des mathématiques, on ne travaillera pas deux heures de mathématiques. Il va s'insérer là-dedans des petites discussions de 15-20 minutes sur le chum, la blonde, l'ami, la mère, le joint que tu as fumé en fin de semaine, qui t'a fait perdre connaissance [...] Ça s'insère toute là-dedans, parce que justement, les blocages vont tomber un peu, parce qu'on est en relation où on fait de l'aide aux devoirs. Tout ça c'est moins formel ». (Inter 02)
- 50 Ces activités permettent de vivre des relations qui peuvent être réparatrices, dans la mesure où les intervenantes et les intervenants peuvent compter sur une variété d'options et avoir le temps nécessaire pour établir le lien de confiance. « L'année passée, il s'était passé de quoi dans ma vie, j'ai eu un enfant. [...] Elle m'a vraiment aidé. On a passé, je ne sais pas trop combien d'heures dans son bureau à en parler, puis justement, elle essayait de me conseiller. [...] tu sais, ils essaient de nous montrer, genre pas comment être social mais, tu sais, ils nous poussent à être social. » (Jeune 02)
- 51 Si la programmation ouverte et sa souplesse administrative permettent l'ajustement des interventions, elles exigent, en contrepartie, beaucoup de polyvalence et de créativité de la part du personnel intervenant. Le fait d'avoir des partenaires qui accueillent les jeunes dans un stage, sur un plateau de travail ou dans le cadre d'autres activités, permet de travailler la relation dans des contextes variés et d'offrir différentes options. Par ailleurs, ce travail partenarial fait appel à une bonne capacité de travailler sur plusieurs registres simultanément.

Une intensité des partenariats variant d'un milieu à l'autre

- 52 On constate que les CJE travaillent en moyenne avec 14 organismes différents (étendue allant de 1 à 50) dans le cadre de la mesure IDEO. Ces organismes évoluent dans les domaines publics ou communautaires des secteurs de l'éducation, de la santé, de l'emploi, du logement, des habitudes de vie et autres. Les partenaires, interpellés dans l'intervention directe auprès des jeunes, sont des établissements scolaires des trois secteurs du niveau secondaire (écoles secondaires, centres d'éducation des adultes et centres de formation professionnelle), des organismes œuvrant en santé ou de services sociaux, par exemple les centres jeunesse (milieux substituts et protection de la jeunesse), des organismes communautaires, des municipalités, des organismes caritatifs ou des entreprises du secteur privé.
- 53 On constate que les relations partenariales sont à des étapes diversifiées de développement selon les CJE, certains pouvant compter sur des partenariats consolidés

ou ayant une certaine maturité, alors que d'autres sont à l'étape d'introduction. On peut aussi constater qu'un même CJE peut mener de front, sur des aspects distincts de la mesure, des partenariats à des étapes différentes de développement (ex. : un partenariat consolidé avec des entreprises ; un partenariat naissant avec des établissements scolaires). La mesure IDEO permet de travailler dans ces contextes distincts. Les formes de relations, les plus fréquemment rapportées, relèvent du partage d'informations et de la référence de jeunes, que ce soit vers la mesure IDEO ou vers d'autres programmes du CJE par des organismes du territoire ou, à l'inverse, du CJE vers un service offert par un organisme collaborateur. Les motifs de référence les plus fréquents vers des ressources externes au CJE concernent la toxicomanie, la santé mentale, l'hébergement et le retour aux études au secteur des adultes. On trouve aussi plusieurs mentions d'activités de concertation (ex. : participation à une table de concertation concernant les 16-24 ans) et quelques mentions de collaborations pour la réalisation d'une activité précise (ex. : visite d'un centre de formation professionnelle avec un groupe de jeunes, création d'outils), des signatures d'entente, du soutien financier ou matériel comme un prêt de local dans une école.

- 54 Alors que certains CJE comptent sur des liens solides, avec plusieurs partenaires de leur région dans des secteurs névralgiques pour la continuité de services aux jeunes de 16 et 17 ans en difficulté, on constate toutefois, sur certains territoires, d'importantes difficultés à mobiliser, autour d'IDEO, certains organismes comme les écoles secondaires (secteur des jeunes) ou les établissements de santé. Des membres du personnel IDEO, ayant rencontré des difficultés à établir des ententes avec un milieu scolaire, restent avec l'impression que, dans certaines écoles secondaires, la mesure est perçue comme concurrente aux actions menées au sein des établissements. Du côté des services de santé, plusieurs membres du personnel IDEO dénoncent les difficultés rencontrées dans l'obtention rapide des services pour les jeunes qui rencontrent, par exemple, des problèmes de santé mentale. L'accès limité aux soins de santé, déjà bien documenté dans la recherche⁵⁸, peut avoir des effets tangibles sur la fréquentation scolaire et sur l'insertion sociale et professionnelle. De plus, bien qu'IDEO ait donné lieu à un engagement de plusieurs ministères, l'implantation de la mesure semble avoir souffert d'un manque d'information descendante au sein de ceux-ci et vers les instances régionales ou locales.
- 55 Par ailleurs, l'actualité québécoise montre que les milieux scolaires et le réseau de la santé et des services sociaux sont interpellés dans d'importantes réformes, ce qui situerait la mesure IDEO dans un contexte collectif d'hyper concertation⁵⁹. Il est possible que, dans ces secteurs, les forces vives, déjà très engagées dans des changements visant à mieux servir la population, n'aient tout simplement plus d'énergie pour participer à de nouvelles activités partenariales.
- 56 Toutefois, alors que certains CJE peinent à instaurer des partenariats avec des établissements publics, le partenariat semble plus facile avec d'autres organismes communautaires. Ceux-ci pourraient s'avérer plus disponibles et l'écart culturel moins grand. Comme un milieu communautaire peut être, pendant une période courte ou plus longue, un espace transitionnel nécessaire pour des jeunes en rupture avec les institutions, le partenariat avec le communautaire mérite d'être valorisé autant que celui avec les établissements scolaires ou de santé et services sociaux.
- 57 La formation antérieure des intervenantes et intervenants IDEO que celle-ci soit initiale (collégiale et universitaire), continue (ex. : via les colloques professionnels), ou qu'elle

relève d'apprentissages expérientiels, représente un élément qui peut jouer dans la création des partenariats. Comme nous l'avons vu précédemment, les intervenantes et intervenants IDEO ont des formations relativement hétérogènes avec, pour ce qui est de leur formation initiale, une certaine concentration en orientation professionnelle, éducation spécialisée/psychoéducation et service social. L'analyse des données, recueillies lors de l'évaluation, permet de constater dans les propos des membres du personnel IDEO des degrés extrêmement variables de connaissance des organismes interpellés par la problématique d'IDEO, de leur histoire et de leurs contraintes actuelles. Le même constat se pose quant à la connaissance du processus partenarial, de ses étapes de développement, des types de relations possibles et de la prise en compte du tiers payeur des mandataires. Si on trouve du personnel très expérimenté avec de solides connaissances et compétences ainsi que des réseaux de contacts efficaces, plusieurs personnes intervenant dans IDEO sont assez peu expérimentées et outillées en matière de partenariat.

L'essentielle coordination de la mesure

- 58 La mise en œuvre d'une mesure à programmation ouverte fait appel à la formation sur mesure et au soutien des intervenantes et des intervenants par un acteur clairement désigné⁶⁰. La coordination de la mesure IDEO apparaît ainsi essentielle au soutien, à l'implantation et à la mise en œuvre. Elle est assumée de manière soutenue par deux personnes du réseau des CJE et elle semble relativement personnalisée, c'est-à-dire que les acteurs des CJE désignent fréquemment les personnes nommément plutôt qu'en se référant à leurs fonctions de coordination. L'évaluation d'implantation a montré que, dans un contexte de programmation ouverte, la coordination de la mesure IDEO joue une triple fonction de contrôle, de sécurisation et d'innovation.
- 59 Dans sa fonction de contrôle, la coordination joue, auprès des CJE, un rôle de soutien à la reddition de comptes, en s'assurant notamment d'une utilisation des indicateurs de la mesure, conforme aux attentes. Ceci est perçu par certains comme un rôle technique ou même normatif. La fonction de sécurisation compense le malaise, éprouvé par certains CJE et du personnel IDEO, vis-à-vis de la grande souplesse et de l'initiative qu'exige la mesure. L'évaluation a montré que, pour près du tiers des membres du personnel intervenant, les objectifs d'IDEO n'étaient pas clairs ou la mesure n'a pas semblé bien balisée au départ. Quelques personnes ont aussi mentionné avoir éprouvé des difficultés à voir comment la mettre en pratique au moment de leur embauche. Ainsi, des équipes ou des individus demandent d'être plus encadrés ou validés par la coordination nationale alors que la mesure repose sur une programmation ouverte qui doit s'ajuster aux contextes. Dans sa fonction d'innovation, la coordination nationale doit notamment aider les CJE à faire entrer dans les écoles davantage de stratégies éducatives dites non formelles⁶¹, à un moment où les acteurs scolaires sont déjà mobilisés dans une réforme majeure et contestée par un certain nombre. Dans ces trois fonctions, la coordination nationale fait face à l'importante mobilité du personnel IDEO (congé de maternité, démission pour raisons multiples, congé de maladie, etc.). Le phénomène n'est pas spécifique à cette mesure⁶², mais pourrait y être accentué. Ce renouvellement du personnel ralentit le processus de maturation de la mesure IDEO et exige de penser les formations offertes à l'embauche en conséquence.

- 60 L'évaluation a par ailleurs permis de constater que des CJE ont initié un autre palier de coordination, sous forme de rencontres régionales du personnel IDEO. Ces rencontres sont vécues comme plus proches de l'intervention, et elles semblent jouer un rôle de communauté de pratiques, favorisant le partage d'expérience et de stratégies concertées d'action dans les milieux. L'introduction de cette initiative, et la possibilité de la maintenir, reflètent l'ouverture de la programmation.

La grande flexibilité de la mesure

- 61 Tout comme le souhaitaient ses idéateurs⁶³, toutes les personnes rencontrées en entrevue s'entendent pour dire que la flexibilité de la mesure est bien une caractéristique fondamentale de la mesure IDEO, telle qu'elle est actualisée. On l'associe à la grande marge de manœuvre dont bénéficie le personnel intervenant, dans l'implantation comme dans la mise en œuvre. Toutefois, ce ne sont pas toutes les personnes rencontrées qui apprécient cette flexibilité. Certaines directions de CJE laissent entendre que des intervenantes et intervenants embauchés n'ont pas toujours eu la capacité d'adaptation et la créativité nécessaires pour la réalisation d'IDEO. La flexibilité apparaît comme transversale à plusieurs éléments de la mise en œuvre : choix des modalités d'accompagnement, choix des partenaires, choix des actions partenariales à prioriser, initiatives régionales, etc. Le personnel IDEO est d'avis que la flexibilité, dans le choix des approches et le temps qu'il est possible de consacrer aux jeunes, contribue fortement à l'atteinte des résultats dans les trois volets de la mesure. La flexibilité de la mesure permet aussi d'adapter les interventions aux différentes configurations locales, sans avoir, comme c'est souvent le cas, à négocier avec les contraintes d'un programme plus rigide, susceptibles d'être en contradiction avec les situations concrètes rencontrées dans la pratique⁶⁴. Cette flexibilité a cependant son revers : elle exige une compréhension plus large des principes qui guident l'intervention et leur adaptation, en continu, aux besoins des jeunes et aux contingences des milieux.
- 62 Pourtant, les analyses indiquent que les acteurs des CJE ne mobilisent pas spontanément un modèle de changement explicite et révèlent l'absence, dans leur propos, de référence à des cadres théoriques (ex. : étapes de développement du partenariat ou des politiques publiques) ou à des données probantes susceptibles de servir de points de repère dans l'action. En outre, on trouve des intervenantes et intervenants IDEO qui jugent que le travail partenarial ne devrait pas être le leur. Ils montrent, ici, une non-adhésion à un postulat fondamental de la mesure. Ainsi, les données recueillies révèlent un certain inconfort, et dans certains cas une ambivalence, quant à la programmation ouverte caractéristique de la mesure. Certains comptaient même sur des guides plus directifs, des outils et des méthodes d'intervention établis et ils se sont retrouvés, du moins au début de la mesure, dans un état de grande incertitude, avec le sentiment de pas bénéficier du soutien dont ils avaient besoin. Toutefois, si certains ont ressenti de l'insécurité devant ce manque de balises, d'autres y ont vu une opportunité pour mettre à profit leur créativité.

Défis de la programmation ouverte

- 63 L'évaluation du premier cycle d'IDEO a permis de constater que la mesure rallie plusieurs partenaires, dans une approche multisectorielle, et qu'elle contribue au développement de l'autonomie de jeunes gens qui rencontrent des difficultés au niveau de leur insertion

sociale et professionnelle ou de leur cheminement scolaire. Les résultats indiquent que la mesure IDEO relève bien de la programmation ouverte, que ce type de programmation pose des défis spécifiques aux CJE et à leur regroupement, le Réseau des CJE du Québec. Certains d'entre eux relèvent d'ailleurs de paradoxes qui pourraient être inhérents à la programmation ouverte.

- 64 Le premier paradoxe tient au fait que le partenariat est un mode d'organisation du travail collectif qui tente de réduire le dédoublement des activités. Mais, dans un contexte d'hyper concertation, le partenariat fait se déplacer le dédoublement de l'intervention directe à l'intervention relevant du travail partenarial lui-même. Devant l'ampleur de la tâche, et avec des ressources malgré tout limitées, certains intervenants et intervenantes envisagent un retour à une division plus conventionnelle des tâches, pour survivre, dans l'univers complexe qu'est la programmation ouverte, particulièrement dans ses tous débuts où l'incertitude est plus grande.
- 65 Un second paradoxe découle de la volonté de mettre en action un agir-ensemble intersectoriel, relevant du développement des communautés territoriales, et d'attribuer cette responsabilité à un personnel dont la formation est traditionnellement axée sur la relation d'aide individuelle, que celle-ci se fasse en rencontres individuelles ou groupales. C'est une longue tradition qui incite les intervenantes et les intervenants du psychosocial à centrer leur analyse et leur intervention sur des problématiques individuelles. On constate, toutefois, qu'ils négligent souvent l'analyse politique et sociale des problèmes que vivent les individus⁶⁵. Alors que l'expertise du secteur communautaire découle de la connaissance du milieu et de la capacité de le mobiliser, il est surprenant que certains membres du personnel intervenant dans IDEO affirment que le travail partenarial ne devrait pas être le leur. Il semble s'agir là d'un choc de théorie de programme ou de modèle d'action, entre ce qui est intériorisé par les intervenantes et intervenants, notamment dans leur formation initiale, et ce qui est promu par la coordination nationale d'IDEO 16-17, plusieurs CJE et le Secrétariat à la jeunesse. Les personnes formées dans des domaines de l'intervention psychosociale, comme les personnes ayant étudié en orientation professionnelle⁶⁶, paraissent encore assez peu formées au développement des communautés et à la culture organisationnelle des institutions qui y œuvrent. À leur arrivée dans la mesure IDEO, certaines ne possèdent pas les connaissances et compétences requises pour bien saisir et animer un type de programmation ouverte comme celui qu'exige cette mesure. On a fait pour « Solidarité jeunesse », relevant aussi de la programmation ouverte et territorialisée, des observations similaires⁶⁷.
- 66 De plus, la formation initiale hétérogène des acteurs pose des défis d'appropriation de la théorie de programme sous-jacente à IDEO 16-17. Certains propos laissent penser qu'il y a eu parfois un choc de théories de programme qui n'a pas été abordé de front. On peut donc penser qu'un des défis soit de rendre plus explicite les repères propres à ce modèle et ceux du personnel IDEO, afin de favoriser la discussion, l'appropriation et l'opérationnalisation d'une telle mesure.
- 67 Le défi de formation, initiale et continue, du personnel IDEO, tout comme celui intervenant dans d'autres situations humaines où se superposent et se croisent de nombreuses difficultés, repose sur un autre paradoxe qui consiste à donner à des novices des mandats particulièrement complexes. On a observé ailleurs⁶⁸, que ce sont souvent les intervenantes et les intervenants, les moins bien préparés académiquement et professionnellement, qui sont appelés à composer avec des situations comportant plusieurs niveaux de complexité intra ou interpersonnelle, mais aussi collective et

sociale. Alors que ceux-ci ont souvent un réseau de contacts peu développé et encore peu de crédibilité professionnelle, on leur demande de devenir des agents de changement social dans leur communauté. Si l'action peut être une source riche d'apprentissage, il semble essentiel, dans le cadre d'une programmation ouverte, d'aider les novices à se sortir de leur propre expérience scolaire, reconnue être encore très prégnante dans les premières années de la vie professionnelle, et d'insister sur l'accompagnement du personnel intervenant peu expérimenté par des acteurs qui le sont davantage. Cet accompagnement, en contexte, est une piste pour la formation expérientielle à la programmation ouverte sous-jacente aux politiques publiques d'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté.

BIBLIOGRAPHIE

- Assogba (Yao), *Insertion des jeunes, organisation communautaire et société*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, 151 p.
- Bélisle (Rachel), *Document de réflexion sur l'approche partenariale avec les ONG* [document interne], Montréal, Direction des politiques et programmes de relations culturelles du Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, 1994, 78 p.
- Bélisle (Rachel), *Pluralité du rapport à l'écrit d'acteurs œuvrant en milieux communautaires auprès de jeunes adultes peu scolarisés*. Thèse de doctorat, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2003, 370 p.
- Bélisle (Rachel), « Éducation non formelle et contribution à l'alphabétisme », *Ethnologies*, vol. 26, no 1, 2004, p. 165-184.
- Bélisle (Rachel), « Éducation des adultes et culture de l'écrit », dans Clerc (Isabelle) et Beaudet (Céline) [dir.], *Langue, médiation culturelle et efficacité communicationnelle*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008, p. 33-55.
- Bouchard (Camil), « Inspirer, soutenir et rénover les politiques sociales », dans Dufort (Francine) et Guay (Jérôme) [dir.], *Agir au cœur des communautés* (La psychologie communautaire et le changement social), Québec, Presses de l'Université Laval, 2001, p. 343-365.
- Bourdon (Sylvain), « La novation dans les pratiques des services externes de main-d'œuvre », *Cahiers de la recherche en éducation*, vol. 5, no 2, 1998, p. 399-432.
- Bourdon Sylvain, « The integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies : Resistances and Possibilities », *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum : Qualitative Social Research*, vol. 3, no 2, 2002. Disponible [en ligne] : <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/850/1847>
- Bourdon (Sylvain) et al. *Transitions, soutien aux transitions et apprentissage de jeunes adultes non diplômés en situation de précarité*. Note de recherche 1, Sherbrooke, Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, 2009, 12 p.
- Bourdon (Sylvain) et al. *Évaluation réaliste du Programme d'aide pour favoriser le retour en formation des 16-24 ans*. Rapport final de l'évaluation remis au Fonds de recherche sur la société et la culture

- (FQRSC), Sherbrooke, Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke, 2011, p. 257.
- Bourque (Denis), *Concertation et partenariat (Entre levier et piège du développement des communautés)*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, 152 p.
- Bourque (Denis), Comeau (Yvan), Favreau (Louis) et Fréchette (Lucie), « L'organisation communautaire au Québec. (Mise en perspective des principales approches stratégiques d'intervention) », dans Bourque (Denis), Comeau (Yvan), Favreau (Louis) et Fréchette (Lucie) [dir.], *L'organisation communautaire (Fondements, approches et champs de pratique)*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 3-19.
- Bourque (Denis), Comeau (Yvan), Favreau (Louis) et Fréchette (Lucie) [dir.], *L'organisation communautaire (Fondements, approches et champs de pratique)*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, 560 p.
- Bourque (Denis) et Lachapelle (René), « L'approche socio-institutionnelle en organisation communautaire », dans Bourque (Denis), Comeau (Yvan), Favreau (Louis) et Fréchette (Lucie) [dir.], *L'organisation communautaire (Fondements, approches et champs de pratique)*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 101-117.
- Chen (Huey-Tsyh), *Practical program evaluation (Assessing and improving planning, implementation and effectiveness)*, Thousand Oaks (CA), Sage publications, 2005, 292 p.
- Comité aviseur de Solidarité Jeunesse, *Un bref aperçu du bilan sur la recherche-action Solidarité-Jeunesse*, Québec, Comité aviseur Solidarité Jeunesse, 2003, 11 p.
- Dion-Viens (Daphnée), « Rendre l'école obligatoire jusqu'à 18 ans ? », *Le Soleil*, no 30 août 2010. Disponible [en ligne] : <http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/dossiers/les-garcons-et-lecole/201008/29/01-4310799-rendre-lecole-obligatoire-jusqua-18-ans.php>
- Fréchette (Lucie), « L'approche sociocommunautaire dans le développement social des communautés », dans Bourque (Denis), Comeau (Yvan), Favreau (Louis) et Fréchette (Lucie) [dir.], *L'organisation communautaire (Fondements, approches et champs de pratique)*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 119-136.
- Gouvernement du Québec, *Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue (Apprendre tout au long de la vie)*, Québec, Ministère de l'Éducation, 2002, 40 p.
- Goyette (Martin), Bellot (Céline) et Panet-Raymond (Jean), *Le Projet Solidarité Jeunesse (Dynamiques partenariales et insertion des jeunes en difficulté)*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2006, 216 p.
- Le Bouëdec (Guy), « La démarche d'accompagnement, un signe des temps », *Éducation Permanente*, vol. 153, no 2002, p. 13-19.
- Leclerc (Chantal), Bourassa (Bruno), Maranda (France) et Comeau (Yvan) « L'intervention dans les groupes de développement de l'employabilité : entre ce qu'on en dit et ce qui s'y fait », *Cahiers de la recherche en éducation*, vol. 4, no 1, 1997, p. 93-112.
- Lemieux (Vincent), *L'étude des politiques publiques (Les acteurs et leur pouvoir)*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2009, 220 p.
- Malenfant (Romaine), LaRue (Andrée), Jetté (Mylène) et Côté (Nancy), *La dynamique de la création et de la consolidation d'un lien d'emploi chez les jeunes non diplômés*. Rapport de recherche, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, Équipe RIPOST, 2006, 276 p.
- Panet-Raymond (Jean), Bellot (Céline) et Goyette (Martin), *Le développement de pratiques partenariales favorisant l'insertion socioprofessionnelle des jeunes : l'évaluation du Projet Solidarité*

- Jeunesse Québec*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, 2003, 222 p.
- Québec, *Loi sur l'Instruction publique, L.R.Q.*, chapitre 1-13.3, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2011.
- Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ), *Des projets, des actions ; une ambition : la réussite. Mémoire du Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec dans le cadre de la Stratégie jeunesse du gouvernement du Québec*, Montréal, RCJEQ, 2005, 60 p.
- Robinson (Paul), « *Statistiques sur les tribunaux de la jeunesse, 2002-2003. Faits saillants* », *Juristat*, vol. 24, no 2, 2004, p. 1-22. Disponible [en ligne] : <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/85-002-x2004002-fra.pdf>
- Sabourin (Stéphane), Valois (Pierre) et Lussier (Yvan), « L'utilisation des questionnaires en recherche », dans Bouchard (Stéphane) et Cyr (Caroline) [dir.], *Recherche psychosociale (Pour harmoniser recherche et pratique)*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 279-320.
- Secrétariat à la jeunesse, *Pour une jeunesse engagée dans sa réussite : Stratégie action jeunesse 2006-2009*, Québec, Secrétariat à la communication gouvernementale, 2006, 55 p.
- Secrétariat à la jeunesse, *Projet de cadre d'évaluation de la mesure d'accompagnement à l'intention des jeunes de 16-17 ans* [document confidentiel], Québec, Gouvernement du Québec, 2008.
- Secrétariat à la jeunesse, *Enrichir le Québec de sa relève, Stratégie d'action jeunesse 2009-2014*, Québec, Gouvernement du Québec, 2009.
- Statistique Canada, « *Enquête longitudinale nationale sur les enfants et les jeunes : défis de la fin de l'adolescence* », *Le Quotidien*, no 16 juin, 2003. Disponible [en ligne] : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/030616/dq030616a-fra.htm>
- Tesch (Renata), *Qualitative research : Analysis types and software tools*, Basingstoke, The Falmer Press, 1990, 330 p.
- Tett (Lyn), Crowther (Jim) et O'Hara (Paul), « Collaborative partnerships in community education », *Journal of education policy*, vol. 18, no 1, 2010, p. 37-51.
- Trottier (Claude), Gauthier (Madeleine) et Turcotte (Claire), « Insertion professionnelle et rapport au temps de jeunes ayant interrompu leurs études secondaires », *SociologieS, Théories et recherches*, 2007, p. 1-17. Disponible [en ligne] : <http://sociologies.revues.org/212>
- Van der Maren (Jean-Marie), *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1995, 502 p.
- Waddock (Sandra A.), « Understanding Social Partnerships. An Evolutionary Model of Partnership Organization », *Administration & Society*, vol. 21, no 1, 1989, p. 78-100.
- Yergeau (Éric), Bourdon (Sylvain), Bélisle (Rachel) et Thériault (Virginie), *Mise en œuvre, atteinte des objectifs et premiers effets de la mesure d'accompagnement IDEO 16-17. Rapport d'évaluation présenté au Secrétariat à la jeunesse*, Sherbrooke, Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke, 2009, 122 p.

NOTES

1. NDLR : Les auteurs définissent la programmation ouverte comme un processus de résolution d'un problème public reposant sur l'adoption, par l'État, d'une mesure ou d'un programme caractérisé par des orientations générales et des balises souples, une mise en œuvre en

partenariat faisant appel à des acteurs de la société civile et une intervention fortement contextualisée.

2. Innovation, découverte, exploration, orientation.

3. Dans la littérature l'expression « programmation souple » est parfois utilisée pour désigner ce même type de mesure. On parle aussi de programmation à géométrie variable. Dans cet article, l'expression programmation ouverte a été privilégiée, la souplesse découlant de l'ouverture observée.

4. Yao Assogba, *Insertion des jeunes, organisation communautaire et société*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000.

5. Éric Yergeau, Sylvain Bourdon, Rachel Bélisle et Virginie Thériault, *Mise en œuvre, atteinte des objectifs et premiers effets de la mesure d'accompagnement IDEO 16-17. Rapport d'évaluation présenté au Secrétariat à la jeunesse*, Sherbrooke, Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke, 2009. Disponible [en ligne] : <http://www.erta.ca/>

6. Rachel Bélisle, *Pluralité du rapport à l'écrit d'acteurs œuvrant en milieux communautaires auprès de jeunes adultes peu scolarisés*. Thèse de doctorat, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2003; Rachel Bélisle «Éducation non formelle et contribution à l'alphabétisme», *Ethnologies*, vol. 26, n° 1, 2004, p. 165-184; Rachel Bélisle, «Éducation des adultes et culture de l'écrit», dans *Langue, médiation culturelle et efficacité communicationnelle*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008, p. 33-55.

7. Au début du programme, on se limitait aux 18 à 20 ans.

8. Martin Goyette, Céline Bellot et Jean Panet-Raymond, *Le Projet Solidarité Jeunesse*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2006.

9. Chantal Leclerc, Bruno Bourassa, France Maranda et Yvan Comeau, «L'intervention dans les groupes de développement de l'employabilité : entre ce qu'on en dit et ce qui s'y fait», *Cahiers de la recherche en éducation*, vol. 4, n° 1, 1997, p. 104.

10. Jean Panet-Raymond, Céline Bellot et Martin Goyette, *Le développement de pratiques partenariales favorisant l'insertion socioprofessionnelle des jeunes : l'évaluation du Projet Solidarité Jeunesse*, Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, 2003.

11. Rachel Bélisle, 2003, op.cit.

12. Comité aviseur de Solidarité Jeunesse, *Un bref aperçu du bilan sur la recherche-action Solidarité-Jeunesse*, Québec, Comité aviseur Solidarité Jeunesse, 2003, p. 8.

13. Ibid.

14. Martin Goyette et al., op. cit.

15. Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ), *Des projets, des actions ; une ambition : la réussite. Mémoire du Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec dans le cadre de la Stratégie jeunesse du gouvernement du Québec*, Montréal, RCJEQ, 2005.

16. Selon la Loi de l'Instruction publique (Québec, Loi sur l'Instruction publique, L.R.Q., chapitre 1-13.3, Québec, Éditeur officiel, 2011), l'obligation de fréquentation scolaire se termine, au Québec, au dernier jour de l'année scolaire au cours de laquelle un jeune a atteint l'âge de 16 ans ou, si cela arrive auparavant, ce qui est peu fréquent, au moment où le jeune obtient un diplôme du secondaire.

17. Romaine Malenfant, Andrée LaRue, Mylène Jetté et Nancy Côté, *La dynamique de la création et de la consolidation d'un lien d'emploi chez les jeunes non diplômés. Rapport de recherche*, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, Équipe RIPOST, 2006. Disponible [en ligne] : <http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/fr/accueil.php>

18. Ibid.

19. Ibid.

20. Statistique Canada «Enquête longitudinale nationale sur les enfants et les jeunes : défis de la fin de l'adolescence», *Le Quotidien*, n° 16 juin, 2003. Disponible [en ligne]: <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/030616/dq030616a-fra.htm>
21. Paul Robinson «Statistiques sur les tribunaux de la jeunesse, 2002-2003. Faits saillants», *Juristat*, vol. 24, n° 2, 2004, p. 1-22. Disponible [en ligne] : <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/85-002-x2004002-fra.pdf>
http://www.statcan.gc.ca/access_acces/alternative_alternatif.action?l=fra&loc=http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/85-002-x2004002-fra.pdf&t=Statistiques%20sur%20les%20tribunaux%20de%20la%20jeunesse
22. Sylvain Bourdon et al. *Évaluation réaliste du Programme d'aide pour favoriser le retour en formation des 16-24 ans*. Rapport final de l'évaluation remis au Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC), Sherbrooke, Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke, 2011. Disponible [en ligne] : <http://www.erta.ca/>
23. Gouvernement du Québec, *Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue*, Québec, Ministère de l'Éducation, 2002. Disponible [en ligne]: http://www.meq.gouv.qc.ca/reforme/formation_con/index.htm
24. Daphnée Dion-Viens «Rendre l'école obligatoire jusqu'à 18 ans? », *Le Soleil*, n° 30 août 2010, Disponible [en ligne]: <http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/dossiers/les-garcons-et-lecole/201008/29/01-4310799-rendre-lecole-obligatoire-jusqua-18-ans.php>
25. Secrétariat à la jeunesse, *Pour une jeunesse engagée dans sa réussite*, Québec, Secrétariat à la communication gouvernementale, 2006. Disponible [en ligne] : <http://www.jeunes.gouv.qc.ca/>. Le Secrétariat à la jeunesse est une instance gouvernementale relevant directement du Conseil exécutif.
26. *Ibid.*, p. 19.
27. *Ibid.* p. 29.
28. *Ibid.*, p. 29.
29. Le système scolaire québécois comporte, au niveau secondaire, trois secteurs encadrés par des régimes pédagogiques distincts. En formation générale, on parle du secteur des jeunes et du secteur des adultes. Tous deux préparent à l'obtention du Diplôme d'études secondaires, le DES. Le secteur des jeunes est fréquenté par les jeunes en continuité de formation, alors que le secteur des adultes l'est par des personnes de 16 ans et plus qui ont connu une interruption de leurs études avant l'obtention du DES. Le troisième secteur, celui de la formation professionnelle, regroupe les programmes menant notamment au Diplôme d'études professionnelles, le DEP.
30. Vincent Lemieux, *L'étude des politiques publiques*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2009, p. 7.
31. Camil Bouchard, «Inspirer, soutenir et rénover les politiques sociales», dans *Agir au coeur des communautés*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2001, p. 343-365; Vincent Lemieux, *op. cit.*
32. Le terme anglais *implementation* est habituellement traduit en français par « mise en œuvre ». On retrouve toutefois un usage assez répandu en français du mot « implantation » qui correspond au début de la mise en œuvre, à ce que l'on appelle ailleurs l'introduction ou la phase initiale. Dans une analogie horticole, on pourrait associer cette étape à celle de la mise en terre d'un plant qui a commencé à grandir dans un milieu protégé.
33. Denis Bourque, Yvan Comeau, Louis Favreau et Lucie Fréchette, «L'organisation communautaire au Québec. Mise en perspective des principales approches stratégiques d'intervention», dans Denis Bourque, Yvan Comeau, Louis Favreau et Lucie Fréchette [dir.], *L'organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 5.
34. Sandra A. Waddock «Understanding Social Partnerships, An Evolutionary Model of Partnership Organization», *Administration & Society*, vol. 21, n° 1, 1989, p. 78-100.
35. Rachel Bélisle, *Document de réflexion sur l'approche partenariale avec les ONG*, Montréal, Direction des politiques et programmes de relations culturelles du Ministère des Affaires

- internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, 1994; Rachel Bélisle, 2003, *op. cit.*; Sandra A. Waddock, *op. cit.*
36. Denis Bourque, *Concertation et partenariat*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, p. 66.
37. Martin Goyette *et al.*, *op. cit.*
38. Lyn Tett, Jim Crowther et Paul O'Hara «Collaborative partnerships in community education», *Journal of education policy*, vol. 18, n° 1, 2010, p. 37-51.
39. Denis Bourque, Yvan Comeau, Louis Favreau et Lucie Fréchette, *L'organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007.
40. Denis Bourque, *op.cit.*
41. Ce mandat d'évaluation a été confié, à la suite d'un appel d'offres, à trois des signataires de cet article. Voir Éric Yergeau *et al. op. cit.*
42. Secrétariat à la jeunesse, *Enrichir le Québec de sa relève*, Québec, Gouvernement du Québec, 2009. Disponible [en ligne] : <http://www.jeunes.gouv.qc.ca/>
43. Secrétariat à la jeunesse, *Projet de cadre d'évaluation de la mesure d'accompagnement à l'intention des jeunes de 16-17 ans* [Document confidentiel], Québec, Gouvernement du Québec, 2008.
44. Secrétariat à la jeunesse, *Ibid.*, p. 15.
45. Jean-Marie van der Maren, *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1995.
46. Huey-Tsyh Chen, *Practical program evaluation.*, Thousand Oaks (CA), Sage publications, 2005, p. 3.
47. *Ibid.*
48. La présence de quelques jeunes de 15 ans (14 %) est surprenante en raison des critères d'inclusion précisés dans la documentation officielle de la mesure. La présence des jeunes de 18 et 19 ans s'explique du fait, qu'au moment de l'entrevue, certains jeunes interrogés avaient terminé depuis quelque temps leur participation à la mesure.
49. Au Québec, le premier cycle du secondaire est de deux ans (première et deuxième secondaire), alors que le second cycle est de trois ans. Les cheminements sont plus variés au second cycle avec des possibilités de formation générale ou de formation plus orientée vers le travail.
50. Stéphane Sabourin, Pierre Valois et Yvan Lussier, « L'utilisation des questionnaires en recherche », dans *Recherche psychosociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 283.
51. *Ibid.*
52. Sylvain Bourdon «The integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies: Resistances and Possibilities», *Forum Qualitative Sozialforschung /Forum: Qualitative Social Research*, vol. 3, n° 2, 2002. Disponible [en ligne]: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/850/1847>>.
53. Renata Tesch, *Qualitative research : Analysis types and software tools*, Basingstoke, The Falmer Press, 1990.
54. Le code alphanumérique du sujet, à la fin d'extraits du corpus, permet de savoir si le propos est celui d'une direction générale (DG), d'une personne intervenante (Inter) ou d'un jeune.
55. Guy Le Bouëdec «La démarche d'accompagnement, un signe des temps», *Éducation permanente*, vol. 153, 2002, p. 13-19.
56. Les prénoms sont fictifs.
57. On a déjà documenté l'importance que peut prendre le personnel intervenant dans les réseaux sociaux des jeunes en situation de précarité. Voir Sylvain Bourdon *et al.*, *Transitions, soutien aux transitions et apprentissage de jeunes adultes non diplômés en situation de précarité. Note de recherche 1*, Sherbrooke, Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, 2009. Disponible [en ligne] : <http://www.erta.ca/>

58. Claude Trottier, Madeleine Gauthier et Claire Turcotte « Insertion professionnelle et rapport au temps de jeunes ayant interrompu leurs études secondaires », *SociologieS. Théories et recherches*, 2007, p. 1-17. Disponible [en ligne] : <http://sociologies.revues.org/index212.html>; Statistique Canada, *op. cit.*
59. Denis Bourque, *op. cit.*
60. Huey-Tsyh Chen, *op. cit.*
61. Rachel Bélisle, 2004, *op. cit.*; Rachel Bélisle, 2008, *op. cit.*
62. Voir notamment Rachel Bélisle, 2003, *op. cit.*
63. Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ), *op. cit.*
64. Sylvain Bourdon « La novation dans les pratiques des services externes de main-d'œuvre », *Cahiers de la recherche en éducation*, vol. 5, n° 2, 1998, p. 399-432; Chantal Leclerc *et al.*, *op. cit.*
65. Denis Bourque et René Lachapelle, « L'approche socio-institutionnelle en organisation communautaire », dans *L'organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 101-117; Lucie Fréchette, « L'approche sociocommunautaire dans le développement social des communautés », dans *L'organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 119-136.
66. Dans ce domaine spécifique on constate des variations significatives dans les programmes universitaires québécois. Toutefois, ces programmes sont plus ou moins guidés, selon chaque université, par le profil de compétences de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ), profil qui ne traite pas de développement de communautés. La formation donne certainement de très bonnes bases dans plusieurs sous-domaines d'intervention, mais celle-ci peine à se mettre au niveau des nouvelles pratiques sociales.
67. Jean Panet-Raymond *et al.*, *op. cit.*
68. Notamment Rachel Bélisle, 2003, *op. cit.*

RÉSUMÉS

À partir des années 2000, l'État québécois adopte des politiques publiques tentant de prévenir, chez les jeunes, le recours à l'aide sociale. Des mesures d'insertion sociale et professionnelle, qui en découlent, sont caractérisées par une programmation ouverte offrant un cadre souple au personnel intervenant auprès de jeunes en difficulté et au croisement de la communauté des différents organismes communautaires et des institutions. Au Québec, la mesure IDEO² 16-17 en est un exemple récent. Cette mesure, mise en œuvre dans les carrefours jeunesse-emploi (CJE), offre un accompagnement accru à des jeunes de 16 et 17 ans qui rencontrent des difficultés majeures aux niveaux social, professionnel ou scolaire. Elle fait appel à un partenariat local et intègre plusieurs activités de coordination nationale. L'article prend assise sur le rapport d'évaluation de la mesure IDEO 16-17 (Yergeau, Bourdon, Bélisle et Thériault, 2009) et met en lumière une analyse originale de la programmation ouverte. Les données quantitatives et qualitatives, recueillies lors d'entrevues avec 24 membres du personnel intervenant, 52 jeunes et 20 directions de CJE, constituent le corpus principal analysé. L'article relève quelques défis liés à la programmation ouverte dans le contexte particulier du soutien à l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté.

From the years 2000, the Quebec state has adopted public policies aimed at preventing young adults from resorting to social assistance. The resulting social and professional integration

support measures are characterised by an open programming offering a flexible framework to the staff working with young people in difficulty, and at the juncture of the community, different community-based organisations and institutions. In Quebec, the IDEO 16-17 measure is a recent example. This measure, implemented in the *carrefours jeunesse-emploi* (CJE) offers increased coaching to youth aged 16 and 17 who are encountering major difficulties on the social, professional or school levels. It seeks a local partnership and includes many nationally coordinated activities. The article is grounded in the evaluation report of the IDEO 16-17 measure (Yergeau, Bourdon, Bélisle & Thériault, 2009) and highlights an original analysis of open programming. The quantitative and qualitative data collected during interviews with 24 staff members, 52 young people and 20 directors from the CJE constitute the main corpus analysed. This paper sheds light on some of the challenges related to open programming in the particular context of social and professional integration support aimed at vulnerable youth.

A partir de la década de 2000, el Estado de Québec ha adoptado políticas públicas que apuntan a evitar que los jóvenes recurran a la ayuda social. Las medidas de inserción social y profesional que derivan de esas políticas se caracterizan por una programación abierta que ofrece un entorno flexible al personal que interviene ante los jóvenes con dificultades y a la convergencia de la comunidad, de los distintos organismos comunitarios y de las instituciones. En Québec, la medida IDEO 16-17 es un ejemplo reciente : implementada en los “*carrefours jeunesse-emploi*” (CJE), ofrece un mayor acompañamiento a jóvenes de 16 y 17 años que presentan dificultades importantes a nivel social, profesional o escolar. Esta medida apela a asociarse localmente e integra varias actividades de coordinación nacional. El artículo se basa en el informe de evaluación de la medida IDEO 16-17 (Yergeau, Bourdon, Bélisle y Thériault, 2009) y saca a la luz un análisis original de la programación abierta. Los datos cuantitativos y cualitativos reunidos tras entrevistar a 24 miembros del personal interviniente, 52 jóvenes y 20 direcciones de CJE constituye el corpus principal del análisis. El artículo gira en torno de algunos desafíos vinculados a la programación abierta en el contexto particular del apoyo a la inserción social y profesional de jóvenes con dificultades.

INDEX

Keywords : young people, transition to adulthood, social and professional integration, public policy, partnership, program evaluation, Québec

Palabras claves : jóvenes, inserción social y profesional, transición a la edad adulta, políticas públicas, asociación, evaluación de programas, Québec

Mots-clés : jeunes, insertion sociale et professionnelle, passage à l'âge adulte, politiques publiques, partenariat, évaluation de programmes, Québec

AUTEURS

RACHEL BÉLISLE

Rachel Bélisle est professeure agrégée à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et chercheuse au Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA). Ses travaux portent, entre autres, sur le soutien aux transitions et le partenariat.

ÉRIC YERGEAU

Éric Yergeau est professeur agrégé à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et chercheur au CÉRTA. Ses travaux portent, entre autres, sur l'insertion professionnelle des jeunes adultes en situation de précarité.

SYLVAIN BOURDON

Sylvain Bourdon est professeur titulaire à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et directeur du CÉRTA. Ses travaux s'intéressent aux transitions des jeunes adultes en situation de précarité, aux réseaux sociaux et aux parcours éducatifs tout au long de la vie.

MARIE DION

Marie Dion a été professionnelle de recherche au CÉRTA en 2010-2011. Elle poursuit ses activités professionnelles comme travailleuse autonome, s'intéressant notamment à des questions relevant du passage à l'âge adulte.

VIRGINIE THÉRIAULT

Virginie Thériault a été professionnelle de recherche, de 2008 à 2011, au CÉRTA de l'Université de Sherbrooke. Elle poursuit son doctorat à Lancaster University (Royaume-Uni) et continue de s'intéresser à la population des jeunes adultes en situation de précarité. Adresse des auteures et auteurs :CÉRTA, Faculté d'éducation, Université de Sherbrook 2500, boul. de l'Université Sherbrooke (Québec) J1K 2R1. Pour en savoir plus : www.erta.ca